



MENTERI KEUANGAN  
REPUBLIK INDONESIA

## PEDOMAN PENYUSUNAN RENCANA BISNIS DAN ANGGARAN BADAN LAYANAN UMUM

LAMPIRAN  
PERATURAN MENTERI KEUANGAN NOMOR  
66 /PMK.02/2006 TENTANG TATA CARA  
PENYUSUNAN, PENGAJUAN, PENETAPAN, DAN  
PERUBAHAN RENCANA BISNIS DAN  
ANGGARAN SERTA DOKUMEN PELAKSANAAN  
ANGGARAN BADAN LAYANAN UMUM.

### Ringkasan Eksekutif

Memuat uraian ringkas mengenai kinerja Badan Layanan Umum (BLU) tahun berjalan dan target kinerja tahun yang akan datang yang hendak dicapai, termasuk asumsi-asumsi penting yang digunakan serta faktor-faktor internal dan eksternal yang akan mempengaruhi pencapaian target kinerja tahun berjalan.

### BAB I PENDAHULUAN

#### 1. Gambaran Umum

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

#### b. *Nature of business* BLU

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

#### 2. Visi Badan Layanan Umum

Keterangan mengenai gambaran tentang kondisi BLU dimasa yang akan datang.

#### 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.

#### 4. Maksud dan Tujuan Badan Layanan Umum

Keterangan mengenai sesuatu yang hendak dicapai oleh BLU melalui upaya-upaya dengan kegiatan yang telah ditetapkan.

#### 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.



MENTERI KEUANGAN  
REPUBLIK INDONESIA

6. Budaya Badan Layanan Umum

Nilai-nilai budaya kerja yang diterapkan BLU dalam melaksanakan tugas sehari-hari dalam mencapai visi dan misi yang telah ditetapkan. Upaya yang akan dilakukan untuk merubah pola pikir menjadi korporat, misalnya pemberdayaan sumber daya manusia, peningkatan kerja sama, peningkatan kinerja, dan pembelajaran pola manajemen.

7. Susunan Pejabat Pengelola BLU dan Dewan Pengawas

- 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.



MENTERI KEUANGAN  
REPUBLIK INDONESIA

## BAB II KINERJA BLU TAHUN BERJALAN

### 1. Kondisi Eksternal dan Internal yang mempengaruhi pencapaian Kinerja Tahun Berjalan

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.

#### 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). Keadaan perekonomian baik nasional maupun internasional;
- e). Perkembangan sosial budaya;
- f). Perkembangan teknologi.

### 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 Rencana Bisnis dan Anggaran (RBA) tahun berjalan dan dibandingkan dengan realisasi yang terjadi, apakah ada penyimpangan dan apa dampaknya terhadap pencapaian kinerja tahun berjalan tersebut.

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



MENTERI KEUANGAN  
REPUBLIK INDONESIA

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.

3. Pencapaian kinerja per unit, misalnya:

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						



MENTERI KEUANGAN  
REPUBLIK INDONESIA

#### 4. Pencapaian Program Investasi

Disamping gambaran pencapaian kinerja tiap unit seperti contoh tersebut di atas, maka perlu disusun 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			

#### 5. Laporan Keuangan Tahun Berjalan

Selain gambaran pencapaian kinerja tiap unit dan program investasi serta pencapaiannya selama tahun berjalan berikut prognosa tahun berjalan, maka perlu dilengkapi dengan laporan keuangan dan catatan atas laporan keuangan yang 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.



MENTERI KEUANGAN  
REPUBLIK INDONESIA

Contoh Laporan Keuangan yang disusun terdiri dari:

a). Contoh Neraca

NERACA  
Per 31 Desember.....

Rp 000

URAIAN	RBA TAHUN BERJALAN	PROGNOSA TAHUN BERJALAN	%
1	2	3	4 (3/2)
<b>I. ASET</b>			
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			
<b>Jumlah Aset</b>			
<b>II. KEWAJIBAN</b>			
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			
<b>Jumlah Kewajiban</b>			
<b>III. EKUITAS</b>			
1). Ekuitas Awal			
2). Ekuitas Pemerintah			
3). Ekuitas Donasi			
4). Surplus & Defisit tahun lalu			
5). Surplus & Defisit tahun berjalan			
<b>Jumlah Ekuitas</b>			
<b>JUMLAH KEWAJIBAN DAN EKUITAS</b>			



MENTERI KEUANGAN  
REPUBLIK INDONESIA

b). Contoh Laporan Aktivitas

LAPORAN AKTIVITAS  
TAHUN...

Rp000

URAIAN	RBA TAHUN BERJALAN	PROGNOSA TAHUN BERJALAN	%
1	2	3	4 (3/2)
<b>A. PENDAPATAN</b>			
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			
<b>Jumlah Pendapatan</b>			
<b>B. BIAYA OPERASIONAL</b>			
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			
<b>Jumlah Biaya Pelayanan</b>			
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			
<b>Jumlah Biaya Umum &amp; Administrasi</b>			
<b>Jumlah Biaya Operasional</b>			



MENTERI KEUANGAN  
REPUBLIK INDONESIA

URAIAN	RBA TAHUN BERJALAN	PROGNOSA TAHUN BERJALAN	%
1	2	3	4 (3/2)
<b>C. SURPLUS/DEFISIT SETELAH BIAYA OPERASIONAL</b>			
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			
<b>SURPLUS/DEFISIT TAHUN BERJALAN</b>			

c). Contoh Laporan Arus Kas

LAPORAN ARUS KAS  
TAHUN.....

Rp000

Uraian	RBA Satu Tahun	Triwulan			Prognosa Triwulan IV
		I	II	III	
1	2	3	4	5	6
<b>I. Arus Kas Dari Aktivitas Operasional</b>					
A. Pendapatan dari Layanan					
B. Pengeluaran Operasional					
Arus Kas Bersih dari Aktivitas Operasional					
<b>II. Arus Kas Dari Aktivitas Investasi</b>					
A. Hasil Penjualan Aset tetap					
B. Hasil Penjualan Aset Lain-lain					
C. Perolehan Aset tetap					
Arus Kas Bersih yang Digunakan untuk Aktivitas Investasi					
<b>III. Arus Kas Dari Aktivitas Pendanaan</b>					
A. Tambahan Ekuitas					
B. Penerimaan Hibah					
C. Penerimaan APBN					
D. Perolehan Pinjaman					





MENTERI KEUANGAN  
REPUBLIK INDONESIA

Uraian	RBA Satu Tahun	Triwulan			Prognosa Triwulan IV
		I	II	III	
1	2	3	4	5	6
E. Pembayaran Pinjaman					
Arus Kas Bersih dari Aktivitas Pendanaan					
Kenaikan Bersih Kas					
Kas dan setara Kas Awal					
<b>Jumlah Saldo Kas</b>					

d). Catatan Atas Laporan Keuangan

Catatan atas laporan keuangan terdiri dari penjelasan tentang Kebijakan Akuntansi, penjelasan pos-pos Neraca dan Laporan Aktivitas serta Rasio Keuangan.

Tabel  
PROGNOSA RASIO KEUANGAN  
TAHUN.....

NO.	URAIAN	FORMULA	HASIL
<b>A.</b>	<b>RASIO LIKUIDITAS</b>		
1.	<i>Cash Ratio</i> (Rasio Kas)	$\frac{\text{Kas}}{\text{Kewajiban Lancar}} \times 100\%$	...%
2.	<i>Current Ratio</i> (Rasio Lancar)	$\frac{\text{Aset Lancar}}{\text{Kewajiban Lancar}} \times 100\%$	...%
3.	<i>Net Working Capital of Sales</i> (Perbandingan Modal Kerja Bersih dengan Penjualan)	$\frac{\text{Modal Kerja Bersih}}{\text{Penjualan}} \times 100\%$	...%
<b>B.</b>	<b>RASIO AKTIVITAS</b>		
1.	<i>Inventory Turn Over</i> (Perputaran Persediaan)	$\frac{\text{Pendapatan Bruto}}{\text{Persediaan}}$	...kali
2.	<i>Receivable Turn Over</i> (Perputaran Piutang)	$\frac{\text{Pendapatan Bruto}}{\text{Piutang}}$	...kali
3.	<i>Collection Period</i> (Periode Perputaran Piutang)	$\frac{\text{Piutang} \times 360 \text{ hari}}{\text{Pendapatan Netto}}$	...hari
4.	<i>Current Asset Turn Over</i> (Perputaran Aset Lancar)	$\frac{\text{Pendapatan Netto}}{\text{Aset Lancar}}$	...kali
5.	<i>Fixed Asset Turn Over</i> (Perputaran Aset Tetap)	$\frac{\text{Pendapatan Bruto}}{\text{Aset Tetap}}$	...kali
6.	<i>Total Asset Turn Over</i> (Perputaran Total Aset)	$\frac{\text{Pendapatan Bruto}}{\text{Total Aset}}$	...kali
7.	<i>Sales to Net Working Capital</i> (Rasio Penjualan terhadap Modal Kerja)	$\frac{\text{Pendapatan Bruto}}{\text{Net Working Capital}}$	...kali



MENTERI KEUANGAN  
REPUBLIK INDONESIA

NO.	URAIAN	FORMULA	HASIL
<b>C.</b>	<b>RASIO TINGKAT HUTANG</b>		
1.	<i>Debt to Total Asset</i> (Rasio Hutang Terhadap Total Aset)	$\frac{\text{Total Hutang}}{\text{Total Aset}} \times 100\%$	...%
2.	<i>Time Interest Earned</i> (Rasio Pencakupan Bunga)	$\frac{\text{EBIT}}{\text{Bunga}} \times 100\%$	...%
<b>D.</b>	<b>RASIO SOLVABILITAS</b>		
1.	<i>Solvabilitas</i> (Rasio Total Aset Terhadap Hutang)	$\frac{\text{Total Aset}}{\text{Total Hutang}} \times 100\%$	...%
2.	<i>Debt to Equito Ratio</i> (Rasio Hutang terhadap Ekuitas)	$\frac{\text{Total Hutang}}{\text{Equity}} \times 100\%$	...%
<b>E.</b>	<b>RASIO RENTABILITAS</b>		
1.	<i>Gross Profit Margin</i> (Rasio Margin Laba kotor)	$\frac{\text{Surplus Operasional}}{\text{Pendapatan Netto}} \times 100\%$	...%
2.	<i>Net Profit Margin</i> (Margin Laba Usaha Bersih)	$\frac{\text{Surplus Operasional}}{\text{Pendapatan Netto}} \times 100\%$	...%
3.	<i>Net Return on Investment</i> (Tingkat Pengembalian Investasi Bersih)	$\frac{\text{Laba Sebelum Pajak}}{\text{Total Aset}} \times 100\%$	...%
4.	<i>Return on Capital Employed</i> (Tingkat Pengembalian Modal)	$\frac{\text{EBIT}}{\text{Capital Employed}} \times 100\%$	...%
5.	<i>Net Return on Equity</i> (Tingkat Pengembalian Ekuitas Bersih)	$\frac{\text{Laba Setelah Pajak}}{\text{Equity}} \times 100\%$	...%

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

6. Hal-hal lain yang perlu dijelaskan dalam hubungannya dengan pencapaian kinerja BLU, misalnya:
- Penghapusan piutang;  
Penjelasan mengenai persyaratan dan tata cara penghapusan piutang, jumlah piutang yang dihapuskan oleh BLU.
  - Penghapusan persediaan;  
Penjelasan mengenai persyaratan dan tata cara penghapusan persediaan, jumlah persediaan yang dihapuskan oleh BLU.
  - Penghapusan Aset tetap;  
Penjelasan mengenai persyaratan dan tata cara penghapusan Aset tetap, jumlah Aset tetap yang dihapuskan oleh BLU.
  - Penghapusan Aset lain-lain;  
Penjelasan mengenai persyaratan dan tata cara penghapusan Aset lain-lain, jumlah Aset lain-lain yang dihapuskan oleh BLU.



MENTERI KEUANGAN  
REPUBLIK INDONESIA

- e). Pemberian Pinjaman;  
Penjelasan mengenai ketentuan pemberian pinjaman non operasional kepada karyawan, jumlah pemberian pinjaman non operasional.
- f). Kerjasama jangka menengah/jangka panjang dengan pihak ketiga;  
Penjelasan mengenai persyaratan dan tata cara kerjasama jangka menengah/jangka panjang dengan pihak ketiga, bentuk kerjasama dengan pihak ketiga misal: KSO, Sewa, dll.
- g). Penghasilan Pengelola BLU dan Dewan Pengawas.  
Penjelasan mengenai penetapan Penghasilan Pengelola BLU dan Dewan Pengawas.



MENTERI KEUANGAN  
REPUBLIK INDONESIA

### BAB III

## RENCANA BISNIS DAN ANGGARAN BLU TAHUN ANGGARAN.....

### 1. Gambaran umum tentang analisis eksternal dan internal BLU

#### 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) Keadaan perekonomian baik nasional maupun internasional;
- 5) Perkembangan sosial budaya;
- 6) Perkembangan teknologi.

### 2. Asumsi-asumsi yang digunakan dalam Penyusunan Rencana Bisnis dan Anggaran tahun anggaran..... :

#### 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...%



MENTERI KEUANGAN  
REPUBLIK INDONESIA

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.

3. Target Kinerja BLU meliputi antara lain:

- 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.

Contoh Sasaran

- a. Sasaran unit Pelayanan yaitu peningkatan jumlah penjualan sebesar 5% dari yang sebelumnya (value dari BLU).



MENTERI KEUANGAN  
REPUBLIK INDONESIA

- b. Sasaran Unit Keuangan yaitu terwujudnya pengelolaan keuangan BLU yang akuntabel.
- c. Sasaran Unit Organisasi dan Sumber Daya Manusia yaitu meningkatkan kompetensi pegawai.
- d. Unit Sarana dan Prasarana (Penunjang) yaitu meningkatkan sarana dan prasarana pelayanan.

#### 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.

#### Contoh Kebijakan per unit

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

#### 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.



MENTERI KEUANGAN  
REPUBLIK INDONESIA

Keterangan :

- 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.
- Buat tabel keterkaitan antara Sasaran, Strategi, Kebijakan dan Program serta Jadwal waktu pencapaiannya dari masing-masing bidang, seperti tabel di bawah ini.

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

4. Analisis dan Perkiraan Biaya Per Output dan Agregat

a. Contoh tabel perhitungan anggaran biaya per kegiatan dan output

Unit Kerja :			Tahun:
Program :			
Kegiatan <sup>1</sup> :			
Indikator	Tolok Ukur Kinerja	Target Kinerja	
Masukan			
Keluaran			
Anggaran Belanja			
Jenis Belanja	Rincian Biaya (Satuan x Harga)	Jumlah Anggaran (Rp)	
<b>I. Biaya Langsung:</b>			
A. Biaya Variabel			
1. Biaya....			
2. Biaya...			
3. dst...			
Jumlah Biaya Variabel			
B. Biaya Tetap			
1. Biaya...			
2. Biaya			
3. dst			

<sup>1</sup> Kegiatan adalah kegiatan yang ada pada unit BLU. Rincian kegiatan pada masing-masing unit dapat diuraikan sesuai dengan jenis layanannya dan dibuat sebagai lampiran usulan RBA.



MENTERI KEUANGAN  
REPUBLIK INDONESIA

Jumlah Biaya Tetap		
Jumlah Biaya Langsung		
<b>II. Biaya Tidak Langsung</b>		
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		

4. Contoh tabel perhitungan anggaran biaya agregat

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

5. Perkiraan Harga

NO	URAIAN	JUMLAH
1.	Biaya Per Unit Output	
2.	Margin (....%)	
3.	Harga jual per unit output (1+2)	

6. Rencana Pendapatan dan Biaya Operasional Per Unit

Contoh tabel Rencana Pendapatan dan Biaya Operasional Per Unit:

Unit :	Tahun:	
	Output	
	(tahun berjalan)	(tahun yang diusulkan)
Uraian	Jumlah Anggaran	
	(tahun berjalan)	(tahun yang diusulkan)
<b>I. Pendapatan:</b>		
1. Pendapatan dari Pelayanan		
2. Pendapatan dari hibah		
3. Pendapatan...		
4. dst...		
<b>Jumlah Pendapatan</b>		
<b>II. Biaya:</b>		





MENTERI KEUANGAN  
REPUBLIK INDONESIA

A. Biaya Langsung:		
1. Biaya...		
2. Biaya...		
3. Biaya...		
4. dst..		
Jumlah Biaya Langsung		
B. Biaya Tidak Langsung :		
1. Biaya...		
2. Biaya...		
3. Biaya...		
4. Biaya...		
Jumlah Biaya Tidak Langsung		
<b>Jumlah Biaya</b>		
<b>Surplus/Defisit</b>		

7. Rencana Pendapatan dan Biaya BLU

Contoh Rencana Pendapatan dan Biaya BLU:

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

8. Anggaran BLU

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



MENTERI KEUANGAN  
REPUBLIK INDONESIA

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; dan atau
- 4). Penerimaan yang bersumber dari APBN.

Selanjutnya pendapatan disajikan seperti contoh tabel berikut:

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				
	b). Terikat				
	c). 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. Selanjutnya biaya operasional agar disajikan seperti contoh tabel berikut:



MENTERI KEUANGAN  
REPUBLIK INDONESIA

NO	URAIAN	PROGNOSA PERIODE TAHUN BERJALAN	TARGET PERIODE YANG AKAN DATANG	PRAKIRAAN MAJU (FORWARD ESTIMATE)	%
	<b>BIAYA OPERASIONAL</b>				
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.

Biaya penelitian dan pengembangan agar disajikan seperti contoh tabel berikut :



MENTERI KEUANGAN  
REPUBLIK INDONESIA

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. Biaya investasi (belanja modal) agar disajikan seperti contoh tabel berikut :

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 selesai;
- 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.



IV  
R MENTERI KEUANGAN  
REPUBLIK INDONESIA

#### 9. 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 Rp 10.000.000.000,00 (diluar pendapatan dari APBN). Maka besaran ambang batas adalah sebesar Rp 1.000.000.000,00 ( $10\% \times \text{Rp } 10.000.000.000,00$ ). Dengan demikian, apabila realisasi pendapatan masih dibawah ambang batas yang ditetapkan (Rp.11.000.000.000,00), maka pendapatan tersebut dapat langsung digunakan tanpa harus mendapatkan izin dari Menteri Keuangan terlebih dahulu.



MENTERI KEUANGAN  
REPUBLIK INDONESIA

BAB IV

PROYEKSI KEUANGAN TAHUN ANGGARAN....

Proyeksi keuangan BLU disajikan secara komparatif dengan membandingkan antara prognosa tahun berjalan dengan proyeksi tahun yang akan datang terdiri dari :

1. Proyeksi Neraca

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

Contoh tabel neraca:

NERACA  
PER 31 DESEMBER ....

Rp. 000

URAIAN	PROGNOSA PERIODE TAHUN	PROYEKSI PERIODE YANG	PERUBAHAN	
			Rupiah	%
1	2	3	4 (3-2)	5
<b>I. ASET</b>				
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). .....				
2). .....				
<b>Jumlah Aset</b>				



MENTERI KEUANGAN  
REPUBLIK INDONESIA

URAIAN  1	PROGNOSA PERIODE TAHUN  2	PROYEKSI PERIODE YANG  3	PERUBAHAN	
			Rupiah  4 (3-2)	%  5
<b>II. KEWAJIBAN</b>				
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				
Jumlah Kewajiban Jangka Pendek				
B. Kewajiban Jangka Panjang				
1). .....				
2). .....				
Jumlah Kewajiban Jangka Panjang				
<b>Jumlah Kewajiban</b>				
<b>III. EKUITAS</b>				
a). Ekuitas Awal				
b). Ekuitas Pemerintah				
c). Ekuitas Donasi				
d). Surplus & Defisit tahun lalu				
e). Surplus & Defisit tahun berjalan				
<b>Jumlah Ekuitas</b>				
<b>JUMLAH KEWAJIBAN DAN EKUITAS</b>				

2. Proyeksi Laporan Aktivitas

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

Contoh tabel Laporan Aktivitas:



MENTERI KEUANGAN  
REPUBLIK INDONESIA  
LAPORAN AKTIVITAS  
TAHUN ....

Rp. 000

URAIAN	PROGNOSA PERIODE TAHUN	PROYEKSI PERIODE YANG AKAN	PERUBAHAN	
			Rupiah	%
1	2	3	4 (3-2)	5
<b>A. PENDAPATAN</b>				
1. Pendapatan Operasional dari Jasa Layanan				
a). .....				
b). .....				
2. Hibah				
a). Hibah terikat				
b). Hibah tidak terikat				
3. Pendapatan lainnya				
a). Hasil kerjasama dengan pihak lain				
b). Hasil usaha lainnya				
4. Penerimaan dari APBN				
a). Operasional				
b). Investasi				
<b>Jumlah Pendapatan</b>				
<b>B. BIAYA OPERASIONAL</b>				
1. Biaya Pelayanan				
a). Biaya Bahan				
b). Biaya Jasa Pelayanan				
c). Biaya Pegawai				
d). Biaya Penyusutan				
e). Biaya Pemeliharaan				
f). Biaya Daya dan Jasa				
g). Biaya Amortisasi				
<b>Jumlah Biaya Pelayanan</b>				
2. Biaya Umum dan Administrasi				
a). Biaya Pegawai				
b). Biaya Administrasi Kantor				
c). Biaya Penyusutan				
d). Biaya Pemeliharaan				
e). Biaya Daya dan Jasa				
f). Biaya Promosi				
g). Biaya Amortisasi				
<b>Jumlah Biaya Umum dan Administrasi</b>				
<b>Jumlah Biaya Operasional</b>				





MENTERI KEUANGAN  
REPUBLIK INDONESIA

URAIAN	PROGNOSA PERIODE TAHUN	PROYEKSI PERIODE YANG AKAN	PERUBAHAN	
			Rupiah	%
1	2	3	4 (3-2)	5
<b>C. SURPLUS/DEFISIT SETELAH BIAYA OPERASIONAL</b>				
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				
<b>D. SURPLUS/DEFISIT TAHUN BERJALAN</b>				

3. Proyeksi Arus Kas

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

Contoh tabel Arus Kas:

ARUS KAS  
TAHUN ....

Rp. 000

URAIAN	PROYEKSI RBA THN YG AKAN DATANG	TRIWULAN			
		I	II	III	IV
1	2	3	4	5	6
<b>I. Arus Kas Dari Aktivitas Operasional</b>					
A. Pendapatan dari Layanan					
B. Pengeluaran Operasional					
Arus Kas Bersih dari Aktivitas Operasional					
<b>II. Arus Kas Dari Aktivitas Investasi</b>					
A. Perolehan Aset tetap					
B. Hasil Penjualan Aset tetap					
C. Hasil Penjualan Aset Lain-lain					
Arus Kas Bersih yang digunakan utk Aktivitas Investasi					



MENTERI KEUANGAN  
REPUBLIK INDONESIA

<b>II. Arus Kas Dari Aktivitas Pendanaan</b>					
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					
<b>Jumlah Saldo Kas</b>					

4. Catatan atas Laporan Keuangan berisi penjelasan atas :

- pos-pos neraca,
- laporan aktivitas,
- kebijakan akuntansi,
- rasio keuangan, dan
- hal lain yang dipandang perlu.



MENTERI KEUANGAN  
REPUBLIK INDONESIA

BAB V  
PENUTUP

1. Kesimpulan, berisikan tentang seluruh rangkaian pembahasan dari bab-bab sebelumnya serta hasil-hasil yang telah dicapai dan hambatan dalam melaksanakan kegiatan sesuai dengan yang telah ditetapkan serta upaya pemecahan masalah yang dihadapi dan mencoba memberikan saran-saran yang dipandang perlu.
2. Hal-hal yang perlu mendapatkan perhatian dalam rangka melaksanakan kegiatan BLU meliputi antara lain:
  - a. Penghapusan piutang;
  - b. Penghapusan persediaan;
  - c. Penghapusan Aset tetap;
  - d. Penghapusan Aset lain-lain;
  - e. Pemberian pinjaman;
  - f. Kerjasama dengan pihak ketiga;
  - g. Penghasilan pengelola dan dewan pengawas BLU.

---

MENTERI KEUANGAN

ttd,

SRI MULYANI INDRAWATI

Salinan sesuai dengan aslinya,  
Kepala Biro Umum  
u.b.  
Kepala Bagian TU. Departemen



Antonius Suharto

060041107