MODUL

DIKLAT PENGELOLAAN

KEUANGAN BADAN LAYANAN UMUM

MATA PELAJARAN :

RENCANA BISNIS DAN ANGGARAN

Disusun oleh :

BAMBANG SANCOKO, S.E.
NIP. 060086690

DEPARTEMEN KEUANGAN REPUBLIK INDONESIA
BADAN PENDIDIKAN DAN PELATIHAN KEUANGAN
PUSAT PENDIDIKAN DAN PELATIHAN ANGGARAN DAN PERBENDAHARAAN
BOGOR - 2008

KATA PENGANTAR

Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum (PK BLU) merupakan konsep baru dalam pengelolaan keuangan negara. Konsep ini dimaksudkan untuk meningkatkan pelayanan kepada masyarakat dengan fleksibilitas pengelolaan keuangan berdasarkan prinsip ekonomi, produktivitas, dan penerapan praktik bisnis yang sehat sebagaimana dijabarkan dalam Peraturan Pemerintah Nomor 23 tahun 2005 tentang Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum.

Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum dapat berjalan sesuai sasaran yang hendak dicapai apabila sumber daya manusia pada instansi pemerintah memahami tatacara pengelolaan keuangan Badan Layanan Umum sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

Modul ini disusun bagi peserta pelatihan yang berasal instansi pemerintah khususnya Badan Layanan Umum untuk mendukung tugas penyelenggaraan pengelolaan keuangan negara. Diharapkan peserta dapat memiliki pemahaman yang baik dan mampu melaksanakan pengelolaan keuangan Badan Layanan Umum secara baik dan benar.

Pada kesempatan ini penulis menyampaikan ucapan terima kasih kepada Bapak Agus Hermanto selaku Kepala Pusdiklat Anggaran dan Perbendaharaan dan seluruh pihak yang telah membantu penyusunan modul ini. Penulis menyadari bahwa modul ini masih memiliki kekurangan. Untuk itu penulis sangat mengharapkan kritik dan masukan bagi penyempurnaan modul ini sehingga bermanfaat bagi pelaksana tugas di instansi pemerintah.

Bogor, Nopember 2008
Penulis

Bambang Sancoko, S.E.
NIP. 060086690

DAFTAR ISI

Kata Pengantar ii

Daftar Isi iii

1. PENDAHULUAN 1

   Deskripsi Singkat 1

   Tujuan Pembelajaran Umum 2

   Tujuan Pembelajaran Khusus 2

2. Kegiatan Belanjar (KB) 1

   KETENTUAN UMUM DAN KEBIJAKAN PENYUSUNAN RENCANA BISNIS DAN ANGGARAN BLU 3

   Uraian, Contoh, dan Non Contoh 3

   Pengertian Rencana Bisnis dan Anggaran 3

   Dasar Hukum Penyusunan RBA 3

   Penyusunan RBA 4

   Pengajuan dan Penetapan RBA 5

   Pengintegrasian RBA dengan RKA-KL 7

   Bentuk Format RBA BLU 7

   Latihan 1 8

   Rangkuman 9

3. Kegiatan Belajar (KB) 2

   GAMBARAN UMUM BADAN LAYANAN UMUM 10

   Uraian, Contoh, dan Non Contoh 10

   Gambaran Umum 10

   Visi BLU 10

   Misi BLU 12

   Maksud dan Tujuan BLU 12

   Kegiatan BLU 13

Budaya BLU 14
Susunan Pejabat Pengelola BLU dan Dewan Pengawas 16
Latihan 2 19
Rangkuman 19

4. Kegiatan Belajar (KB) 3
KINERJA BLU TAHUN BERJALAN 21
Uraian, Contoh, dan Non Contoh 21
Kondisi Eksternal dan Internal Yang Mempengaruhi Pencapaian
Kinerja Tahun Berjalan 21
Perbandingan antara Asumsi RBA Tahun Berjalan dengan Realisasi 22
serta Dampak Terhadap Pencapaian Kinerja Tahun Berjalan 22
Pencapaian Kinerja per Unit 23
Pencapaian Program Investasi 25
Laporan Keuangan Tahun Berjalan 25
Latihan 3 31
Rangkuman 32

5. Kegiatan Belajar (KB) 3
RENCANA BISNIS DAN ANGGARAN BLU TAHUN YANG AKAN
DATANG 33
Uraian, Contoh, dan Non Contoh 33
Gambaran Umum tentang Analisis Eksternal dan Internal BLU 33
Asumsi-asumsi Yang Digunakan dalam Penyusunan RBA 34
Target Kinerja BLU 35
Analisis dan Perkiraan Biaya Per Output dan Agregat 39
Perkiraan Harga 40
Rencana Pendapatan dan Biaya Operasional Per Unit 40
Rencana Pendapatan dan Biaya BLU 41
Anggaran BLU 41
Ambang Batas Belanja BLU 45

Latihan 4 45
Rangkuman 46

6. Kegiatan Belajar (KB) 3
PROYEKSI KEUANGAN BLU TAHUN YANG AKAN DATANG 47
Uraian, Contoh, dan Non Contoh 47
Proyeksi Neraca 48
Proyeksi Laporan Aktivitas 49
Proyeksi Arus Kas 50
Catatan atas Laporan Keuangan 51
Latihan 5 51
Rangkuman 52

7. Tes Formatif 53
8. Umpan Balik dan Tindak Lanjut 60
9. Kunci Jawaban Tes Formatif 61
10. Daftar Pustaka 62

1. PENDAHULUAN

1.1. Deskripsi Singkat

Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum (PK BLU) merupakan konsep baru dalam pengelolaan keuangan negara. Konsep ini dimaksudkan untuk meningkatkan pelayanan kepada masyarakat dengan fleksibilitas pengelolaan keuangan berdasarkan prinsip ekonomi, produktivitas, dan penerapan praktik bisnis yang sehat sebagaimana dijabarkan dalam Peraturan Pemerintah Nomor 23 tahun 2005 tentang Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum.

Fleksibilitas yang diberikan antara lain adalah kewenangan untuk mengelola langsung pendapatan yang diperoleh dari masyarakat maupun dari hasil kerja sama atau hibah. Namun pada BLU juga diterapkan sistem pengendalian yang khusus pada tahap perencanaan dan penganggaran serta pada tahap pertanggungjawaban. Dalam proses perencanaan dan penganggaran tersebut, satker BLU menyusun Rencana Bisnis dan Anggaran (RBA) dengan mengacu kepada Rencana Strategis Bisnis dan disusun berdasarkan kinerja dan perhitungan akuntansi biaya menurut jenis layanannya serta kebutuhan dan kemampuan pendapatan yang diperkirakan akan diterima dari masyarakat, badan lain, dan APBN.

Oleh karena itu, agar penyusunan RBA pada satker BLU dapat berjalan dengan baik maka pihak-pihak yang berhubungan dengan penyusunan RBA terutama pegawai pada satker BLU perlu dibekali pengetahuan tentang prosedur penyusunan RBA yang baik sehingga mampu menerapkan prinsip-prinsip tata pemerintahan yang baik.

Dalam MATA PELAJARAN ini dibahas/diberikan pengetahuan tentang ketentuan umum dan kebijakan penyusunan rencana bisnis dan anggaran BLU, gambaran umum Badan Layanan Umum, kinerja BLU tahun berjalan, Rencana Bisnis dan Anggaran BLU tahun anggaran yang akan datang, dan proyeksi keuangan tahun anggaran yang akan dating.

Mata pelajaran ini disusun untuk membantu para peserta agar dalam menyusun RBA BLU dapat menerapkan prinsip-prinsip sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Modul ini juga menjadi dasar atau pedoman dalam mempelajari bahan/modul lain yang berkaitan dengan pengelolaan keuangan BLU.

Untuk dapat mencapai sasaran yang diharapkan dari pendidikan dan pelatihan ini maka disarankan para peserta untuk membaca dan mempelajari peraturan perundang-undangan terkait dan menambah wawasan dengan membaca buku referensi yang berhubungan. Para peserta juga disarankan untuk menggunakan berbagai sarana yang tersedia seperti perpustakaan, web site, dan sarana lainnya untuk memperkaya wawasan.

1.2. Tujuan Pembelajaran Umum

Setelah menyelesaikan Mata Pelajaran ini, peserta diharapkan mampu/dapat memahami ketentuan umum dan kebijakan penyusunan rencana bisnis dan anggaran BLU, gambaran umum Badan Layanan Umum, kinerja BLU tahun berjalan, Rencana Bisnis dan Anggaran BLU tahun anggaran yang akan datang, dan proyeksi keuangan tahun anggaran yang akan datang.

1.3. Tujuan Pembelajaran Khusus

Setelah mengikuti mata diklat ini, peserta diharapkan mampu :

a) Menjelaskan ketentuan umum dan kebijakan Rencana Bisnis dan Anggaran BLU.
b) Menyusun gambaran umum Badan Layanan Umum.
c) Menyusun laporan kinerja BLU tahun berjalan.
d) Menyusun Rencana Bisnis dan Anggaran BLU tahun anggaran yang akan datang.
e) Menyusun proyeksi keuangan tahun anggaran yang akan datang.

2. Kegiatan Belajar (KB) 1

KETENTUAN UMUM DAN KEBIJAKAN PENYUSUNAN RENCANA BISNIS DAN ANGGARAN BLU

Tujuan Pembelajaran Khusus :

Setelah mengikuti materi ini, peserta mampu menjelaskan ketentuan umum dan kebijakan penyusunan rencana bisnis dan anggaran BLU.

Uraian, contoh, dan non contoh

Pengertian Rencana Bisnis dan Anggaran

Rencana Bisnis dan Anggaran BLU, yang selanjutnya disebut RBA, adalah dokumen perencanaan bisnis dan penganggaran tahunan yang berisi program, kegiatan, target kinerja dan anggaran suatu BLU.

BLU menyusun rencana strategis bisnis lima tahunan dengan mengacu kepada Rencana Strategis Kementerian/Lembaga (Renstra K/L). Rencana strategis bisnis merupakan istilah yang pengertiannya sama dengan Renstra bagi instansi pemerintah. Oleh karena itu penyusunan rencana strategis bisnis berpedoman pada Inpres Nomor 7 Tahun 1999 tentang Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah. Sesuai Inpres tersebut, rencana strategis mengandung visi, misi, tujuan/sasaran, dan program yang realistis dan mengantisipasi masa depan yang diinginkan dan dapat dicapai. RBA merupakan refleksi program dan kegiatan dari kementerian negara/lembaga /SKPD/pemerintah daerah.

Dasar Hukum Penyusunan RBA

1. Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara.

2. Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2004 tentang Perbendaharaan Negara.
3. Undang-Undang Nomor 15 Tahun 2004 tentang Pemeriksaan Pengelolaan dan Tanggung Jawab Keuangan Negara.
4. Peraturan Pemerintah Nomor 23 Tahun 2005 tentang Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum.
5. Peraturan Pemerintah Nomor 24 Tahun 2005 tentang Standar Akuntansi Pemerintahan .
6. Peraturan Pemerintah Nomor 8 Tahun 2006 tentang Pelaporan Keuangan dan Kinerja Instansi Pemerintah.
7. Keputusan Presiden Nomor 42 Tahun 2002 tentang Pedoman Pelaksanaan
8. Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara sebagaimana telah diubah dengan Keputusan Presiden Nomor 72 Tahun 2004.
9. Keputusan Presiden Nomor 20/P Tahun 2005
10. Peraturan Menteri Keuangan Nomor 134/PMK.06/2005 tentang Pedoman Pembayaran Dalam Pelaksanaan Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara.
11. Peraturan Menteri Keuangan Nomor 66/PMK.02/2006 tentang Tatacara Penyusunan, Pengajuan, Penetapan, dan Perubahan Rencana Bisnis dan Anggaran serta Dokumen Pelaksanaan Anggaran Badan Layanan Umum.

Penyusunan RBA

BLU menyusun rencana strategis bisnis lima tahunan dengan mengacu kepada Rencana Strategis Kementerian Negara/Lembaga (Renstra-KL). BLU menyusun RBA tahunan dengan mengacu kepada rencana strategis bisnis lima tahunan tersebut.

RBA disusun berdasarkan :

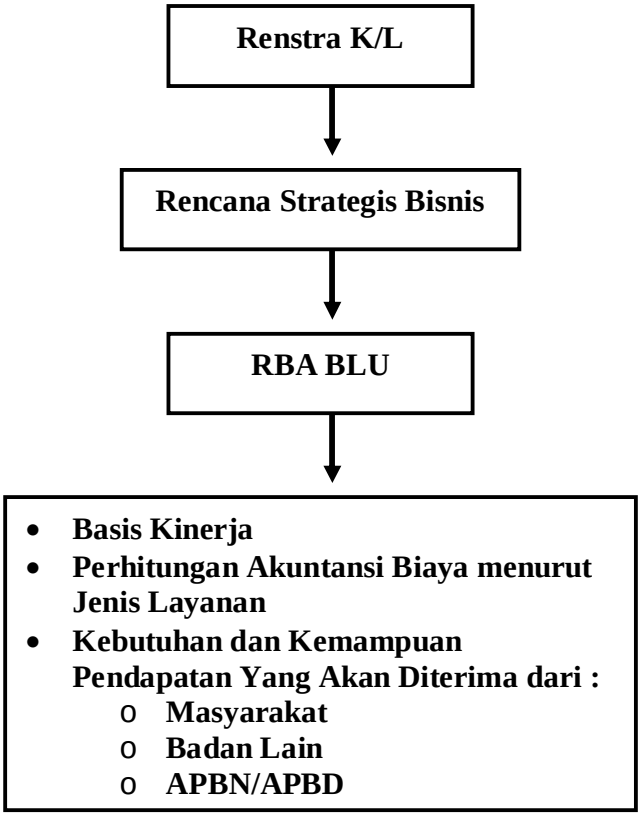
a. basis kinerja dan perhitungan akuntansi biaya menurut jenis layanannya;
b. kebutuhan dan kemampuan pendapatan yang diperkirakan akan diterima dari masyarakat, badan lain, dan Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN).

RBA juga menganut pola anggaran yang fleksibel (*flexible budget*) dengan persentase ambang batas tertentu. Perencanaan dan penganggaran BLU pada prinsipnya tidak berbeda dengan perencanaan dan penganggaran pada kementerian/lembaga.

Pengajuan dan Penetapan RBA

Pimpinan BLU mengajukan usulan RBA kepada Menteri/Pimpinan Lembaga untuk dibahas sebagai bagian dari RKA-KL. Usulan RBA tersebut disertai dengan usulan standar pelayanan minimum dan biaya dari keluaran *(output)* yang akan dihasilkan. RBA yang telah disetujui oleh Menteri/Pimpinan Lembaga diajukan sebagai bagian dari RKA-KL kepada Menteri Keuangan c.q. Direktur Jenderal Anggaran.

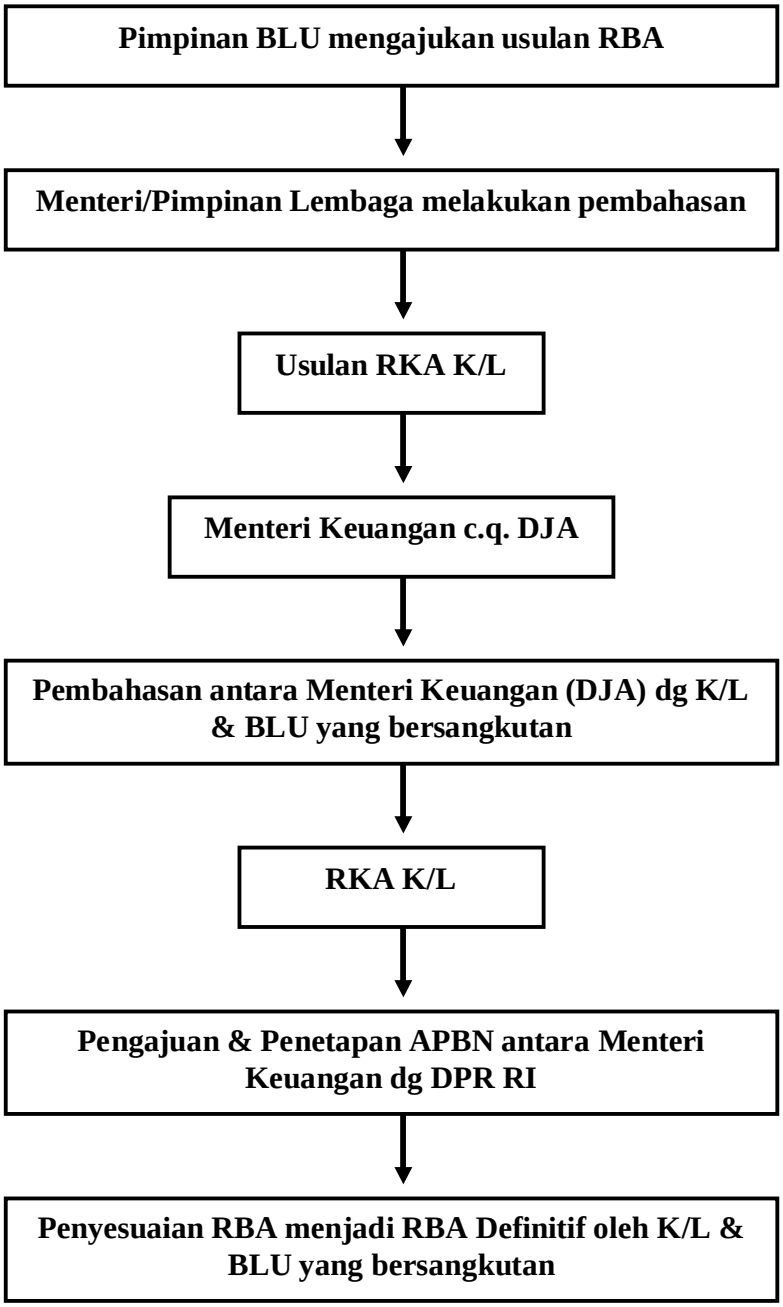
Skema penyusunan RBA BLU :



Direktorat Jenderal Anggaran mengkaji kembali usulan RBA. Pengkajian dilakukan dalam rapat pembahasan bersama antara Direktorat Jenderal Anggaran dengan unit yang berwenang pada kementerian/lembaga serta BLU yang bersangkutan. Pengkajian kembali RBA terutama mencakup standar biaya dan anggaran BLU, kinerja keuangan BLU, serta besaran persentase ambang batas. Besaran persentase ambang batas ditentukan dengan mempertimbangkan fluktuasi kegiatan operasional BLU.

Hasil kajian atas RBA menjadi dasar dalam rangka pemrosesan RKA-KL sebagai bagian dari mekanisme pengajuan dan penetapan APBN. Setelah APBN ditetapkan, pimpinan BLU melakukan penyesuaian atas RBA menjadi RBA definitif.

Skema pengajuan RBA BLU :



Pengintegrasian RBA dengan RKA-KL

RKA-KL sebagai dokumen usulan anggaran memuat sasaran terukur yang penyusunannya dilakukan secara berjenjang dari tingkat kantor/satuan kerja ke tingkat yang lebih tinggi (bottom-up) untuk melaksanakan penugasan dari menteri/pimpinan lembaga (top down). Dengan demikian dalam menyusun suatu Rencana Kerja dan Anggaran BLU harus menerapkan anggaran berbasis kinerja.

BLU sebagai satuan kerja merupakan bagian dari kementerian/lembaga, oleh karena itu pengintegrasian RBA BLU ke dalam RKA-KL dilakukan oleh kementerian/lembaga bersangkutan. Tata cara pengintegrasian RBA ke dalam RKA-KL berpedoman pada ketentuan dalam PP No.21 Tahun 2004 tentang Penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran Kementerian Negara/Lembaga.

Bentuk Format RBA BLU

Bentuk format BLU terdiri dari :

Bab I Pendahuluan

1. Gambaran Umum
2. Visi Badan Layanan Umum
3. Misi Badan Layanan Umum
4. Maksud dan Tujuan Badan Layanan Umum
5. Kegiatan Badan Layanan Umum
6. Budaya Badan Layanan Umum
7. Susunan Pejabat Pengelola BLU dan Dewan Pengawas

Bab II Kinerja BLU Tahun Berjalan

1. Kondisi Eksternal dan Internal Yang Mempengaruhi Pencapaian Kinerja Tahun Berjalan
2. Perbandingan antara Asumsi RBA Tahun Berjalan dengan Realisasi serta Dampak Terhadap Pencapaian Kinerja Tahun Berjalan
3. Pencapaian Kinerja per Unit
4. Pencapaian Program Investasi
5. Laporan Keuangan Tahun Berjalan

Bab III Rencana Bisnis dan Anggaran BLU Tahun Anggaran YAD

1. Gambaran Umum tentang Analisis Eksternal dan Internal BLU
2. Asumsi-asumsi Yang Digunakan dalam Penyusunan Rencana Bisnis dan Anggaran Tahun Anggaran YAD
3. Target Kinerja BLU
4. Analisis dan Perkiraan Biaya Per Output dan Agregat
5. Perkiraan Harga
6. Rencana Pendapatan dan Biaya Operasional Per Unit
7. Rencana Pendapatan dan Biaya BLU
8. Anggaran BLU
9. Ambang Batas Belanja BLU

Bab IV Proyeksi Keuangan Tahun Anggaran YAD

1. Proyeksi Neraca
2. Proyeksi Laporan Aktivitas
3. Proyeksi Laporan Arus Kas
4. Catatan atas Laporan Keuangan

Bab V Penutup

Penjelasan masing-masing isi Bab dalam RBA akan diuraikan lebih lanjut pada Bab-bab berikutnya.

Latihan 1

Jawablah pertanyaan berikut ini dengan singkat, padat, dan jelas!

1) Jelaskan pengertian Rencana Bisnis dan Anggaran!
2) Jelaskan apa yang dimaksud RBA menganut pola anggaran yang fleksibel?
3) Gambarkan dan jelaskan skema penyusunan RBA BLU!
4) Uraikan bentuk format dari RBA BLU!

Rangkuman

1) Rencana Bisnis dan Anggaran BLU, yang selanjutnya disebut RBA, adalah dokumen perencanaan bisnis dan penganggaran tahunan yang berisi program, kegiatan, target kinerja dan anggaran suatu BLU.
2) RBA disusun berdasarkan : a) basis kinerja dan perhitungan akuntansi biaya menurut jenis layanannya; b) kebutuhan dan kemampuan pendapatan yang diperkirakan akan diterima dari masyarakat, badan lain, dan Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN).
3) Pimpinan BLU mengajukan usulan RBA kepada Menteri/Pimpinan Lembaga untuk dibahas sebagai bagian dari RKA-KL.
4) BLU sebagai satuan kerja merupakan bagian dari kementerian/lembaga, oleh karena itu pengintegrasian RBA BLU ke dalam RKA-KL dilakukan oleh kementerian/lembaga bersangkutan.

3. Kegiatan Belajar (KB) 2

GAMBARAN UMUM BADAN LAYANAN UMUM

<u>Tujuan Pembelajaran Khusus</u> :

Setelah mengikuti materi ini, peserta mampu menguraikan gambaran umum badan layanan umum.

3.1. Uraian, contoh, dan non contoh

3.1.1. Gambaran Umum

Dalam bagian ini dijelaskan dua hal yaitu :

a. Keterangan ringkas mengenai landasan hukum keberadaan BLU, sejarah berdirinya dan perkembangan BLU sampai saat ini dan perananannya bagi masyarakat. Landasan hukum yang dimaksud adalah keputusan yang telah ditetapkan oleh pemerintah yang mendasari operasional BLU.

   Suatu satuan kerja instansi pemerintah dapat diizinkan mengelola keuangan dengan Pola Pengelolaan Keuangan BLU (PPK-BLU) apabila memenuhi persyaratan substantif, teknis, dan administratif. Menteri Keuangan/gubernur/bupati/walikota menetapkan instansi pemerintah yang telah memenuhi persyaratan untuk menerapkan PPK-BLU.

b. Karakteristik BLU

   Keterangan ringkas mengenai kegiatan utama/pokok BLU (terutama yang menjadi layanan unggulan BLU) dan upaya dalam menghadapi persaingan global.

3.1.2. Visi Badan Layanan Umum

Bagian ini merupakan keterangan mengenai gambaran tentang kondisi BLU dimasa yang akan datang. Visi adalah pandangan jauh ke depan, kemana dan

bagaimana instansi pemerintah harus dibawa dan berkarya agar tetap konsisten dan dapat eksis, antisipatif, inovatif, serta produktif. Visi adalah suatu gambaran yang menantang tentang keadaan masa depan berisikan cita dan citra yang ingin diwujudkan oleh instansi pemerintah (Inpres No. 7 Tahun 1999).

Perumusan visi organisasi sebaiknya menggambarkan "apa yang ingin diwujudkan" oleh organisasi atau dapat pula menggambarkan "organisasi ingin menjadi apa" dalam rangka mengantisipasi setiap perubahan yang mungkin akan terjadi.

Carol A. O'Connor dalam bukunya *Succesful Leadership in a Week* (1992) mengatakan bahwa Visi adalah lampu jarak jauh yang dapat memberikan arah untuk setiap upaya. Jika jelas dan cemerlang maka perhatian orang akan tertarik dan minat serta keingintahuannya pun akan terangsang. Bahkan sekalipun rinciannya samar-samar atau tidak jelas, namun visi dapat digunakan sebagai pengingat bahwa banyak yang ada dalam hidup ini selain yang biasa dan rutin.

Tujuan penetapan visi bagi organisasi adalah :

a. Mencerminkan apa yang ingin dicapai sebuah organisasi.
b. Memberikan arah dan fokus strategi yang jelas.
c. Menjadi perekat dan menyatukan berbagai gagasan stratejik.
d. Memiliki orientasi terhadap masa depan.
e. Menumbuhkan komitmen seluruh jajaran dalam lingkungan organisasi.

Visi yang baik harus memenuhi beberapa kriteria dan persyaratan yaitu :

a. Dapat dibayangkan oleh seluruh jajaran organisasi.
b. Memiliki nilai yang memang diinginkan oleh anggota organisasi.
c. Memungkinkan untuk dicapai.
d. Terfokus pada permasalahan utama organisasi agar dapat beroperasi secara efektif, efisien dan elegan.
e. Berwawasan jangka panjang dan tidak mengabaikan perkembangan jaman.
f. Dapat dikomunikasikan dan dimengerti oleh seluruh jajaran anggota organisasi.

3.1.3. Misi Badan Layanan Umum

Keterangan mengenai upaya yang akan dilakukan BLU dalam mencapai visi atau tujuan jangka panjang BLU. Keterangan tersebut mencakup uraian tentang produk/jasa yang akan diberikan, sasaran pasar yang dituju, dan kesanggupan untuk meningkatkan mutu layanan. Untuk mewujudkan visi, organisasi harus menetapkan misi yang jelas. Misi merupakan pernyataan yang menetapkan tujuan organisasi dan sasaran yang ingin dicapai. Misi menjelaskan mengapa organisasi itu ada, apa yang dilakukannya dan bagaimana melakukannya.

Perbedaan antara visi dan misi adalah visi organisasi menjelaskan kondisi organisasi yang akan diwujudkan dimasa depan, sedangkan misi menjelaskan jalan yang dipilih untuk mewujudkan masa depan yang akan diwujudkan.

Perumusan misi harus memperhatikan batasan-batasan sebagai berikut :

a. Produk atau pelayanan apa yang dihasilkan dan untuk apa ditawarkan.
b. Apakah produk atau pelayanan tersebut memang dibutuhkan masyarakat.
c. Sasaran publik mana yang akan dilayani.
d. Kualitas produk atau pelayanan yang ditawarkan harus memiliki daya saing.
e. Aspirasi apa yang diinginkan di masa mendatang terutama berhubungan dengan manfaat dan keuntungan masyarakat atas produk atau pelayanan tersebut.

3.1.4. Maksud dan Tujuan Badan Layanan Umum

Bagian ini menguraikan keterangan mengenai sesuatu yang hendak dicapai oleh BLU melalui upaya-upaya dengan kegiatan yang telah ditetapkan. Tujuan adalah target-target kuantitatif suatu organisasi dan pencapaian target ini merupakan ukuran keberhasilan kinerja suatu organisasi (faktor-faktor kunci keberhasilan).

Tujuan pada dasarnya untuk periode jangka panjang yang mengandung tugas yang harus diselesaikan untuk mencapai Misi pada masa tersebut. Tujuan mengarahkan kinerja harian organisasi.

Kriteria penetapan tujuan :

a. Tujuan harus serasi dan memperjelas visi dan misi organisasi.

b. Pencapaian tujuan harus dapat memenuhi atau memiliki kontribusi untuk mencapai visi dan misi organisasi.
c. Tujuan harus menjangkau hasil-hasil penilaian lingkungan internal atau eksternal dan yang diprioritaskan, serta memungkinkan untuk dikembangkan guna merespon hal-hal yang strategis.
d. Tujuan cenderung tidak berubah kecuali adanya perubahan lingkungan atau adanya isu-isu yang sangat strategis.
e. Tujuan berjangka waktu panjang yaitu tiga tahun atau lebih, sesuai tingkat organisasi, kondisi, posisi dan lokasi.
f. Tujuan harus dapat mengatasi kesenjangan antara tingkat pelayanan yang diinginkan dengan pelayanan saat ini.
g. Tujuan menggambarkan hasil program/kegiatan yang diinginkan.
h. Tujuan menggambarkan arah yang jelas dari organisasi dan programnya.
i. Tujuan harus menantang tetapi realistis dan dapat dicapai.

Contoh Tujuan Tidak Memenuhi Kriteria	Contoh Tujuan Yang Memenuhi Kriteria
1. Melanjutkan pelayanan kepada masyarakat. (tidak menantang)	1. Meningkatkan pelayanan perijinan dengan mutu tepat, cepat dan murah.
2. Memproses isian registrasi. (tidak jelas maksudnya)	2. Mempercepat pengolahan isian registrasi kelahiran.
3. Memproses kenaikan pangkat 2,000 pegawai. (terlalu spesifik)	3. Memproses kenaikan pangkat sebanyak 25 % dari total pegawai pada setiap tahun.

3.1.5. Kegiatan Badan Layanan Umum

Memuat ringkasan kegiatan-kegiatan yang akan dilaksanakan oleh BLU dalam satu tahun anggaran dan merupakan rencana kerja BLU untuk mencapai sasaran yang ditetapkan. BLU adalah instansi di lingkungan Pemerintah yang dibentuk untuk

memberikan pelayanan kepada masyarakat berupa penyediaan barang dan/atau jasa yang dijual tanpa mengutamakan mencari keuntungan dan dalam melakukan kegiatarnya didasarkan pada prinsip efisiensi dan produktivitas. BLU beroperasi sebagai unit kerja kementerian negara/lembaga/pemerintah daerah untuk tujuan pemberian layanan umum yang pengelolaannya berdasarkan kewenangan yang didelegasikan oleh instansi induk yang bersangkutan.

BLU menyelenggarakan kegiatannya tanpa mengutamakan pencarian keuntungan. BLU mengelola penyelenggaraan layanan umum sejalan dengan praktek bisnis yang sehat.

Persyaratan substantif yang harus dipenuhi apabila instansi pemerintah menjadi BLU adalah menyelenggarakan layanan umum yang berhubungan dengan:

a. Penyediaan barang dan/atau jasa layanan umum;
b. Pengelolaan wilayah/kawasan tertentu untuk tujuan meningkatkan perekonomian masyarakat atau layanan umum; dan/atau
c. Pengelolaan dana khusus dalam rangka meningkatkan ekonomi dan/atau pelayanan kepada masyarakat.

3.1.6. Budaya Badan Layanan Umum

Bagian ini menguraikan nilai-nilai budaya kerja yang diterapkan BLU dalam melaksanakan tugasnya sehari-hari dalam mencapai visi dan misi yang telah ditetapkan. Upaya yang akan dilakukan untuk merubah pola pikir menjadi korporat, misalnya pemberdayaaan sumber daya manusia, peningkatan kerja sama, peningkatan kinerja, dan pembelajaran pola menajemen.

Budaya organisasi akhir-akhir ini kembali digali guna menggali kekuatan-kekuatan diri yang telah dimiliki namun cenderung diabaikan. Pada saat lingkungan eksternal dianggap kurang mampu mengatasi masalah yang timbul, maka orang kembali menengok kekuatan yang ada meskipun hal itu diyakini pula tidak dapat menyelesaikan masalah secara keseluruhan. Namun dengan menggali kultur yang ada, maka diharapkan dapat menggali kekuatan yang dimiliki.

Budaya dalam suatu organisasi pada hakekatnya mengarah pada perilaku-perilaku yang dianggap tepat, mengikat dan memotivasi setiap individu yang ada di dalamnya dan mengerahkan pada upaya mencari penyelesaian dalam situasi yang ambigu (Turner, 1994). Dari pengertian ini setiap individu yang terlibat di dalamnya akan bersama-sama berusaha menciptakan kondisi kerja yang ideal agar tercipta suasana yang mendukung bagi upaya pencapaian tujuan yang diharapkan.

Banyak definisi mengenai budaya. Budaya oleh Robbins dan Coultar (1996) diartikan sebagai sistem atau pola-pola nilai, simbol, ritual, mitos, dan praktek-praktek yang terus berlanjut; mengarahkan orang untuk berperilaku dan dalam upaya memecahkan masalah.

Deal dan Kennedy (1982) mengatakan bahwa budaya pada hakekatnya merupakan pola yang terintegrasi dari perilaku manusia yang mencakup pikiran, ucapan, tindakan, artifak-artifak dan bergantung pada kapasitas manusia untuk belajar dan mentransmisikannya bagi keberhasilan generasi yang ada. Dari pengertian ini dapat ditangkap bahwa budaya organisasi tidak bisa begitu saja ditangkap dan dilihat oleh orang luar, namun dapat dipahami dan dirasakan melalui perilaku-perilaku anggotanya serta nilai-nilai yang mereka anut.

Deal dan Kennedy menambahkan, nilai pada hakekatnya merupakan inti dari suatu budaya. Ia meerupakan esensi dari philosophi organisasi. Nilai memberikan suatu *sense of common direction* bagi semua anggotanya dan petunjuk bagi perilaku sehari-harinya. Semakin kuat nilai-nilai itu diinternalisasi, maka semakin kuat pula budaya mempengaruhi kehidupan mereka. Terkadang budaya itu sedemikian kuat dan kohesif, sehingga setiap orang tahu tujuan organisasi dan mereka mau bekerja untuk mencapainya.

Konsep Budaya Kerja yang diterapkan perusahaan-perusahaan besar di luar negeri telah diterjemahkan dalam sebuah aktivitas yang riel, jauh sekali dari kesan abstrak dalam memunculkan konsep Budaya Kerja tersebut. *Southwest Airlines* misalnya, perusahaan penerbangan asal Amerika Serikat itu menerjemahkan konsep Budaya Kerja dalam sesuatu aktivitas yang riel. Salah satunya dengan mengumumkan *boarding* secara meriah dan seluruh awak pesawat menyambut penumpang dengan

bernyanyi. Selain itu mereka mewujudkan konsep Budaya Kerja mereka dengan hanya mengoperasikan satu model pesawat saja, Boeing 737 dari beberapa varian.

Contoh lain pemunculan konsep Budaya Kerja secara riel ditunjukkan oleh *Food Lion*, perusahaan asal Amerika yang berbisnis sama dengan Superindo. Suasana kerja di *Food Lion*, begitu ekspresif. Budaya kerja mereka mengharuskan mereka untuk tampil ceria.

PT YKK Zipper Indonesia menerapkan komitmen ”Hilangkan Kesia-siaan” sebagai motto dari Budaya Kerja tahun ini. Artinya lebih ke arah bagaimana sebuah proses atau sebuah situasi-situasi yang mubazir itu dihilangkan, dengan kata lain penggunaan waktu yang efektif.

3.1.7. Susunan Pejabat Pengelola BLU dan Dewan Pengawas

Pada bagian ini diuraikan antara lain :

a. Susunan Pejabat Pengelola BLU dan Dewan Pengawas berdasarkan keputusan pejabat yang berwenang.
b. Uraian tugas Dewan Pengawas.
c. Uraian pembagian tugas diantara masing-masing Pengelola BLU.

Pejabat Pengelola BLU

Pejabat pengelola BLU terdiri atas:

a. Pemimpin.

   Pemimpin berfungsi sebagai penanggung jawab umum operasional dan keuangan BLU yang berkewajiban:

   1) menyiapkan rencana strategis bisnis BLU;
   2) menyiapkan RBA tahunan;
   3) mengusulkan calon pejabat keuangan dan pejabat teknis sesuai dengan ketentuan yang berlaku; dan
   4) menyampaikan pertanggungjawaban kinerja operasional dan keuangan BLU.

b. Pejabat keuangan.

Pejabat keuangan BLU berfungsi sebagai penanggung jawab keuangan yang berkewajiban :

1) mengkoordinasikan penyusunan RBA;
2) menyiapkan dokumen pelaksanaan anggaran BLU;
3) melakukan pengelolaan pendapatan dan belanja;
4) menyelenggarakan pengelolaan kas;
5) melakukan pengelolaan utang-piutang;
6) menyusun kebijakan pengelolaan barang, aset tetap, dan investasi BLU;
7) menyelenggarakan sistem informasi manajemen keuangan; dan
8) menyelenggarakan akuntansi dan penyusunan laporan keuangan.

c. Pejabat teknis.

Pejabat teknis BLU berfungsi sebagai penanggung jawab teknis di bidang masing-masing yang berkewajiban:

1) menyusun perencanaan kegiatan teknis di bidangnya;
2) melaksanakan kegiatan teknis sesuai menurut RBA; dan
3) mempertanggungjawabkan kinerja operasional di bidangnya.

Pejabat pengelola BLU dan pegawai BLU dapat terdiri dari pegawai negeri sipil dan/atau tenaga profesional non-pegawai negeri sipil sesuai dengan kebutuhan BLU. Syarat pengangkatan dan pemberhentian pejabat pengelola dan pegawai BLU yang berasal dari pegawai negeri sipil disesuaikan dengan ketentuan peraturan perundang-undangan di bidang kepegawaian.

Dewan Pengawas

Dalam pelaksanaan pembinaan BLU dapat dibentuk dewan pengawas. Pembentukan dewan pengawas berlaku hanya pada BLU yang memiliki realisasi nilai omzet tahunan menurut laporan realisasi anggaran atau nilai aset menurut neraca yang memenuhi syarat minimum yang ditetapkan oleh Menteri Keuangan. Dewan pengawas BLU di lingkungan pemerintah pusat dibentuk dengan keputusan menteri/pimpinan lembaga atas persetujuan Menteri Keuangan. Dewan pengawas BLU di lingkungan

pemerintah daerah dibentuk dengan keputusan gubernur/bupati/ walikota atas usulan kepala SKPD.

Pembentukan Dewan Pengawas berlaku hanya pada BLU yang memiliki :

a. Realisasi nilai omzet tahunan menurut laporan realisasi anggaran tahun terakhir, minimum sebesar Rp15.000.000.000,00 (lima belas miliar rupiah), dan/atau
b. Nilai aset menurut neraca, minimum sebesar Rp75.000.000.000,00 (tujuh puluh lima miliar rupiah).

Dewan Pengawas bertugas melakukan pengawasan terhadap pengelolaan BLU yang dilakukan oleh Pejabat Pengelola BLU mengenai pelaksanaan Rencana Strategis Bisnis, Rencana Bisnis dan Anggaran, dan peraturan perundang-undangan.

Dewan Pengawas untuk BLU di lingkungan Pemerintah Pusat berkewajiban :

a. Memberikan pendapat dan saran kepada Menteri/Pimpinan Lembaga dan Menteri Keuangan mengenai Rencana Strategis Bisnis dan Rencana Bisnis dan Anggaran yang diusulkan oleh Pejabat Pengelola BLU.
b. Melaporkan kepada Menteri/Pimpinan Lembaga dan Menteri Keuangan apabila terjadi gejala menurunnya kinerja BLU.
c. Mengikuti perkembangan kegiatan BLU, memberikan pendapat dan saran kepada Menteri/Pimpinan Lembaga dan Menteri Keuangan mengenai setiap masalah yang dianggap penting bagi pengelolaan BLU.
d. Memberikan nasihat kepada Pejabat Pengelola BLU dalam melaksanakan pengelolaan BLU.
e. Memberikan masukan, saran atau tanggapan atas laporan keuangan dan laporan kinerja BLU kepada Pejabat Pengelola BLU.

Dewan Pengawas untuk BLU di lingkungan Pemerintah Daerah berkewajiban :

a. Memberikan pendapat dan saran kepada Gubernur/Bupati/Walikota mengenai Rencana Strategis Bisnis dan Rencana Bisnis dan Anggaran yang diusulkan oleh Pejabat Pengelola BLU.
b. Melaporkan kepada Gubernur/Bupati/Walikota apabila terjadi gejala menurunnya kinerja BLU.

c. Mengikuti perkembangan kegiatan BLU, memberikan pendapat dan saran kepada Gubernur/Bupati/Walikota mengenai setiap masalah yang dianggap penting bagi pengelolaan BLU.
d. Memberikan nasihat kepada Pejabat Pengelola BLU dalam melaksanakan pengelolaan BLU.
e. Memberikan masukan, saran atau tanggapan atas laporan keuangan dan laporan kinerja BLU kepada Pejabat Pengelola BLU.

3.2. Latihan 2

1) Apa yang dimaksud dengan visi BLU?
2) Sebutkan kriteria visi yang baik!
3) Apa perbedaan visi dan misi?
4) Bagaimana kriteria penetapan tujuan bagi BLU?
5) BLU menyelenggarakan kegiatan layanan umum yang berhubungan apa saja?
6) Jelaskan pengertian budaya BLU dan apa pengaruhnya bagi BLU!
7) Sebutkan susunan pengelola BLU dan uraikan tugasnya!

3.3. Rangkuman

1. Visi adalah suatu gambaran yang menantang tentang keadaan masa depan berisikan cita dan citra yang ingin diwujudkan oleh instansi pemerintah (Inpres No. 7 Tahun 1999). Perumusan visi organisasi sebaiknya menggambarkan “apa yang ingin diwujudkan” oleh organisasi atau dapat pula menggambarkan “organisasi ingin menjadi apa” dalam rangka mengantisipasi setiap perubahan yang mungkin akan terjadi.
2. Untuk mewujudkan visi, organisasi harus menetapkan misi yang jelas. Misi merupakan pernyataan yang menetapkan tujuan organisasi dan sasaran yang ingin dicapai. Misi menjelaskan mengapa organisasi itu ada, apa yang dilakukannya dan bagaimana melakukannya.

3. Untuk melaksanakan vis dan misi, BLU harus menetapkan tujuan yaitu target-target kuantitatif suatu organisasi dan pencapaian target ini merupakan ukuran keberhasilan kinerja suatu organisasi (faktor-faktor kunci keberhasilan).
4. BLU menyelenggarakan kegiatannya tanpa mengutamakan pencarian keuntungan. BLU mengelola penyelenggaraan layanan umum sejalan dengan praktek bisnis yang sehat.
5. Budaya organisasi akhir-akhir ini kembali digali guna menggali kekuatan-kekuatan diri yang telah dimiliki namun cenderung diabaikan. BLU juga harus menguraikan nilai-nilai budaya kerja yang diterapkan dalam melaksanakan tugasnya sehari-hari dalam mencapai visi dan misi yang telah ditetapkan.

4. Kegiatan Belajar (KB) 3

KINERJA BLU TAHUN BERJALAN

<u>Tujuan Pembelajaran Khusus</u> :
Setelah mengikuti materi ini, peserta mampu menguraikan kinerja BLU tahun berjalan.

4.1. Uraian, contoh, dan non contoh

4.1.1. Kondisi Eksternal dan Internal Yang Mempengaruhi Pencapaian Kinerja Tahun Berjalan

Dalam bagian ini dijelaskan mengenai dua hal yaitu :

a. Uraian mengenai hasil kegiatan usaha tahun berjalan secara keseluruhan yang memuat penjelasan mengenai ringkasan pencapaian target-target kinerja.
b. Uraian mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja tahun berjalan yaitu :
   1. Faktor internal.
      Faktor internal adalah kondisi internal BLU yang secara langsung maupun tidak langsung mempengaruhi keberhasilan BLU dalam mencapai tujuannya, yang meliputi :
      a) Pelayanan.
      b) Keuangan.
      c) Organisasi dan Sumber Daya Manusia.
      d) Sarana dan Prasarana.
   2. Faktor eksternal.
      Faktor eksternal adalah kondisi di luar BLU yang secara langsung maupun tidak langsung mempengaruhi keberhasilan BLU dalam mencapai tujuannya. BLU tidak mampu untuk mengendalikan faktor eksternal sesuai dengan apa yang diinginkan untuk masa yang akan datang. Cakupan analisis kondisi eksternal

tersebut agar tergambar pada bidang pelayanan, keuangan, organisasi dan SDM serta sarana dan prasarana yang dipengaruhi oleh :

a) Undang-undang.
b) Kebijakan Pemerintah.
c) Keadaan persaingan.
d) Keadaaan perekonomian baik nasional maupun internasional.
e) Perkembangan sosial budaya.
f) Perkembangan teknologi.

Dalam perumusan tujuan organisasi sebaiknnya dengan melakukan analisis internal dan eksternal organisasi. Analisis internal dilakukan untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan yang dimiliki organisasi. Analisis eksternal dilakukan untuk mengidentifikasi peluang dan tantangan yang dihadapi organisasi. Dengan dilakukannya analisis internal dan eksternal ini, maka akan diketahui *critical succes factors*, yaitu faktor-faktor yang akan mempengaruhi keberhasilan organisasi.

Faktor-faktor kunci keberhasilan berfungsi untuk lebih memfokuskan strategi organisasi dalam rangka pencapaian tujuan secara efektif dan efisien dari misi organisasi yang telah ditetapkan. Uraian tentang faktor-faktor kunci keberhasilan ini dapat dimulai dengan melakukan identifikasi indikator/ukuran yang dapat menunjukkan tingkat pencapaian tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan. Faktor-faktor kunci tersebut antara lain berupa potensi, peluang, kekuatan, tantangan, kendala,dan kelemahan yang dihadapi; termasuk sumber daya, dana, sarana dan prasarana, serta peraturan perundang-undangan dan kebijaksanaan yang digunakan instansi pemerintah dalam kegiatan-kegiatannya.

4.1.2. Perbandingan antara Asumsi RBA Tahun Berjalan dengan Realisasi serta Dampak Terhadap Pencapaian Kinerja Tahun Berjalan

Disini digambarkan asumsi-asumsi yang digunakan pada waktu penyusunan RBA tahun berjalan dan dibandingkan dengan realisasi yang terjadi, apakah ada penyimpangan dan apa dampaknya terhadap pencapaian kinerja tahun berjalan tersebut.

Perhitungan besaran-besaran RBA dihitung berdasarkan asumsi makro dan mikro yang diperkirakan akan terjadi pada tahun tersebut.

Mungkin kinerja tahun berjalan tidak tercapai adalah karena asumsi yang digunakan kurang sesuai atau sebaliknya kinerja melebihi target karena asumsinya berbeda.

Contoh, dengan asumsi peningkatan pelayanan rata-rata 5% pada RBA tahun berjalan terlihat dari Realisasi periode Januari – Agustus tahun berjalan telah tercapai 60% (8 bulan) dan Prognosa sampai dengan Desember tahun berjalan akan tercapai rata-rata 100% dari target. Jika tidak tercapai dijelaskan apakah karena asumsinya *over estimated* serta pengaruhnya terhadap kinerja yang dicapai tahun berjalan.

4.1.3. Pencapaian Kinerja per Unit

Penetapan Kinerja merupakan tekad dan janji rencana kinerja tahunan yang akan dicapai antara pimpinan BLU/unit kerja yang menerima amanah/tanggungjawab/ kinerja dengan pihak yang memberikan amanah/tanggungjawab/kinerja. Dengan demikian, penetapan kinerja ini merupakan suatu janji kinerja yang akan diwujudkan oleh seorang pejabat penerima amanah kepada atasan langsungnya. Penetapan kinerja ini akan menggambarkan capaian kinerja yang akan diwujudkan oleh BLU/ unit kerja dalam suatu tahun tertentu dengan mempertimbangkan sumber daya yang dikelolanya.

Meningkatkan kinerja organisasi dapat dicapai melalui antara lain dengan meningkatkan kinerja pelaksanaan program. Pelaksanaan program dapat menjadi sampel apakah suatu organisasi telah melaksanakan misinya dengan baik dan akuntabel. Oleh karena itu, evaluasi program jika dijalankan akan merupakan bentuk dari kepedulian para manajer pelaksana program. Pencapaian kinerja dilihat setiap unit pada BLU.

A. Unit Pelayanan

1) Pelayanan A

2) Pelayanan B

3) Pelayanan C

B. Unit Keuangan

1) Keuangan

2) Akuntansi

3) dst

C. Unit Organisasi dan Sumber Daya Manusia

1) Diklat

2) Logistik

3) dst

D. Unit Sarana dan Prasarana (Penunjang)

1) Penunjang A

2) Penunjang B

3) Penunjang C

(A s.d D agar diuraikan tentang apa yang telah diprogramkan dan apa yang telah dicapai serta hambatan baik internal maupun eksternal dari masing-masing bidang untuk melihat posisi saat ini dari masing-masing unit). Jumlah dan jenis unit disesuaikan dengan struktur dan kondisi masing-masing BLU. Pencapaian kinerja harus tertuang dalam volume kegiatan tiap-tiap unit dan jumlah rupiah.

Contoh tabel Pencapaian Kinerja Unit Pelayanan :

Pencapaian Kinerja Unit Pelayanan

No.	Uraian	RBA Tahun Berjalan		Realisasi s.d. bulan ….		Prognosa Tahun Berjalan	
		Volume	Rupiah	Volume	Rupiah	Volume	Rupiah
1	Pelayanan A						
2	Pelayanan B						
3	Pelayanan C						
	Jumlah						

4.1.4. Pencapaian Program Investasi

Bagian ini menggambarkan program investasi dan pencapaiannya selama tahun berjalan dan prognosa tahun berjalan.

Contoh :

Program dan Pencapaian Investasi Tahun Berjalan

No.	Program Investasi	RBA Tahun Berjalan (Rp)	Realisasi s.d. bulan ..... (Rp)	Prognosa Tahun Berjalan (RP)
A	Sumber APBN			
	1. Gedung / Bangunan			
	2. Peralatan			
	3. dan lain-lain			
B	Sumber Pendapatan Operasional			
	1. Gedung / Bangunan			
	2. Peralatan			
	3. dan lain-lain			
	Jumlah			

4.1.5. Laporan Keuangan Tahun Berjalan

Laporan keuangan dan catatan atas laporan keuangan disusun sesuai dengan Standar Akuntansi Keuangan yang diterbitkan oleh Asosiasi Profesi Akuntan Indonesia. Dalam hal tidak terdapat standar akuntansi, BLU dapat menerapkan standar akuntansi industri yang spesifik setelah mendapat persetujuan Menteri Keuangan.

Laporan Keuangan yang disusun terdiri dari :

a. Neraca

NERACA
Per 31 Desember ....

Rp000

URAIAN	RBA Tahun Berjalan	Prognosa Tahun Berjalan	%
1	2	3	4 = (3/2)
I. ASET			
A. Aset Lancar			
1) Kas dan Setara Kas			
2) Investasi Jangka Pendek			
3) Piutang Usaha			
4) Piutang Lain-lain			
5) Persediaan			
6) Uang Muka			
7) Pendapatan Yang Masih Harus Diterima			
Jumlah Aset Lancar			
B. Aset Tetap			
1) Tanah			
2) Bangunan			
3) Peralatan			
4) Kendaraan			
5) Perlengkapan dan Peralatan Kantor			
Jumlah Aset Tetap			
Akumulasi Penyusutan			
Nilai Buku Aset Tetap			
C. Aset Lain-lain			
JUMLAH ASET			
II. KEWAJIBAN			
A. Kewajiban Jangka Pendek			
1) Hutang Usaha			
2) Hutang Pajak			
3) Biaya Yang Masih Harus Dibayar			
4) Hutang Jangka Panjang Yang Jatuh Tempo dalam Satu Tahun			
5) Pendapatan yang Ditangguhkan			
6) Hutang Jangka Pendek Lainnya			
Jumlah Kewajiban Jangka Pendek			
B. Kewajiban Jangka Panjang			
JUMLAH KEWAJIBAN			
III. EKUITAS			
1) Ekuitas Awal			
2) Ekuitas Pemerintah			
3) Ekuitas Donasi			
4) Surplus & Defisit tahun lalu			
5) Surplus & Defisit tahun berjalan			
JUMLAH EKUITAS			
JUMLAH KEWAJIBAN DAN EKUITAS			

b. Laporan Aktivitas

LAPORAN AKTIVITAS

Untuk Periode yang berakhir .....

Rp000

URAIAN	RBA Tahun Berjalan	Prognosa Tahun Berjalan	%
1	2	3	4 = (3/2)
A. PENDAPATAN			
1. Pendapatan Operasional dari Jasa Layanan			
a)			
b)			
2. Hibah			
a) Terikat			
b) Tidak Terikat			
3. Pendapatan Lainnya			
a) Hasil kerjasama dengan pihak lain			
b) Hasil usaha lainnya			
c) Dan lain-lain			
4. Pendapatan dari APBN			
a) Operasional			
b) Investasi			
Jumlah Pendapatan			
B. BIAYA OPERASIONAL			
1. Biaya Pelayanan			
a) Biaya Pegawai			
b) Biaya Bahan			
c) Biaya Jasa Pelayanan			
d) Biaya Pemeliharaan			
e) Biaya Daya dan Jasa			
f) Dan Lain-lain			
Jumlah Biaya Pelayanan			
2. Biaya Umum dan Administrasi			
a) Biaya Pegawai			
b) Biaya Administrasi Kantor			
c) Biaya Pemeliharaan			
d) Biaya Langganan Daya dan Jasa			
e) Biaya Promosi			
f) Dan Lain-lain			
Jumlah Biaya Umum & Administrasi			
Jumlah Biaya Operasional			
C. SURPLUS/DEFISIT SETELAH BIAYA OPERASIONAL			
1. Pendapatan Non Operasional			
a) Pendapatan Jasa Lembaga Keuangan			
b) Pendapatan Sewa			
c) Hasil Penjualan Aset Tetap			
d) Non Operasional Lainnya			
Jumlah Pendapatan Non Operasional			
2. Biaya Non Operasional			
a) Biaya Bunga			
b) Biaya Administrasi Bank			

c) Rugi Penjualan Aset Tetap			
d) Rugi Penurunan Nilai Persediaan			
e) Biaya Non Operasional Lainnya			
Jumlah Biaya Non Operasional			
SURPLUS/DEFISIT TAHUN BERJALAN			

c. Laporan Arus Kas

LAPORAN ARUS KAS
Untuk Periode yang berakhir .....

Rp000

Uraian	RBA Satu Tahun	Triwulan			Prognosa Triwulan IV
		I	II	III	
1	2	3	4	5	6
I. Arus Kas Dari Aktivitas Operasional					
A. Pendapatan dari Layanan					
B. Pengeluaran Operasional					
Arus Kas Bersih dari Aktivitas Operasional					
II. Arus Kas Dari Aktivitas Investasi					
A. Hasil Penjualan Aset Tetap					
B. Hasil Penjualan Aset Lain-lain					
Arus Kas Bersih yang Digunakan untuk Aktivitas Investasi					
III. Arus Kas Dari Aktivitas Pendanaan					
A. Tambahan Ekuitas					
B. Penerimaan Hibah					
C. Penerimaan APBN					
D. Perolehan Pinjaman					
E. Pembayaran Pinjaman					
Arus Kas Bersih dari Aktivitas Pendanaan					
Kenaikan Bersih Kas					
Kas dan Setara Kas Awal					
Jumlah Saldo Kas					

d. Catatan atas Laporan Keuangan

Catatan atas Laporan Keuangan menyajikan informasi tentang kebijakan akuntansi, penjelasan pos-pos Neraca, Laporan Aktivitas, dan Laporan Arus Kas serta Rasio Keuangan dalam rangka pengungkapan yang memadai.

Tabel

PROGNOSA RASIO KEUANGAN

TAHUN .....

No.	URAIAN	FORMULA	HASIL
A.	RASIO LIKUIDITAS		
1.	Cash Ratio (Rasio Kas)	. Kas . / Kewajiban Lancar x 100%	..... %
2.	Current Ratio (Rasio Lancar)	. Aset Lancar . / Kewajiban Lancar x 100%	..... %
3.	Net Working Capital of Sales (Perbandingan Modal Kerja Bersih dengan Penjualan)	. Modal Kerja Bersih . / Penjualan x 100%	..... %
B.	RASIO AKTIVITAS		
1.	Inventory Turn Over (Perputaran Persediaan)	Pendapatan Bruto / Persediaan	…. kali
2.	Receivable Turn Over (Perputaran Piutang)	Pendapatan Bruto / Piutang	…. kali
3.	Collection Period (Periode Perputaran Piutang)	Piutang x 360 hari / Pendapatan Netto	.... hari
4.	Current Asset Turn Over (Perputaran Aset Lancar)	Pendapatan Netto / Aset Lancar	…. kali
5.	Fixed Asset Turn Over (Perputaran Aset Tetap)	Pendapatan Bruto / Aset Tetap	….kali
6.	Total Asset Turn Over (Perputaran Total Aset)	Pendapatan Bruto / Total Aset	….kali
7.	Sales to Net Working Capital (Rasio Penjualan terhadap Modal Kerja)	Pendapatan Bruto / Net Working Capital	….kali
C.	RASIO TINGKAT HUTANG		
1.	Debt to Total Asset (Rasio Hutang Terhadap Total Aset)	. Total Hutang . / Total Aset x 100%	..... %
2.	Time Interest Earned (Rasio Pencakupan Bunga)	. EBIT . / Bunga x 100%	..... %
D.	RASIO SOLVABILITAS		
1.	Solvabilitas (Rasio Total Aset terhadap Hutang)	. Total Aset . / Total Hutang x 100%	..... %
2.	Debt to Equito Ratio (Rasio Hutang terhadap Ekuitas)	. Total Hutang . / Equity x 100%	..... %
E.	RASIO RENTABILITAS		

1.	Gross Profit Margin (Rasio Margin Laba Kotor)	Surplus Operasional / Pendapatan Netto x 100%	..... %
2.	Net Profit Margin (Margin Laba Usaha Bersih)	Surplus Operasional / Pendapatan Netto x 100%	..... %
3.	Net Return on Investment (Tingkat Pengembalian Investasi Bersih)	Laba Sebelum Pajak / Total Aset x 100%	..... %
4.	Return on Capital Employed (Tingkat Pengembalian Modal)	. EBIT . / Capital Employed x 100%	..... %
5.	Net Return on Equity (Tingkat Pengembalian Ekuitas Bersih)	Laba Sebelum Pajak / Equity x 100%	..... %

Catatan :

- Rasio Keuangan digunakan sesuai dengan jenis layanan dan kebutuhan BLU yang bersangkutan
- EBIT = Earning Before Interest and Tax (Laba Sebelum Bunga dan Pajak)

Agar dapat digunakan oleh pengguna laporan keuangan, dan dapat dibandingkan dengan laporan keuangan entitas lainnya, Catatan atas Laporan Keuangan disajikan dengan susunan sebagai berikut :

1) Kebijakan keuangan, ekonomi makro.
2) Ikhtisar pencapaian kinerja keuangan.
3) Kebijakan akuntansi yang mengidentifikasi dan menjelaskan prinsip-prinsip akuntansi yang digunakan dan metode-metode penerapannya yang secara material mempengaruhi penyajian laporan keuangan. Kebijakan akuntansi yang penting meliputi :
   a) Entitas pelaporan.
   b) Basis akuntansi yang mendasari penyusunan laporan keuangan
   c) Basis pengukuran yang digunakan dalam penyusunan laporan keuangan.
   d) Kesesuaian kebijakan akuntansi yang diterapkan dengan ketentuan-ketentuan standar akuntansi keuangan oleh suatu entitas pelaporan.
   e) Setiap kebijakan akuntansi tertentu yang diperlukan untuk memahami laporan keuangan.
4) Penjelasan pos-pos laporan keuangan.
   a) Rincian dan penjelasan masing-masing pos laporan keuangan.
   b) Pengungkapan informasi lain yang penting.
5) Informasi tambahan lainnya, yang diperlukan.

Hal-hal lain yang perlu dijelaskan dalam hubungannya dengan pencapaian kinerja BLU antara lain :

1. Penghapusan Piutang.
   Penjelasan mengenai persyaratan dan tata cara penghapusan piutang, jumlah piutang yang dihapuskan oleh BLU.
2. Penghapusan Persediaan.
   Penjelasan mengenai persyaratan dan tata cara penghapusan persediaan, jumlah persediaan yang dihapuskan oleh BLU.
3. Penghapusan Aset Tetap.
   Penjelasan mengenai persyaratan dan tata cara penghapusan aset tetap, jumlah aset tetap yang dihapuskan oleh BLU.
4. Penghapusan Aset lain-lain.
   Penjelasan mengenai persyaratan dan tata cara penghapusan aset lain-lain, jumlah aset lain-lain yang dihapuskan oleh BLU.
5. Pemberian Pinjaman.
   Penjelasan mengenai ketentuan pemberian pinjaman non operasional kepada karyawan, jumlah pemberian pinjaman non operasional.
6. Kerjasama jangka menengah/jangka panjang dengan pihak ketiga.
   Penjelasan mengenai persyaratan dan tata cara kerjasama jangka memengah/jangka panjang dengan pihak ketiga, bentuk kerjasama dengan pihak ketiga, misal : KSO, Sewa, dll.
7. Penghasilan Pengelola BLU dan Dewan Pengawas.
   Penjelasan mengenai penetapan Penghasilan Pengelola BLU dan Dewan Pengawas.

4.2. Latihan 3

1. Jelaskan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja tahun berjalan !
2. Apa saja yang menjadi asumsi-asumsi dalam penyusunan RBA?
3. Apa yang dimaksud dengan kinerja BLU?
4. Apa saja unsur laporan keuangan untuk BLU?

4.3. Rangkuman

1. Dalam perumusan tujuan organisasi sebaiknnya dengan melakukan analisis internal dan eksternal organisasi. Analisis internal dilakukan untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan yang dimiliki organisasi. Analisis eksternal dilakukan untuk mengidentifikasi peluang dan tantangan yang dihadapi organisasi. Dengan dilakukannya analisis internal dan eksternal ini, maka akan diketahui *critical succes factors*, yaitu faktor-faktor yang akan mempengaruhi keberhasilan organisasi.
2. Perhitungan besaran-besaran RBA dihitung berdasarkan asumsi makro dan mikro yang diperkirakan akan terjadi pada tahun tersebut.
3. Meningkatkan kinerja organisasi dapat dicapai melalui antara lain dengan meningkatkan kinerja pelaksanaan program. Pelaksanaan program dapat menjadi sampel apakah suatu organisasi telah melaksanakan misinya dengan baik dan akuntabel. Oleh karena itu, evaluasi program jika dijalankan akan merupakan bentuk dari kepedulian para manajer pelaksana program.
4. Laporan keuangan dan catatan atas laporan keuangan disusun BLU sesuai dengan Standar Akuntansi Keuangan yang diterbitkan oleh Asosiasi Profesi Akuntan Indonesia. Dalam hal tidak terdapat standar akuntansi, BLU dapat menerapkan standar akuntansi industri yang spesifik setelah mendapat persetujuan Menteri Keuangan.

5. Kegiatan Belajar (KB) 4

RENCANA BISNIS DAN ANGGARAN BLU TAHUN YANG AKAN DATANG

Tujuan Pembelajaran Khusus :

Setelah mengikuti materi ini, peserta mampu menguraikan Rencana Bisnis dan Anggaran BLU untuk tahun yang akan datang.

Uraian, contoh, dan non contoh

Gambaran Umum tentang Analisis Eksternal dan Internal BLU

Organisasi sebaiknnya dengan melakukan analisis internal dan eksternal organisasi dalam menyusun RBA. Analisis internal dilakukan untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan yang dimiliki organisasi. Analisis eksternal dilakukan untuk mengidentifikasi peluang dan tantangan yang dihadapi organisasi. Dengan dilakukannya analisis internal dan eksternal ini, maka akan diketahui *critical succes factors*, yaitu faktor-faktor yang akan mempengaruhi keberhasilan organisasi.

Faktor-faktor kunci keberhasilan berfungsi untuk lebih memfokuskan strategi organisasi dalam rangka pencapaian tujuan secara efektif dan efisien dari misi organisasi yang telah ditetapkan. Uraian tentang faktor-faktor kunci keberhasilan ini dapat dimulai dengan melakukan identifikasi indikator/ukuran yang dapat menunjukkan tingkat pencapaian tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan. Faktor-faktor kunci tersebut antara lain berupa potensi, peluang, kekuatan, tantangan, kendala,dan kelemahan yang dihadapi; termasuk sumber daya, dana, sarana dan prasarana, serta peraturan perundang-undangan dan kebijaksanaan yang digunakan instansi pemerintah

dalam kegiatan-kegiatannya

A. Analisis internal.

Analisis internal adalah analisis mengenai kondisi internal BLU yang secara langsung maupun tidak langsung mempengaruhi keberhasilan BLU dalam mencapai tujuannya, hingga saat disusunnya RBA yang meliputi :

1) Pelayanan.
2) Keuangan.
3) Organisasi dan Sumber Daya Manusia.
4) Sarana dan Prasarana.

B. Analisis eksternal.

Analisis eksternal adalah analisis kondisi di luar BLU yang secara langsung maupun tidak langsung mempengaruhi keberhasilan BLU dalam mencapai tujuannya hingga saat disusunnya RBA. BLU tidak mampu untuk mengendalikan faktor eksternal sesuai dengan apa yang diinginkan untuk masa yang akan datang. Cakupan analisis kondisi eksternal antara lain :

1) Undang-undang.
2) Kebijakan Pemerintah.
3) Keadaan persaingan.
4) Keadaaan perekonomian baik nasional maupun internasional.
5) Perkembangan sosial budaya.
6) Perkembangan teknologi.

Asumsi-Asumsi Yang Digunakan dalam Penyusunan Rencana Bisnis dan Anggaran Tahun Anggaran ....

Perhitungan besaran-besaran RBA dihitung berdasarkan asumsi makro dan mikro yang diperkirakan akan terjadi pada tahun tersebut.

A. Asumsi Makro, antara lain :

1) Tingkat Inflasi ....%.

2) Tingkat Pertumbuhan Ekonomi ....%.
3) Kurs 1 US$ = Rp. ....
4) Tingkat Bunga Deposito ....%.
5) Tingkat Bunga Pinjaman ....%.

B. Asumsi Mikro, antara lain :

1) Kebijakan akuntansi sesuai dengan standar akuntansi yang berlaku.
2) Subsidi yang masih diterima dari Pemerintah.
3) Asumsi tarif.
4) Asumsi volume pelayanan.
5) Pengembangan pelayanan baru.
6) Asumsi Total Pendapatan.
7) Asumsi Total Biaya.
8) Asumsi Total Output.
9) Asumsi biaya per output.

Target Kinerja BLU

Penetapan kinerja ini akan menggambarkan capaian kinerja yang akan diwujudkan oleh suatu instansi pemerintah/ unit kerja dalam suatu tahun tertentu dengan mempertimbangkan sumber daya yang dikelolanya.

Tujuan umum diterapkannya Penetapan Kinerja adalah :

- Intensifikasi pencegahan korupsi;
- Peningkatan kualitas pelayanan publik;
- Percepatan untuk mewujudkan manajemen pemerintahan yang efektif, transparan, dan akuntabel.

Sedangkan tujuan khususnya adalah :

- Meningkatkan Akuntabilitas, Transparansi, dan Kinerja Aparatur.
- Sebagai wujud nyata komitmen antara penerima amanah dengan pemberi amanah.
- Sebagai dasar penilaian keberhasilan/ kegagalan pencapaian tujuan dan sasaran organisasi.

- Menciptakan tolok ukur kinerja sebagai dasar evaluasi kinerja aparatur.
- Sebagai dasar pemberian reward atau penghargaan dan sanksi.

Penetapan kinerja pada dasarnya merupakan salah satu komponen dari Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (Sistem AKIP), meski belum diatur secara eksplisit dalam Inpres 7 tahun 1999. Penyusunan kontrak kinerja ini diharapkan dapat mendorong keberhasilan peningkatan kinerja instansi pemerintah.

a. Unit Pelayanan :
   - Sasaran.
   - Strategi.
   - Kebijakan.
   - Program Kerja
b. Unit Keuangan :
   - Sasaran
   - Strategi
   - Kebijakan
   - Program Kerja
c. Unit Organisasi dan Sumber Daya Manusia :
   - Sasaran.
   - Strategi.
   - Kebijakan.
   - Program Kerja
d. Unit Sarana dan Prasarana (Penunjang) :
   - Sasaran.
   - Strategi.
   - Kebijakan.
   - Program Kerja

Sasaran adalah penjabaran dari tujuan secara terukur, yaitu hasil yang akan dicapai secara nyata oleh instansi pemerintah dalam rumusan yang lebih spesifik, terukur, dalam kurun waktu satu tahun. Sasaran harus menggambarkan hal yang ingin dicapai melalui tindakan-tindakan yang akan dilakukan untuk mencapai tujuan.

Sasaran memberikan fokus pada penyusunan kegiatan sehingga bersifat spesifik, terinci, dapat diukur, dan dapat dicapai.

Contoh Sasaran :

a. Sasaran unit Pelayanan yaitu peningkatan jumlah penjualan sebesar 5% dari yang sebelumnya (value dari BLU).
b. Sasaran Unit Keuangan yaitu terwujudnya pengelolaan keuangan BLU yang akuntabel.
c. Sasaran Unit Organisasi dan Sumber Daya Manusia yaitu meningkatkan kompetensi pegawai.
d. Sasaran Unit Sarana dan Prasarana (Penunjang) yaitu meningkatkan sarana dan prasarana pelayanan.

Strategi menjelaskan pemikiran-pemikiran secara konseptual, analitis, realistis, rasional, dan komprehensif tentang berbagai langkah yang diperlukan untuk mencapai atau untuk memperlancar/mempercepat pencapaian tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan.

Contoh Strategi :

a. Strategi Unit Pelayanan yaitu memperpendek jangka waktu pelayanan dan menambah jumlah pegawai pelayanan.
b. Strategi Unit Keuangan yaitu meningkatkan kualitas laporan keuangan dan tepat waktu.
c. Strategi Unit Organisasi dan Sumber Daya Manusia yaitu mengadakan pelatihan dalam bentuk modul-modul seperti komunikasi skill, komunikasi empati, dan sistem pendokumentasian.
d. Strategi Unit Sarana dan Prasarana (Penunjang) yaitu penambahan jumlah peralatan yang digunakan untuk pelayanan.

Kebijakan pada dasarnya merupakan ketentuan-ketentuan yang telah disepekati pihak-pihak terkait dan ditetapkan oleh yang berkewenangan untuk dijadikan pedoman, pegangan atau petunjuk bagi setiap usaha dan kegiatan aparatur pemerintah ataupun

masyarakat agar tercapai kelancaran dan keterpaduan dalam upaya mencapai sasaran, tujuan, visi, dan misi organisasi.

Contoh Kebijakan :

a. Kebijakan Unit Pelayanan antara lain penetapan fasilitas sesuai standar dan peningkatan mutu SDM.
b. Kebijakan Keuangan yaitu meningkatkan pendapatan dan profitabilitas usaha.
c. Kebijakan Unit Organisasi dan SumberDaya Manusia untuk Diklat yaitu adanya kebijakan dari top manajemen untuk melaksanakan seluruh pelatihan.
d. Kebijakan Unit Sarana dan Prasarana (Penunjang) antara lain mengganti peralatan yang lama dengan peralatan yang lebih modern.

Program adalah kumpulan kegiatan-kegiatan nyata, sistematis dan terpadu yang dilaksanakan oleh satu atau beberapa unit guna mencapai sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan.

Contoh Program :

a. Program Unit Pelayanan yaitu mengusulkan rekrutmen tenaga pekarya, merealisasikan rencana penambahan fasilitas pelayanan.
b. Program Unit Keuangan yaitu membuat laporan keuangan triwulanan dan tahunan, menyempurnakan sistem akuntansi biaya, membuat program piutang, dan pengelolaan arus kas yang optimal.
c. Program Unit Organisasi dan Sumber Daya Manusia yaitu menentukan prioritas pelatihan, menentukan pegawai yang akan mengikuti pelatihan, membuat konten dan pengajar pelatihan.
d. Program Unit Sarana dan Prasarana (Penunjang) yaitu pembelian peralatan-peralatan baru.

Program kerja per unit, termasuk di dalamnya program kerja secara konkrit untuk menyelesaikan secara tuntas atas temuan dan saran auditor BPK, BPKP, temuan SPI serta permasalahan lainnya yang dihadapi BLU. Dalam penetapan sasaran, strategi, kebijakan dan program kerja harus diupayakan adanya saling keterkaitan sehingga dapat dilihat ”benang merah” secara jelas.

No.	SASARAN	STRATEGI	KEBIJAKAN	PROGRAM KERJA	JADWAL WAKTU			
					Triw. I	Triw. II	Triw. III	Triw. IV

Analisis dan Perkiraan Biaya Per Output dan Agregat

A. Contoh tabel perhitungan anggaran biaya per kegiatan dan output

Unit Kerja :		Tahun :
Program :		
Kegiatan :		
Indikator	Tolok Ukur Kinerja	Target Kinerja
Masukan		
Keluaran		
Anggaran Belanja		
Jenis Belanja	Rincian Biaya (Satuan x Harga)	Jumlah Anggaran (RP)
I. Biaya Langsung		
A. Biaya Variabel		
1. Biaya		
2. Biaya		
3. dst.		
Jumlah Biaya Variabel		
B. Biaya Tetap		
1. Biaya		
2. Biaya		
3. dst.		
Jumlah Biaya Tetap		
Jumlah Biaya Langsung		
II. Biaya Tidak Langsung		
A. Biaya Variabel		
1. Biaya		
2. Biaya		
3. dst.		
Jumlah Biaya Variabel		
B. Biaya Tetap		
1. Biaya		

2. Biaya		
3. dst.		
Jumlah Biaya Tetap		
Jumlah Biaya Tidak Langsung		
Jumlah Biaya		
Biaya Per Unit Output		

B. Contoh tabel perhitungan anggaran biaya agregat

No.	Uraian Kegiatan	RBA Tahun Anggaran		
		Output	Biaya (Rp)	Jumlah
1	.....			
2	.....			
3	.....			
	Jumlah Biaya Agregat			

Perkiraan Harga

NO	URAIAN	JUMLAH
1	Biaya Per Unit Output	
2	Margin (....%)	
3	Harga Jual Per Unit Output (1+2)	

Rencana Pendapatan dan Biaya Operasional Per Unit

Unit :	Tahun :	
	Output	
	(tahun berjalan)	(tahun yang diusulkan)
Uraian	Jumlah Anggaran	
	(tahun berjalan)	(tahun yang diusulkan)
I. Pendapatan :		
1. Pendapatan dari Pelayanan		
2. Pendapatan dari Hibah		
3. Pendapatan		
Jumlah Pendapatan		
II. Biaya :		
A. Biaya Langsung		

1. Biaya		
2. Biaya		
3. dst.		
Jumlah Biaya Langsung		
B. Biaya Tidak Langsung		
1. Biaya		
2. Biaya		
3. dst.		
Jumlah Biaya Tidak Langsung		
Jumlah Biaya		
Surplus/Defisit		

Rencana Pendapatan dan Biaya BLU

Uraian	Jumlah Anggaran	
	(tahun berjalan)	(tahun yang diusulkan)
I. Pendapatan :		
1. Pendapatan dari Pelayanan		
2. Pendapatan dari Hibah		
3. Pendapatan		
Jumlah Pendapatan		
II. Biaya :		
A. Biaya Langsung		
1. Biaya		
2. Biaya		
3. dst.		
Jumlah Biaya Langsung		
B. Biaya Tidak Langsung		
1. Biaya		
2. Biaya		
3. dst.		
Jumlah Biaya Tidak Langsung		
Jumlah Biaya		
Surplus/Defisit sebelum Pendapatan dari APBN		
Pendapatan dari APBN		
Surplus/Defisit Akhir		

Anggaran BLU

Anggaran BLU merupakan program kegiatan usaha dalam satuan uang berdasarkan pendapatan dan pengeluaran baik yang dananya bersumber dari pendapatan operasional BLU maupun APBN.

A. Pendapatan BLU

Adalah pendapatan yang akan diperoleh BLU terdiri dari :

1) Jasa layanan yang diberikan kepada masyarakat sebagai imbalan atas pemberian pelayanan dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya.
2) Hibah tidak terikat dan atau hibah terikat yang diperoleh dari masyarakat atau badan lain.
3) Hasil kerjasama BLU dengan pihak lain yang diperoleh dari kerjasama operasional, sewa menyewa, dan usaha lainnya yang tidak berhubungan langsung dengan tugas pokok dan fungsinya.
4) Penerimaan yang bersumber dari APBN.

NO	URAIAN	PROGNOSA PERIODE TAHUN BERJALAN	TARGET PERIODE YANG AKAN DATANG	PRAKIRAAN MAJU (FORWARD ESTIMATE)	%
1.	Pendapatan Operasional dari Jasa Layanan				
	a)				
	b)				
2.	Hibah				
	a) Terikat				
	b) Tidak Terikat				
3.	Pendapatan Lainnya				
	a) Hasil kerjasama dengan pihak lain				
	b) Hasil usaha lainnya				
4.	Pendapatan dari APBN				
	a) Operasional				
	b) Investasi				
	Jumlah Pendapatan				

B. Biaya Operasional

Biaya operasional BLU meliputi biaya pelayanan dan biaya umum administrasi. Biaya pelayanan meliputi biaya pemakaian bahan, biaya pegawai, biaya pemeliharaan dan biaya lainnya yang berhubungan erat dengan kegiatan pelayanan. Sedangkan biaya umum administrasi meliputi biaya-biaya operasional yang tidak secara langsung berhubungan dengan pelayanan BLU.

NO	URAIAN	PROGNOSA PERIODE TAHUN BERJALAN	TARGET PERIODE YANG AKAN DATANG	PRAKIRAAN MAJU (FORWARD ESTIMATE)	%
	BIAYA OPERASIONAL				
A.	Biaya Pelayanan				
	1. Biaya Pegawai				
	2. Biaya Bahan Baku				
	3. Biaya Jasa Pelayanan				
	4. Biaya Penyusutan				
	5. Biaya Pemeliharaan				
	6. Biaya Daya dan Jasa				
	7. Biaya Amortisasi				
	Jumlah Biaya Pelayanan				
B.	Biaya Umum dan Administrasi				
	1. Biaya Pegawai				
	2. Biaya Administrasi Kantor				
	3. Biaya Penyusutan				
	4. Biaya Pemeliharaan				
	5. Biaya Daya dan Jasa				
	6. Biaya Promosi				
	7. Biaya Amortisasi				
	Jumlah Biaya Umum & Adm				
	Jumlah Biaya Operasional				

Catatan :

Transaksi akrual (biaya penyusutan, biaya amortisasi) harus dikeluarkan ketika RBA digabungkan dengan RKA-K/L.

C. Biaya Penelitian dan Pengembangan

Biaya penelitian dan pengembangan adalah biaya yang digunakan untuk membiayai penelitian dan pengembangan yang dapat menguntungkan BLU dalam

menghasilkan pendapatan/meningkatkan mutu pelayanan seperti biaya pendidikan dan pelatihan, biaya penelitian dan pengembangan.

NO	URAIAN	PROGNOSA PERIODE TAHUN BERJALAN	TARGET PERIODE YANG AKAN DATANG	PRAKIRAAN MAJU (FORWARD ESTIMATE)	%
1.	Penelitian dan Pengembangan				
	a.				
	b.				
2.	Pendidikan dan Pelatihan				
	a.				
	b.				
	Jumlah Biaya Penelitian dan Pengembangan				

D. Biaya Investasi (Belanja Modal)

Biaya investasi (belanja modal) adalah anggaran yang diperlukan untuk program investasi yang dilaksanakan untuk meningkatkan kemampuan pelayanan BLU.

NO	URAIAN	PROGNOSA PERIODE TAHUN BERJALAN	TARGET PERIODE YANG AKAN DATANG	PRAKIRAAN MAJU (FORWARD ESTIMATE)	%
1.	Sumber dari APBN				
	a.				
	b.				
2.	Sumber dari Pendapatan Operasional				
	a.				
	b.				
	Jumlah Investasi				

Dalam hal program investasi yang akan dilaksanakan lebih dari satu tahun anggaran, maka dalam anggaran harus disajikan :

1) Anggaran seluruh investasi sampai.
2) Anggaran investasi untuk tahun yang bersangkutan.
3) Realisasi investasi sampai dengan awal tahun anggaran.

Ketiga hal di atas dilengkapi pula dengan realisasi dan rencana penyelesaian secara fisik yang disajikan dalam bentuk persentase.

Ambang Batas Belanja BLU

Belanja BLU dapat bertambah atau berkurang (fleksibel) dari yang dianggarkan sepanjang pendapatan terkait bertambah atau berkurang setidaknya proporsional (*flexible budget*).

Dalam menghitung besaran ambang batas belanja tersebut BLU harus mempertimbangkan fluktuasi kegiatan operasional, antara lain trend naik/turun realisasi anggaran BLU tahun sebelumnya, realisasi/prognosa tahun anggaran berjalan, dan target anggaran BLU tahun yang akan datang.

Besaran persentase ambang batas tersebut berlaku apabila pendapatan operasional BLU melebihi target pendapatan yang telah ditetapkan dalam RBA tahun yang diusulkan. Selama dalam ambang batas tersebut, BLU dapat menggunakan pendapatannya tanpa harus memperoleh izin dari Menteri Keuangan.

Contoh :

Ambang batas yang ditetapkan oleh Menteri Keuangan sebesar 10% dari target pendapatan operasional sebesar Rp10.000.000.000,00 (diluar pendapatan dari APBN). Maka besaran ambang batas adalah sebesar Rp1.000.000.000,00 (10% x Rp10.000.000.000,00). Dengan demikian, apabila realisasi pendapatan masih di bawah ambang batas yang ditetapkan (Rp11.000.000.000,00), maka pendapatan tersebut dapat langsung digunakan tanpa harus mendapatkan izin dari Menteri Keuangan terlebih dahulu.

Latihan 4

1) Jelaskan mengapa organisasi perlu melakukan analisis baik internal maupun eksternal!
2) Apa saja asumsi-asumsi yang digunakan dalam penyusunan RBA?
3) Sebutkan tujuan-tujuan penetapan kinerja!
4) Sebutkan dan jelaskan unsur-unsur dalam anggaran BLU!
5) Apa yang dimaksud ambang batas bagi BLU?

Rangkuman

1) BLU harus melakukan analisis internal dan eksternal dalam menyusun RBA. Dengan dilakukannya analisis internal dan eksternal ini, maka akan diketahui *critical succes factors*, yaitu faktor-faktor yang akan mempengaruhi keberhasilan organisasi.
2) Perhitungan besaran-besaran RBA dihitung berdasarkan asumsi makro dan mikro yang diperkirakan akan terjadi pada tahun tersebut.
3) Penetapan kinerja pada dasarnya merupakan salah satu komponen dari Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (Sistem AKIP), meski belum diatur secara eksplisit dalam Inpres 7 tahun 1999. Penyusunan kontrak kinerja ini diharapkan dapat mendorong keberhasilan peningkatan kinerja instansi pemerintah.
4) Anggaran BLU merupakan program kegiatan usaha dalam satuan uang berdasarkan pendapatan dan pengeluaran baik yang dananya bersumber dari pendapatan operasional BLU maupun APBN.
5) Belanja BLU dapat bertambah atau berkurang (fleksibel) dari yang dianggarkan sepanjang pendapatan terkait bertambah atau berkurang setidaknya proporsional (*flexible budget*).

6. Kegiatan Belajar (KB) 5

PROYEKSI KEUANGAN BLU
TAHUN ANGGARAN YANG AKAN DATANG

Tujuan Pembelajaran Khusus :

Setelah mengikuti materi ini, peserta mampu menguraikan proyeksi keuangan tahun anggaran yang akan datang.

6.1.Uraian, contoh, dan non contoh

BLU menyusun laporan keuangan tujuannya adalah menyediakan informasi mengenai posisi keuangan, operasional keuangan, arus kas BLU yang bermanfaat bagi para pengguna laporan keuangan dalam membuat dan mengevaluasi keputusan ekonomi.

Laporan keuangan disusun untuk tujuan umum, yaitu memenuhi kebutuhan bersama sebagian besar pengguna. Namun demikian, laporan keuangan tidak menyediakan semua informasi yang mungkin dibutuhkan pengguna laporan keuangan dalam pengambilan keputusan ekonomi.

Dalam rangka mencapai tujuan tersebut, laporan keuangan BLU menyajikan informasi tentang:

(a) aset;

(b) kewajiban;

(c) ekuitas;

(d) pendapatan dan biaya; dan

(e) arus kas.

Untuk tujuan penyusunan RBA, BLU menyusun proyeksi laporan keuangan yang terdiri dari proyeksi neraca, proyeksi laporan aktivitas, proyeksi arus kas, dan catatan atas laporan keuangan.

6.1.1. Proyeksi Neraca

Proyeksi Neraca disusun secara sistematis sehingga dapat memberikan gambaran mengenai proyeksi posisi keuangan BLU pada suatu saat tertentu.

NERACA
Per 31 Desember ....

Rp000

URAIAN	PROGNOSA PERIODE TAHUN BERJALAN	PROGNOSA PERIODE YANG AKAN DATANG	PERUBAHAN	
			Rupiah	%
1	2	3	4 (3-2)	5
I. ASET				
A. Aset Lancar				
1) Kas dan Setara Kas				
2) Piutang Usaha				
3) Piutang Lain-lain				
4) Persediaan				
5) Uang Muka				
6) Pendapatan Yang Masih Harus Diterima				
Jumlah Aset Lancar				
B. Aset Tetap				
1) Tanah				
2) Bangunan				
3) Peralatan				
4) Kendaraan				
5) Perlengkapan dan Peralatan Kantor				
Jumlah Aset Tetap				
Akumulasi Penyusutan				
Nilai Buku Aset Tetap				
C. Aset Lain-lain				
1)				
JUMLAH ASET				
II. KEWAJIBAN				
A. Kewajiban Jangka Pendek				
1) Hutang Usaha				
2) Hutang Lain-lain				
3) Hutang Pajak				
4) Biaya Yang Masih Harus Dibayar				
5) Hutang Jangka Panjang Yang Jatuh Tempo dalam Satu Tahun				
6) Pendapatan yang Ditangguhkan				

6) Hutang Jangka Pendek Lainnya				
Jumlah Kewajiban Jangka Pendek				
B. Kewajiban Jangka Panjang				
1)				
Jumlah Kewajiban Jangka Panjang				
JUMLAH KEWAJIBAN				
III. EKUITAS				
1) Ekuitas Awal				
2) Ekuitas Pemerintah				
3) Ekuitas Donasi				
4) Surplus & Defisit tahun lalu				
5) Surplus & Defisit tahun berjalan				
JUMLAH EKUITAS				
JUMLAH KEWAJIBAN DAN EKUITAS				

6.1.2. Proyeksi Laporan Aktivitas

Proyeksi Laporan Aktivitas disusun sedemikian rupa agar dapat memberi gambaran mengenai kegiatan pelayanan BLU pada periode tertentu.

LAPORAN AKTIVITAS
Tahun .....

Rp000

URAIAN	PROGNOSA PERIODE TAHUN BERJALAN	PROGNOSA PERIODE YANG AKAN DATANG	PERUBAHAN	
			Rupiah	%
1	2	3	4 (3-2)	5
A. PENDAPATAN				
1. Pendapatan Operasional dari Jasa Layanan				
a)				
b)				
2. Hibah				
a) Terikat				
b) Tidak Terikat				
3. Pendapatan Lainnya				
a) Hasil kerjasama dengan pihak lain				
b) Hasil usaha lainnya				
c) Dan lain-lain				
4. Pendapatan dari APBN				
a) Operasional				
b) Investasi				
Jumlah Pendapatan				
B. BIAYA OPERASIONAL				
1. Biaya Pelayanan				
a) Biaya Bahan				
b) Biaya Jasa Pelayanan				

c) Biaya Jasa Pegawai				
d) Biaya Penyusutan				
e) Biaya Pemeliharaan				
f) Biaya Daya dan Jasa				
g) Biaya Amortisasi				
Jumlah Biaya Pelayanan				
2. Biaya Umum dan Administrasi				
a) Biaya Pegawai				
b) Biaya Administrasi Kantor				
c) Biaya Penyusutan				
d) Biaya Pemeliharaan				
e) Biaya Langganan Daya dan Jasa				
f) Biaya Promosi				
g) Biaya Amortisasi				
Jumlah Biaya Umum & Administrasi				
Jumlah Biaya Operasional				
C. SURPLUS/DEFISIT SETELAH BIAYA OPERASIONAL				
1. Pendapatan Non Operasional				
a) Pendapatan Jasa Lembaga Keuangan				
b) Pendapatan Sewa				
c) Hasil Penjualan Aset Tetap				
d) Non Operasional Lainnya				
Jumlah Pendapatan Non Operasional				
2. Biaya Non Operasional				
a) Biaya Bunga				
b) Biaya Administrasi Bank				
c) Rugi Penjualan Aset Tetap				
d) Rugi Penurunan Nilai				
e) Biaya Non Operasional Lainnya				
Jumlah Biaya Non Operasional				
SURPLUS/DEFISIT TAHUN BERJALAN				

6.1.3. Proyeksi Arus Kas

Proyeksi Arus Kas disusun untuk melengkapi pengungkapan operasi dan posisi keuangan selama periode tertentu.

ARUS KAS
Tahun .....

Rp000

URAIAN	PROYEKSI RBA THN YG AKAN DATANG	TRIWULAN			
		I	II	III	IV
1	2	3	4	5	6
I. Arus Kas Dari Aktivitas Operasional					
A. Pendapatan dari Layanan					

B. Pengeluaran Operasional					
Arus Kas Bersih dari Aktivitas Operasional					
II. Arus Kas Dari Aktivitas Investasi					
A. Perolehan Aset Tetap					
B. Hasil Penjualan Aset Tetap					
C. Hasil Penjualan Aset Lain-lain					
Arus Kas Bersih yang Digunakan untuk Aktivitas Investasi					
III. Arus Kas Dari Aktivitas Pendanaan					
A. Tambahan Ekuitas					
B. Penerimaan Hibah					
C. Penerimaan APBN					
D. Pembayaran Pinjaman					
E. Perolehan Pinjaman					
Arus Kas Bersih dari Aktivitas Pendanaan					
Kenaikan Bersih Kas					
Kas dan Setara Kas Awal					
Jumlah Saldo Kas					

6.1.4. Catatan atas Laporan Keuangan

Catatan atas Laporan Keuangan berisi penjelasan atas :

- Pos-pos neraca.
- Laporan aktivitas.
- Kebijakan akuntansi.
- Rasio keuangan.
- Hal-hal lain yang dipandang perlu.

6.2. Latihan 5

1) Sebutkan unsur-unsur yang harus dilaporkan dalam proyeksi keuangan dalam rangka pengusulan RBA BLU!
2) Apa saja yang dijelaskan dalam catatan atas laporan keuangan?
3) Buatlah satu contoh proyeksi keuangan dalam rangka pengusulan RBA suatu BLU!

6.3. Rangkuman

1) BLU menyusun laporan keuangan tujuannya adalah menyediakan informasi mengenai posisi keuangan, operasional keuangan, arus kas BLU yang bermanfaat bagi para pengguna laporan keuangan dalam membuat dan mengevaluasi keputusan ekonomi.
2) Untuk tujuan penyusunan RBA, BLU menyusun proyeksi laporan keuangan yang terdiri dari proyeksi neraca, proyeksi laporan aktivitas, proyeksi arus kas, dan catatan atas laporan keuangan.

7. Tes Formatif

A. BERILAH TANDA SILANG/LINGKARILAH PADA LEMBAR JAWABAN HURUF B JIKA BENAR DAN S JIKA SALAH !

1. B – S Rencana strategis bisnis merupakan istilah yang pengertiannya sama dengan Renstra bagi instansi pemerintah.
2. B – S RBA juga menganut pola anggaran yang fleksibel (*flexible budget*) sehingga tidak ada batasan dalam penggunaan anggaran.
3. B – S Karena BLU mempunyai karakteristik yang berbeda dengan satker pemerintah yang lain, maka RBA dalam pengajuannya tidak masuk ke dalam RKA-KL kementerian/lembaga yang menjadi pembinanya..
4. B – S Usulan RBA BLU oleh Pimpinan BLU diajukan langsung ke Menteri Keuangan.
5. B – S Suatu satuan kerja instansi pemerintah dapat diizinkan mengelola keuangan dengan Pola Pengelolaan Keuangan BLU (PPK-BLU) apabila memenuhi persyaratan substantif, teknis, dan administratif.
6. B – S Tujuan ditetapkan visi BLU adalah untuk menumbuhkan komitmen seluruh jajaran dalam lingkungan BLU.
7. B – S Misi organisasi menjelaskan kondisi organisasi yang akan diwujudkan dimasa depan, sedangkan visi menjelaskan jalan yang dipilih untuk mewujudkan masa depan yang akan diwujudkan.
8. B – S Misi ditetapkan setelah BLU menyusun visi.
9. B – S Tujuan yang ditetapkan BLU adalah untuk mengarahkan kinerja harian BLU.
10. B – S BLU pada hakekatnya merupakan satker pemerintah yang memberikan pelayanan kepada masyarakat berupa penyediaan barang/jasa. Oleh karena itu BLU tidak boleh mendapatkan keuntungan.
11. B – S Budaya organisasi dalam BLU dapat dipahami dan dirasakan melalui perilaku-perilaku anggotanya serta nilai-nilai yang mereka anut.
12. B – S Yang berkewajiban menyiapkan rencana strategis bisnis BLU adalah Dewan Pengawas karena ini bersifat kebijakan.
13. B – S Pejabat pengelola BLU dan pegawai BLU dapat terdiri dari pegawai negeri sipil dan/atau tenaga profesional non-pegawai negeri sipil sesuai dengan kebutuhan BLU.
14. B – S Analisis internal dalam perumusan tujuan BLU dilakukan untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan yang dimiliki organisasi.
15. B – S Rasio Lancar dihitung dengan membagi asset lancar dengan kewajiban lancar.

16. B – S Solvabilitas mengukur rasio total harta terhadap hutang.

17. B – S Laporan keuangan dan catatan atas laporan keuangan disusun BLU sesuai dengan Standar Akuntansi Keuangan yang diterbitkan oleh Komite Standar Akuntansi Pemerintah.

18. B – S Anggaran BLU merupakan program kegiatan usaha dalam satuan uang berdasarkan pendapatan dan pengeluaran baik yang dananya bersumber dari pendapatan operasional BLU maupun APBN.

19. B – S Pendapatan BLU dapat berasal dari hasil kerjasama BLU dengan pihak lain yang diperoleh dari kerjasama operasional, sewa menyewa, dan usaha lainnya yang tidak berhubungan langsung dengan tugas pokok dan fungsinya.

20. B – S BLU menyusun laporan keuangan tujuannya adalah menyediakan informasi mengenai posisi keuangan, operasional keuangan, arus kas BLU yang bermanfaat bagi para pengguna laporan keuangan dalam membuat dan mengevaluasi apakah manajemen telah bekerja dengan baik dan benar atau tidak.

B. BERILAH TANDA SILANG/LINGKARILAH PADA LEMBAR JAWABAN HURUF A, B, C, ATAU D UNTUK JAWABAN YANG PALING BENAR !

1. RBA adalah dokumen perencanaan bisnis dan penganggaran tahunan yang berisi:
   A. program, kegiatan, laporan kinerja dan anggaran suatu BLU.
   B. program, kegiatan, laporan kinerja dan laporan keuangan suatu BLU.
   C. program, kegiatan, target kinerja dan anggaran suatu BLU.
   D. program, kegiatan, dan anggaran suatu BLU.
2. BLU menyusun rencana strategis bisnis lima tahunan dengan mengacu kepada Renstra K/L. Renstra menurut Inpres Nomor 7 Tahun 1999 mengandung unsur-unsur di bawah ini :
   A. visi, misi, program, dan kegiatan.
   B. visi, misi, tujuan/sasaran, dan program.
   C. visi, misi, tujuan/sasaran, dan anggaran.
   D. Visi, misi, kebijakan, dan program.
3. RBA disusun berdasarkan:
   A. basis kinerja dan perhitungan akuntansi biaya menurut jenis layanannya.
   B. kebutuhan dan kemampuan pendapatan yang diperkirakan akan diterima dari

masyarakat, badan lain, dan Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN).

C. A atau B salah satu salah.

D. A dan B benar.

4. RBA BLU menganut pola anggaran :

A. *Flexible budget*.

B. *Incremental budget*.

C. *Line item budget*.

D. Semua salah.

5. Direktorat Jenderal Anggaran mengkaji kembali usulan RBA yang diajukan BLU. Pengkajian RBA tersebut mencakup hal-hal berikut :

A. rencana kerja dan anggaran BLU, kinerja keuangan BLU, serta besaran persentase ambang batas.

B. standar biaya dan anggaran BLU, kinerja keuangan BLU, serta besaran persentase ambang batas.

C. standar biaya dan anggaran BLU, kegiatan BLU, serta besaran persentase ambang batas.

D. standar biaya dan anggaran BLU, kinerja keuangan BLU, serta standar pelayanan minimum.

6. Persyaratan yang harus dipenuhi suatu satker untuk mendapatkan izin mengelola keuangan dengan pola pengelolaan keuangan BLU adalah :

A. substantif.

B. teknis.

C. administratif.

D. Semua benar.

7. BLU harus membuat renstra yang berisi visi dari BLU yang bersangkutan. Berikut pernyataan yang tidak tepat mengenai visi :

A. pandangan jauh ke depan, kemana dan bagaimana instansi pemerintah harus dibawa dan berkarya agar tetap konsisten dan dapat eksis, antisipatif, inovatif, serta produktif.

B. visi organisasi sebaiknya menggambarkan “apa yang ingin diwujudkan” oleh organisasi atau dapat pula menggambarkan “organisasi ingin menjadi apa” dalam

rangka mengantisipasi setiap perubahan yang mungkin akan terjadi.

C. misi menjelaskan jalan yang dipilih untuk mewujudkan masa depan yang akan diwujudkan.

D. visi organisasi menjelaskan kondisi organisasi yang akan diwujudkan dimasa depan.

8. g. Dapat dibayangkan oleh seluruh jajaran organisasi.

h. Memiliki nilai yang memang diinginkan oleh anggota organisasi.

i. Memungkinkan untuk dicapai.

j. Terfokus pada permasalahan utama organisasi agar dapat beroperasi secara efektif, efisien dan elegan.

Pernyataan di atas yang merupakan kriteria Visi yang baik adalah :

A. 1 dan 3.

B. 2 dan 4.

C. 1, 2 dan 3.

D. Semua benar.

9. Penyelenggaraan layanan umum di bawah ini tidak dapat diizinkan untuk dikelola dengan pola BLU :

A. Penyediaan barang dan/atau jasa layanan umum.

B. Pengelolaan wilayah/kawasan tertentu untuk tujuan meningkatkan perekonomian masyarakat atau layanan umum.

C. Pengelolaan dana khusus dalam rangka meningkatkan ekonomi dan/atau pelayanan kepada masyarakat.

D. Pengelolaan keamanan dan ketertiban masyarakat.

10. Pernyataan tentang budaya organisasi yang harus dibangun BLU benar, kecuali :

A. Nilai dalam budaya memberikan suatu *sense of common direction* bagi semua anggotanya dan petunjuk bagi perilaku sehari-harinya.

B. Budaya dalam suatu organisasi pada hakekatnya mengarah pada perilaku-perilaku yang dianggap tepat, mengikat dan memotivasi setiap individu yang ada di dalamnya dan mengerahkan pada upaya mencari penyelesaian dalam situasi yang ambigu.

C. Budaya merupakan nilai-nilai yang diwariskan secara turun-menurun sebagai

warisan yang tidak ternilai harganya.

D. budaya pada hakekatnya merupakan pola yang terintegrasi dari perilaku manusia yang mencakup pikiran, ucapan, tindakan, artifak-artifak dan bergantung pada kapasitas manusia untuk belajar dan mentransmisikannya bagi keberhasilan generasi yang ada.

11. d. menyiapkan rencana strategis bisnis BLU;

e. menyiapkan RBA tahunan;

f. mengkoordinasikan penyusunan RBA;

g. menyusun perencanaan kegiatan teknis di bidangnya

Pernyataan di atas yang merupakan tugas pemimpin BLU adalah :

A. 1 dan 2.

B. 1 dan 3.

C. 2 dan 3.

D. 2 dan 4.

12. 9) mengkoordinasikan penyusunan RBA;

10) menyiapkan dokumen pelaksanaan anggaran BLU;

11) menyiapkan RBA tahunan;

12) menyampaikan pertanggungjawaban kinerja operasional dan keuangan BLU;

Pernyataan di atas yang merupakan tugas pemimpin BLU adalah :

A. 1 dan 2.

B. 1 dan 3.

C. 2 dan 3.

D. 2 dan 4..

13. Berikut ini syarat dibentuknya Dewan Pengawas BLU :

A. Realisasi nilai omzet tahunan menurut laporan realisasi anggaran tahun terakhir, minimum sebesar Rp10.000.000.000,00.

B. Realisasi nilai omzet tahunan menurut laporan realisasi anggaran tahun terakhir, minimum sebesar Rp15.000.000.000,00..

C. Nilai aset menurut neraca minimum sebesar Rp5.000.000.000,00.

D. Nilai aset menurut neraca minimum sebesar Rp50.000.000.000,00.

14. Faktor internal adalah kondisi internal BLU yang secara langsung maupun tidak

langsung mempengaruhi keberhasilan BLU dalam mencapai tujuannya, yang meliputi:

A. Pelayanan;
B. Keuangan;
C. Organisasi dan Sumber Daya Manusia;
D. Semua benar.

15. Arus kas dari aktivitas operasional terdiri dari :
    A. Pendapatan dari layanan.
    B. Pembayaran pinjaman.
    C. A atau B salah satu benar.
    D. A dan B benar.
16. Penerimaan APBN merupakan arus kas dari aktivitas :
    A. Investasi.
    B. Pendanaan.
    C. Operasional.
    D. Semua benar.
17. Prognosa rasio aktivitas terdiri dari :
    A. Perputaran persediaan, perputaran piutang, rasio penjualan terhadap modal kerja.
    B. Perputaran persediaan, rasio hutang terhadap total aset, rasio hutang terhadap modal kerja.
    C. Perputaran piutang, perbandingan modal kerja bersih dengan penjualan, rasio pencakupan bunga.
    D. Perputaran aset tetap, rasio margin laba kotor, rasio hutang terhadap modal kerja.
18. Tingkat pengembalian ekuitas bersih dihitung sebagai berikut :
    A. (Total hutang : equity) x 100%.
    B. (Laba sebelum pajak : equity) x 100%.
    C. (Pendapatan bruto : equity) x 100%.
    D. (Pendapatan netto : equity) x 100%.
19. Berikut ini merupakan salah satu unsur untuk mengetahui rasio likuiditas :
    A. (Total hutang : equity) x 100%.
    B. (Laba sebelum pajak : equity) x 100%.

C. (Modal kerja bersih : Penjualan) x 100%.

D. (Pendapatan netto : equity) x 100%.

20. Ambang batas belanja BLU berlaku apabila :

A. pendapatan operasional BLU kurang dari target pendapatan yang telah ditetapkan dalam RBA tahun yang diusulkan.

B. pendapatan operasional BLU melebihi pengeluaran yang telah ditetapkan dalam RBA tahun yang diusulkan.

C. pengeluaran operasional BLU kurang dari target pengeluaran yang telah ditetapkan dalam RBA tahun yang diusulkan.

D. pendapatan operasional BLU melebihi target pendapatan yang telah ditetapkan dalam RBA tahun yang diusulkan.

8. Umpan Balik dan Tindak Lanjut

Apabila anda telah menyelesaikan tes formatif tersebut diatas, silahkan mencocokkan hasilnya dengan kunci jawaban tes formatif yang terdapat di bagian akhir modul ini.

Untuk mengukur tingkat penguasaan materi atas modul ini, kemudian hitunglah hasil penilaian dengan menggunakan rumus berikut ini.:

Rumus Penilaian :

$$\text{Tingkat Penguasaan} = \frac{\text{Jumlah jawaban yang benar}}{\text{Jumlah soal}} \times 100\ \%$$

Arti tingkat penguasaan materi yang dicapai :

90 % - 100 % = baik sekali;

80 % - 89 % = Baik;

70 % - 79 % = Sedang;

40 % - 69 % = Kurang;

0 % - 39 % = Sangat Kurang.

Apabila hasil penilaian mencapai tingkat penguasaan materi 80 % ke atas, anda dapat dikatakan telah berhasil menguasai materi pelajaran dengan baik. Namun apabila hasilnya masih di bawah 80 %, anda diminta untuk mengulang mempelajari kembali materi kegiatan belajar dalam modul ini.

9. Kunci Jawaban Tes Formatif

A. Benar - Salah

1.	B	11.	B
2.	S	12.	S
3.	S	13.	B
4.	S	14.	B
5.	B	15.	B
6.	B	16.	B
7.	S	17.	S
8.	B	18.	B
9.	B	19.	B
10.	S	20.	S

B. Pilihan Ganda

1.	C	11.	A
2.	B	12.	A
3.	D	13.	B
4.	A	14.	D
5.	B	15.	C
6.	D	16.	B
7.	C	17.	A
8.	D	18.	B
9.	D	19.	C
10.	C	20.	D

10. Daftar Pustaka

1. Undang-Undang Dasar 1945 beserta Amandemennya.
2. Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara.
3. Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2004 tentang Perbendaharaan Negara.
4. Undang-Undang Nomor 15 Tahun 2004 tentang Pemeriksaan Pengelolaan dan Tanggung Jawab Keuangan Negara.
5. Instruksi Presiden RI nomor 7 Tahun 1999 tentang Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah.
6. Peraturan Pemerintah Nomor 20/2004 tentang Rencana Kerja Pemerintah;
7. Peraturan Pemerintah Nomor 21/2004 tentang Rencana Kerja Anggaran Kementerian Lembaga (RKA-KL);
8. Peraturan Pemerintah Nomor 23 Tahun 2005 tentang Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum.
9. Peraturan Pemerintah Nomor 24 Tahun 2005 tentang Standar Akuntansi Pemerintahan .
10. Peraturan Pemerintah Nomor 8 Tahun 2006 tentang Pelaporan Keuangan dan Kinerja Instansi Pemerintah.
11. Keputusan Presiden Nomor 42 Tahun 2002 tentang Pedoman Pelaksanaan
12. Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara sebagaimana telah diubah dengan Keputusan Presiden Nomor 72 Tahun 2004.
13. Keputusan Presiden Nomor 20/P Tahun 2005
14. Peraturan Menteri Keuangan Nomor 134/PMK.06/2005 tentang Pedoman Pembayaran Dalam Pelaksanaan Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara.
15. Peraturan Menteri Keuangan Nomor 66/PMK.02/2006 tentang Tatacara Penyusunan, Pengajuan, Penetapan, dan Perubahan Rencana Bisnis dan Anggaran serta Dokumen Pelaksanaan Anggaran Badan Layanan Umum
16. Keputusan Kepala LAN No 589/IX/6/Y/99 tentang Pedoman Penyusunan Pelaporan AKIP;
17. The Liang Gie, Administrasi Perkantoran Modern, Penerbit SuperSukses & Nur Cahaya, Yogyakarta, 2004.

18. Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara, Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP) Dalam Konstelasi Peraturan Perundangan Manajemen Sektor Publik, Jakarta 2005;
19. Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara, Penyusunan Penetapan Kinerja, Jakarta 2005;
20. Direktorat Jenderal Angaran, Reformasi Sistem Penganggaran "konsep Dan Implementasi 2005-2007", Jakarta, 2006.
21. Direktorat Jenderal Perbendaharaan, Modul Pengelolaan Keuangan BAdan Layanan Umum (PK BLU), Jakarta, 2007.