

---

---

## Analisis Kinerja Penyerapan Anggaran Satker Imigrasi Kantor Wilayah Kemenkumham DKI Jakarta 2015-2021

Margining Mewah<sup>1</sup>, Mahjus Ekananda<sup>2</sup>, Biakman Irbansyah<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Universitas Terbuka, Indonesia

<sup>2,3</sup> Universitas Indonesia, Indonesia

Email: [marginingmewah@gmail.com](mailto:marginingmewah@gmail.com)

---

### Abstrak

Pengeluaran pemerintah memainkan peran penting dalam perekonomian negara. Namun, pada tahun 2015, penggunaan belanja publik meningkat menjelang akhir tahun. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengidentifikasi keterlambatan penggunaan anggaran pemerintah dan faktor penyebabnya. Penelitian ini menggunakan metode deskriptif kualitatif dengan pendekatan studi kasus. Data diperoleh melalui wawancara, analisis dokumen, dan observasi terhadap tujuh satuan kerja di bawah Kantor Wilayah Kemenkumham DKI Jakarta. Analisis data dilakukan secara sistematis dengan langkah reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Hasil analisis data menunjukkan anggaran per satker Kanwil KemenkumHAM DKI Jakarta terlambat digunakan. Faktor penghambat penggunaan APBN meliputi perencanaan anggaran, pengadaan barang dan jasa, dan kepegawaian. Faktor yang paling dominan adalah faktor perencanaan anggaran. Kesimpulan penelitian menegaskan perlunya perbaikan dalam perencanaan anggaran, penguatan kapasitas SDM, dan penyederhanaan proses administrasi untuk meningkatkan efisiensi penyerapan anggaran. Implikasi dari penelitian ini mencakup rekomendasi strategis bagi pemerintah dalam merumuskan kebijakan pengelolaan anggaran yang lebih efektif. Temuan ini diharapkan dapat menjadi referensi bagi studi lanjutan dan bahan pertimbangan bagi pengambil keputusan untuk mengatasi permasalahan yang serupa.

**Kata Kunci :** keterlambatan, penyerapan, anggaran, belanja

### Abstract

*Government spending plays an important role in the country's economy. However, in 2015, public spending increased towards the end of the year. The purpose of this study is to identify the delay in the use of the government budget and the factors that cause it. This study uses a qualitative descriptive method with a case study approach. Data was obtained through interviews, document analysis, and observations of seven work units under the Jakarta Regional Office of the Ministry of Law and Human Rights. Data analysis is carried out systematically with steps of data reduction, data presentation, and conclusion drawn. The results of the data analysis show that the budget per task force of the Jakarta Regional Office of the Ministry of Law and Human Rights is used late. Factors inhibiting the use of the State Budget include budget planning, procurement of goods and services, and personnel. The most dominant factor is the budget planning factor. The conclusion of the study emphasizes the need for improvements in budget planning, strengthening human resource capacity, and simplifying administrative processes to increase the efficiency of budget absorption. The implications of this study include strategic recommendations for the government in formulating more effective budget management policies. These findings are expected to be a reference for further studies and a consideration for decision-makers to address similar problems.*

**Keywords:** *delay, absorption, budget, spending units.*

---

## PENDAHULUAN

Negara Kesatuan Republik Indonesia adalah negara berdasarkan Pancasila dan UUD 1945, yang menopang hak dan kewajiban seluruh Masyarakat (Rahayu, 2017) (Fahrial, 2018). Oleh karena itu, negara memposisikan perpajakan sebagai salah satu perwujudan kewajiban negara dalam rangka gotong royong nasional sebagai peran serta aktif masyarakat dalam pembiayaan Pembangunan (Dewi, 2020).

Implementasi berbagai peraturan perundang-undangan di bidang administrasi tidak dapat dianggap sebagai acuan utama untuk mewujudkan penyelenggaraan pemerintahan yang baik, khususnya di bidang pengelolaan keuangan dan pelayanan publik, namun masih diperlukan penelitian lebih lanjut khususnya (Defitri, 2018; Juanda, 2024; Ristiani, 2020). pemahaman tentang sistem akuntansi keuangan, dan manajemen atau pengelolaan keuangan yang berkaitan dengan pelayanan publik. Dalam hal ini satuan kerja dianggap memegang peranan penting dalam berjalannya roda pemerintahan karena merupakan pusat tanggung jawab pemerintah, melaksanakan tugas operasional pemerintahan dalam jumlah yang relatif besar dan memakan sumber daya yang lebih banyak. Dipertanggungjawabkan untuk kepentingan umum.

Saat ini di Indonesia berlaku Undang-undang keuangan negara yang baru sebagai penyempurna Undang-undang yang sebelumnya yaitu: UU No.17/2003 tentang Keuangan Negara, UU No. 1/2004 tentang Perbendaharaan Negara, dan UU No. 15/2004 tentang Pemeriksaan Pengelolaan dan Tanggung jawab Keuangan Negara. Kedua paket undang-undang tersebut diharapkan dapat meningkatkan profesionalitas dan keterbukaan, akuntabilitas serta transparansi dalam pengelolaan keuangan Negara dalam rangka mewujudkan *good governance* dalam penyelenggaraan Negara (Illahi & Alia, 2017; Saputra, 2015, 2016).

Penyerapan anggaran dalam negeri masih menjadi isu tahunan (Damanik, 2024; Saogi, 2020). Berbagai upaya telah dilakukan untuk mengoptimalkan konsumsi APBN, Bahkan, tidak ada perubahan yang signifikan dari sisi konsumsi anggaran (Ari, 2017). Penggunaan anggaran yang optimal dan penggunaannya sesuai rencana awal mengarah pada terciptanya ekonomi yang berfungsi. Di mana penundaan keuangan menyebabkan kerugian pemerintah. Keterlambatan dan ketidakpastian penggunaan anggaran mengakibatkan banyaknya kas yang tidak terpakai di rekening pemerintah yang tidak dikelola, sehingga pengelolaan kelebihan kas berpotensi membahayakan dan prinsip pengelolaan kas yang baik. dan meminimalkan dana (Alhazami et al., 2024).

Menurut Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara, hampir dapat dipastikan bahwa investasi akan meningkat secara signifikan pada bulan terakhir setiap tahun anggaran. Trennya adalah tiga bulan terakhir secara konsisten *bullish*. Berdasarkan reformasi anggaran di Indonesia, menurut ketentuan Undang-Undang Keuangan Negara, persyaratan penyusunan APBN harus didasarkan pada kinerja, yang pada dasarnya bertujuan agar terciptanya efisiensi dan efektivitas rencana kerja dan anggaran di masing-masing kementerian/lembaga.

Anggaran negara adalah unsur utama yang digunakan pemerintah untuk menerapkan program pemerintah. Artinya, anggaran adalah dokumen yang mengevaluasi pendapatan dan pengeluaran, dalam bentuk uang untuk periode waktu tertentu, dan

mengandung data historis untuk memantau dan mengevaluasi kinerja (Halim, 2013). Anggaran sektor publik dibuat untuk membantu pemerintah memberikan layanan publik ke masyarakat. Program pemerintah dilaksanakan berdasarkan anggaran dan anggaran berfungsi sebagai alat untuk membagi sumber daya barang dan jasa pada setiap program atau kegiatan.

Pelaksanaan anggaran merupakan bagian dari Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN). Indikator kinerja APBN yang paling penting adalah mengukur tingkat konsumsi anggaran dalam pelaksanaan anggaran. Tingkat batas anggaran yang layak mencerminkan kinerja fungsi pemerintah seperti mendorong pertumbuhan ekonomi, pemerataan distribusi, dan menjaga stabilitas ekonomi. Mengingat begitu pentingnya pungutan anggaran dalam mendongkrak perekonomian suatu negara, maka berbagai langkah perlu dilakukan untuk mempercepat pungutan anggaran.

Di paruh kedua tahun ini, terutama dalam tiga bulan terakhir, kami melihat peningkatan drastis dalam penyerapan anggaran yang dirasakan sebagian orang sedikit kewalahan. Artinya rencana pembayaran DIPA yang dirancang oleh ruta/rumah tangga dan disetujui oleh Menteri Keuangan tidak dapat dilaksanakan sesuai rencana. Pelaksanaan APBN tidak berjalan sesuai rencana karena kemungkinan proses perencanaan yang tidak realistis atau efektivitas pelaksanaan APBN. (Widhianto, 2010).

Hal tersebut merupakan fenomena *budget skimming* yang terjadi setiap tahun dan masih terakumulasi pada akhir tahun anggaran, dan pemerintah telah melakukan berbagai Upaya terkait dengan *budget skimming* ini sebagai berikut. Tata cara penerbitan persetujuan kontrak tahunan (*multiyear contract*) di masing-masing kementerian negara. Tetapi selama dekade terakhir, pola yang sama telah terjadi. Hal ini memotivasi peneliti untuk mencoba menganalisis keterlambatan penyerapan anggaran oleh satuan kerja Kantor Imigrasi. Terutama karena tingkat penggunaan anggaran satker kementerian pada tahun 2014 belum optimal untuk seluruh kantor imigrasi di Jakarta, namun cenderung menumpuk di akhir tahun. Hal ini tentu saja mempengaruhi kinerja yang diharapkan dari kebijakan APBN untuk perekonomian secara keseluruhan. Ini juga mempengaruhi, khususnya, tujuan spesifik dari kebijakan fiskal.

Penelitian ini memanfaatkan data yang mencakup rentang waktu sebelum, selama dan setelah pandemi COVID-19, yang secara signifikan memengaruhi berbagai aspek kehidupan, termasuk variabel yang menjadi fokus kajian yaitu penyerapan anggaran dan realisasi pada Kantor Imigrasi di DKI Jakarta. Periode pandemi membawa perubahan struktural dan dinamis pada pola perilaku, kebijakan, dan interaksi sosial-ekonomi, yang memberikan dimensi baru dalam konteks penelitian. Dengan menggunakan data yang lebih mutakhir dan relevan dengan perkembangan terkini, penelitian ini menawarkan perspektif yang lebih komprehensif dibandingkan penelitian sebelumnya. Pendekatan ini diharapkan mampu memberikan kontribusi ilmiah yang lebih kontekstual dan aplikatif, terutama dalam menjawab tantangan dan peluang yang muncul akibat dampak pandemi.

Kantor Imigrasi yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Kepala Kanwil Kemenkumham DKI Jakarta terdiri dari Kantor Imigrasi Klas I Khusus Jakarta Barat, Kantor Imigrasi Klas I Khusus Jakarta Selatan, Kantor Imigrasi Klas I Jakarta Pusat, Kantor Imigrasi Klas I Jakarta Timur, Kantor Imigrasi Klas I Jakarta Utara, Kantor Imigrasi Klas I Tanjung Priok, dan Kantor Imigrasi Klas I Khusus Soekarno Hatta. Jadi

ada tujuh unit satuan kerja kantor imigrasi di wilayah Jakarta yang berkewajiban melaksanakan penyerapan anggaran belanja negara (Kurniawan et al., 2020).

Fenomena rendahnya penyerapan anggaran di lingkungan Kantor Imigrasi pada Kanwil Kemenkumham DKI Jakarta selama periode 2016-2022 mencerminkan berbagai kendala dalam pengelolaan keuangan dan pelaksanaan program. Data menunjukkan adanya fluktuasi signifikan dalam tingkat realisasi anggaran, dengan beberapa satuan kerja mencatat persentase penyerapan yang rendah pada tahun-tahun tertentu. Pada tahun 2021, misalnya, Kantor Imigrasi Kelas I Tanjung Priok hanya mampu merealisasikan 72,32% dari pagu anggaran, yang mengindikasikan adanya hambatan sistemik yang berulang. Meskipun terjadi perbaikan pada tahun 2022 dengan rata-rata penyerapan di atas 96%, fenomena ini menunjukkan bahwa tantangan mendasar dalam perencanaan dan pelaksanaan anggaran masih perlu mendapat perhatian serius.

Rendahnya penyerapan anggaran disebabkan oleh keterlambatan revisi DIPA akibat ketidaksesuaian rencana kerja dengan kebutuhan lapangan, dana blokir karena dokumen administratif yang tidak lengkap seperti TOR dan RAB, kurangnya SDM kompeten, serta masalah pengadaan barang dan jasa. Akibatnya, pelaksanaan kegiatan prioritas tertunda, mengganggu operasional Kantor Imigrasi dan pelayanan publik. Pola akumulasi pengeluaran di akhir tahun, seperti pada 2015 dengan penyerapan tertinggi sebesar 26,25% di bulan Desember, mencerminkan perencanaan yang kurang matang dan risiko inefisiensi anggaran. Selain itu, rendahnya penyerapan anggaran juga memengaruhi kepercayaan publik terhadap kinerja Kantor Imigrasi. Pelayanan yang terganggu akibat keterlambatan penyerapan anggaran berpotensi menurunkan citra institusi di mata Masyarakat (Sembiring, 2017). Dari sisi internal, hal ini juga dapat berdampak pada alokasi anggaran di masa depan, di mana pemerintah pusat dapat mengurangi anggaran jika suatu satuan kerja dianggap tidak mampu mengelolanya dengan baik. Di samping itu, kesempatan untuk meningkatkan infrastruktur dan fasilitas pelayanan publik juga hilang karena anggaran yang tidak terserap optimal.

Fenomena ini menegaskan pentingnya upaya perbaikan dalam manajemen anggaran di Kantor Imigrasi, baik dari sisi perencanaan yang lebih realistis, peningkatan kapasitas SDM, maupun penyederhanaan proses administratif dalam revisi DIPA dan pengadaan barang/jasa. Dengan demikian, efisiensi penggunaan anggaran dapat ditingkatkan, dan pelayanan publik yang menjadi prioritas utama dapat terlaksana dengan lebih baik.

Penelitian Sebelumnya tentang Penyerapan Anggaran Dewinta & Setiawan, (2016) Berbagai indikasi penyebab akumulasi pengurangan anggaran pada akhir tahun anggaran di KPPN Unit Kerja Pembayaran Wilayah DKI Jakarta kami telusuri. Penelitian ini menggunakan analisis faktor dengan metode analisa deskriptif. Hasil kajiannya menunjukkan bahwa konsentrasi penghabisan anggaran pada akhir tahun anggaran disebabkan oleh empat penyebab utama: 1) tahap perencanaan anggaran yang kurang matang, 2) tahap pelaksanaan anggaran, 3) tahap pengadaan barang/jasa, dan 4) penyebab keterlambatan lain yang ada di dalam unit satuan kerja.

Kebaruan penelitian ini terletak pada pendekatannya yang menggunakan data komprehensif sebelum, selama, dan setelah pandemi COVID-19. Penelitian ini menawarkan perspektif baru dengan mengintegrasikan analisis struktural dan dinamis yang dipengaruhi oleh perubahan pola perilaku dan kebijakan akibat pandemi. Dengan

demikian, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi signifikan dalam memahami tantangan dan peluang dalam pengelolaan anggaran publik di Indonesia.

Tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut mengetahui tingkat keterlambatan penyerapan anggaran belanja pada satker Kantor Imigrasi di Wilayah Jakarta pada tahun anggaran 2016-2022 dan mengetahui masalah yang menjadi penyebab lambatnya penyerapan anggaran satuan kerja Kantor Imigrasi di wilayah DKI Jakarta pada tahun anggaran 2016-2022. Sedangkan manfaat penelitian ini yaitu manfaat yang di dapat secara teori antara lain sebagai sumber literatur bagi para ilmuwan lain yang tertarik pada bidang kajian untuk menyerap dana Satker kementerian dengan menggunakan APBN, baik secara teoritis maupun praktis. Manfaat praktis Terutama menjadi dasar untuk mempertimbangkan kewenangan kepala satuan kerja atau pengguna anggaran dalam pengambilan keputusan/kebijakan terkait penundaan penggunaan anggaran. Sebagai dasar kontribusi kedua kepada semua pihak yang membutuhkan informasi mengenai lambatnya penerimaan anggaran belanja unit kerja Imigrasi di Jakarta.

## **METODE PENELITIAN**

### **Pendekatan Penelitian**

Penelitian ini bersifat deskriptif kualitatif dan menjelaskan pelaksanaan anggaran Satker Wilayah Kementerian Hukum dan HAM Kantor Imigrasi DKI Jakarta tahun anggaran 2015 yang menyebabkan keterlambatan pelaksanaan APBN. Satker Imigrasi Kanwil Kemenkumham DKI Jakarta.

### **Jenis dan Sumber Data**

Jenis data yang digunakan adalah data sekunder dan data primer. Laporan Realisasi Pengeluaran Satker Kantor Imigrasi DKI Jakarta Tahun 2015, DIPA Satkeri, Dokumen Peraturan yang Menjadi Dasar Hukum Pelaksanaan APBN, dan Data Sekunder Terkait Pelaksanaan Administrasi. Laporan realisasi satker dari sistem akuntansi keuangan umum negara yang dikelola oleh Kantor Wilayah Kemenkumham DKI Jakarta. Sumber data sekunder berasal dari Kantor Wilayah Kemenkumham DKI Jakarta (Supranggono, 2009).

Sumber data utama adalah sumber Satker yang melakukan pekerjaan yang berkaitan dengan pelaksanaan APBN Satker. Contact person KPPN DKI Jakarta terdiri dari dinas, Satker (PDMS) Pengelola Penganggaran, Responder SPM dan Customer Service Representative. Pejabat Pemeriksa/Penandatanganan SPM (PPSPM), dan Bendahara sebagai informan merupakan hasil wawancara langsung dengan sumber penelitian.

Dalam penelitian ini, tempat penelitian adalah unit kerja Kantor Imigrasi Kanwil Kemenkumham DKI Jakarta yang terdiri dari 7 Satuan ker

### **Prosedur Pengumpulan Data**

Pengumpulan data mengacu pada pendekatan yang paling umum digunakan dalam penelitian kualitatif, yaitu format wawancara semi terstruktur. Pertanyaan bentuk bebas diharapkan memberi kesempatan kepada peneliti untuk mendiskusikan masalah yang mereka hadapi dalam menggunakan anggaran (Setyawan, 2017).

### **Teknik Analisis**

Analisis data dalam penelitian kualitatif dilakukan secara sistematis melalui tiga langkah utama. Pertama, reduksi data, yaitu menyaring data yang tidak relevan,

merangkum informasi penting, mengklasifikasikan, dan menarik kesimpulan awal untuk memberikan gambaran hasil wawancara. Kedua, penyajian data (data display), dilakukan dengan menampilkan data deskriptif dalam bentuk teks naratif, tabel, atau foto untuk membantu peneliti memahami permasalahan yang dihadapi. Ketiga, inferensi/verifikasi, yaitu mencari makna dari data yang dikumpulkan dan menarik kesimpulan berdasarkan teori anggaran yang relevan untuk menganalisis permasalahan pengelolaan anggaran di unit kerja. Proses ini bertujuan untuk memberikan pemahaman mendalam dan menjawab tujuan penelitian.

### Langkah Penelitian

Prosedur penelitian yang dilakukan dalam penelitian ini diawali dengan pengkajian pelaksanaan anggaran Departemen Imigrasi Kanwil DKI Jakarta Kementerian Hukum dan HAM tahun anggaran 2015 dan perbandingan dengan tahun anggaran 2016-2021. Tahun. Kemudian, wawancarai whistleblower selama proses pelaksanaan anggaran untuk mengetahui penyebab penumpukan anggaran yang dapat menyebabkan keterlambatan penggunaan anggaran triwulan pertama dan penumpukan pelaksanaan anggaran akhir tahun.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Evaluasi Realisasi Anggaran Belanja Satker Kantor Imigrasi pada Kantor Wilayah DKI Jakarta.

Pelaksanaan anggaran belanja DIPA untuk departemen/unit organisasi pada Satker Imigrasi Kanwil Kemenkumham DKI Jakarta tahun anggaran 2015 adalah sebesar Rp 166.409.215.282 Penyerapan anggaran belanja ini sebesar 78,86 % total DIPA sebesar Rp 222.335.783.000 Sisa anggaran Tahun Anggaran 2015 sebesar Rp 55.926.567.718 atau total DIPA sebesar 21.14 %. Laporan pelaksanaan anggaran tahun anggaran 2015 masing-masing kementerian/lembaga disajikan pada Tabel 1.

**Tabel 1. Realisasi Anggaran Belanja Satker-Satker Kantor Imigrasi pada Kantor Wilayah Kemenkumham DKI Jakarta T.A (Tahun Anggaran) 2015**

N o	B A	Kementrian/Lemba ga	Anggaran	Realisasi	Sisa Dana	% Realisas i
1	00 5	KANIM KELAS I KHUSUS JAKARTA BARAT	23.942.005.00 0	16.276.344.33 6	7.665.660.664	67.98%
2	00 6	KANIM KELAS I KHUSUS JAKARTA SELATAN	47.794.593.00 0	34.439.235.65 2	13.355.357.34 8	72.06%
3	01 0	KANIM KELAS I JAKARTA PUSAT	26.052.035.00 0	16.441.585.67 2	9.610.449.328	63.11%
4	01 3	KANIM KELAS I JAKARTA TIMUR	24.269.271.00 0		6.174.741.880 9	74.77%

5	01	KANIM KELAS I	22.796.795.00	15.361.043.72	7.435.751.271	67.38%
	5	JAKARTA UTARA	0	9		
6	01	KANIM KELAS I	28.651.222.00	23.069.173.91	5.582.048.084	80.52%
	8	TANJUNG PRIOK	0	6		
7	02	KANIM KELAS I	48.629.862.00	42.517.302.78	6.102.559.214	87.45%
	2	KHUSUS SOEKARNO HATTA	0	6		
Jumlah			222.335.783.00	166.409.215.282	55.926.567.718	74.86%

Sumber: Satker Kantor Imigrasi pada Kantor Wilayah Kemenkumham DKI Jakarta

Dari Tabel 1 dapat dilihat bahwa Kanim DIPA Khusus Kelas I Soekarno Hatta memiliki tingkat pelaksanaan anggaran tertinggi yaitu 87, 5%. Hal ini disebabkan realisasi biaya tenaga kerja yang melebihi batas atas DIPA Sutkar Kanim Kelas Khusus I Soekarno-Hatta. Pembayaran karyawan melebihi anggaran tahun lalu karena karyawan baru dan pergantian karyawan pada tahun 2015. Peraturan Menteri Keuangan No. 192/PMK.05/2012, gaji pegawai pada akhir tahun buku dapat melebihi batas DIPA pegawai. melebihi batas yang diberikan.

Sementara itu, Departemen Imigrasi Kelas I Jakarta Pusat memiliki realisasi anggaran terendah sebesar 63,11%. anggaran. Kanim Kelas I Jakarta Pusat, Khusus Manajemen Investasi. Pencapaian yang buruk ini dikarenakan penerimaan DIPA pada bulan Juli 2015. Anggaran DIPA merupakan APBN revisi. Selain itu, beberapa kegiatan DIPA diarahkan ke anggaran pemerintah daerah dan dilaksanakan. Menurut UU No. 17 Tahun 2003, APBN harus dibuat seefisien dan seefektif mungkin. Terutama untuk menghindari penganggaran ganda/belanja ganda antara departemen pengeluaran dan lembaga pemerintah, menciptakan masalah pemborosan. Seperti terlihat pada Tabel 4.2 model pembayaran anggaran Sutkar Imigrasi DKI di wilayah pembayaran Kanwil Kemenkumham Jakarta TA 2015-2021 menunjukkan bahwa satker cenderung mengakumulasi pembayaran anggaran di akhir tahun.

**Tabel 2. Tingkat penumpukan penyerapan Anggaran Belanja Satker di Satker Kantor Imigrasi pada Kantor Wilayah Kemenkumham DKI Jakarta Tahun Anggaran 2015**

No	Bulan	Presentase Penyerapan Per Bulan	Presentase Penyerapan Secara Akumulatif
1	Januari	2.11%	2.11 %
2	Februari	2.63%	4.74 %
3	Maret	4.00%	8.74 %
4	April	5.01%	13.75 %
5	Mei	4.35%	18.10 %
6	Juni	5.23%	23.33 %
7	Juli	18.89%	42.22 %
8	Agustus	3.94	46.16 %
9	September	7.39%	53.55 %
10	Oktober	9.23%	62.78 %
11	November	7.55%	70.33%
12	Desember	26.25%	96.58%

Sumber: Satker Kantor Imigrasi pada Kantor Wilayah Kemenkumham DKI Jakarta

Table 2 menunjukkan bahwa penumpukan penyerapan keuangan pada awal tahun 2015 cenderung rendah fluktuatif dan tidak merata hingga akhir triwulan II. Secara kumulatif, tingkat penjualan hingga akhir triwulan I masih 8,7 %, akhir triwulan II 23,33% dan akhir triwulan III 53,55%. Penggunaan anggaran yang rendah di awal tahun anggaran menyebabkan tingkat utilisasi yang tinggi di akhir tahun anggaran. Penggunaan anggaran tertinggi sebesar 26,25% pada bulan Desember. Hal ini menunjukkan bahwa perkembangan anggaran pada triwulan terakhir khususnya pada bulan terakhir tahun berjalan bersifat kumulatif.

Secara umum, penggunaan anggaran rendah pada triwulan pertama dan kedua. Ini menciptakan pengembalian yang tinggi pada akhir tahun keuangan, yang menunjukkan penggunaan anggaran yang bervariasi dan tidak merata dari bulan ke bulan. Kemampuan penggunaan anggaran untuk semua jenis pengeluaran biasanya tidak merata setiap bulannya.

**Tabel 3. Realisasi Penumpukan Anggaran Belanja Satker Per Jenis Belanja Satker Kantor Imigrasi pada Kantor Wilayah Kemenkumham DKI Jakarta Tahun Anggaran 2015**

Triwulan	Realisasi Belanja Per Triwulan				Realisasi Belanja Secara Akumulatif			
	Belanja Pegawai	Belanja Barang	Belanja Modal	Belanja Sosial	Belanja Pegawai	Belanja Barang	Belanja Modal	Belanja Sosial
Triwulan I	12.70%	3.16%	1.22%	22.88%	12.70%	3.16%	1.22%	22.88%
Triwulan II	19.54%	7.96%	6.16%	26.86%	32.24%	11.12%	7.38%	49.74%
Triwulan III	35.66%	30.20%	8.26%	14.40%	67.90%	41.32%	15.64%	64.14%
Triwulan IV	35.25%	50.60%	61.48%	34.44%	103.16%	91.92%	77.12%	98.57%

Sumber: Satker Kantor Imigrasi pada Kantor Wilayah Kemenkumham DKI Jakarta

Tabel 3 diketahui bahwa realisasi penumpukan anggaran belanja secara akumulatif antar triwulan mengalami kecenderungan terbesar di akhir tahun dan meningkat tajam di triwuloan ke-empat. Hal ini menunjukkan telah terjadi penumpukan yang mungkin oleh jenis belanja modal kecenderungan rendah di awal tahun anggarannya. Peningkatan realisasi anggaran masih bertumpuk pada akhir tahun dengan penumpukan 25-30% di bulan September tiap tahun. Untuk dapat menyederhanakan table tersebut akan ditampilkan per triwulan realisasi total anggaran satker Imigrasi.

Pada data tersebut terlihat pada triwulan ketiga selalu di penuhi dengan realisasi anggaran yang berkisar antara 19-25 persen, bahkan untuk capaian tertinggi dapat mencapai 89 persen pada triwulan ketiga. Hal ini disebabkan oleh pelaporan pada satker tidak masuk kantor wilayah pada triwulan I dan triwulan II, sehingga dapat di lewati analisisnya karena data tidak tersedia.

Yang menarik adalah pada satker Imigrasi Soekarno Hatta telah menunjukkan kinerja yang konsisten sejak tahun 2016, hal ini merupakan hal baik karena dengan realisasi



penyerapan stabil menunjukkan sumber daya manusia dan rencana pada akhir tahun 2015 dapat di laksanakan tanpa melakukan penundaan dan revisi berkali kali.

Data realisasi anggaran belanja Satker di atas juga didukung oleh hasil wawancara dengan Narasumber penelitian Satker, pengelola keuangan Satker yang realisasinya kurang dari 70 persen pada semester pertama tahun anggaran 2015 telah berhasil diserap dari total batas atas DIPA. Wawancara dilakukan dengan melakukan prosedur yang telah di tentukan oleh kantor imigrasi. Dan terdapat permintaan untuk tidak mempublish nama pegawai yang di wawancarai. Pegawai yang dimaksud adalah melakukan aktivitas dan pekerjaan dinas luar. Wawancara dilakukan di kantor masing-masing informan dan di unit kerja Kantor Imigrasi Kanwil Kemenkumham DKI Jakarta yang menjadi sasaran penelitian. Wawancara tersebut menanyakan tentang keterbatasan satker dalam melaksanakan proses pelaksanaan anggaran untuk mengumpulkan informasi mengenai faktor-faktor yang menghambat penggunaan anggaran.

Dengan berbagai alasan, ada beberapa informan Satker yang tidak mau disebutkan namanya. Beberapa informan tidak ingin merekam wawancara, sehingga juru tulis membuat memo wawancara dengan informan. Namun, pelapor Satker tetap mendukung dan memberikan jawaban sesuai dengan penjelasan yang muncul tentang proses realisasi anggaran dan permasalahannya.

### **Faktor-faktor Penyebab Keterlambatan Penyerapan Anggaran Belanja Satker di Wilayah Satker Kantor Imigrasi pada Kantor Wilayah Kemenkumham DKI Jakarta Tahun Anggaran 2015-2021.**

Pengeluaran dan aktivitas pemerintah yang berkembang dari waktu ke waktu sejalan dengan teori pengeluaran publik Adolph Wagner, namun penganggaran yang baik dilakukan di unit kerja Kantor Imigrasi Jakarta di Kanwil Kemenkumham DKI Jakarta. Kondisi ini disebabkan oleh beberapa faktor seperti perencanaan anggaran, pengadaan barang/jasa dan sumber daya manusia.

#### **a. Perencanaan Anggaran**

Perencanaan anggaran merupakan tahap awal dalam mekanisme pengelolaan anggaran. (Wirawan, 2020) Dalam tahap ini, Pertengahan Mei pada setiap tahun , pemerintah pusat akan menyampaikan dasar-dasar kebijakan fiskal dan kerangka makro-ekonomi tahun depan kepada Dewan Perwakilan Rakyat (DPR). Berdasarkan hasil pembahasan kerangka ekonomi makro dan inti kebijakan fiskal, pemerintah pusat bersama DPR membahas kebijakan umum dan prioritas anggaran yang menjadi acuan kementerian negara dalam menyusun anggaran.

Sebagai bagian dari rancangan APBN, Menteri/Direktur Lembaga sebagai pengguna anggaran/pengguna yang baik akan menyusun rencana kerja dan anggaran Departemen Luar Negeri (RKAKL) untuk tahun berikutnya. RKAKL dibuat berdasarkan pekerjaan yang Anda lakukan dan disertai dengan perkiraan biaya untuk tahun berikutnya setelah tahun anggaran berjalan. RKAKL akan disampaikan kepada DPR untuk dibahas pada Rapat Pendahuluan Rancangan APBN. Hasil pembahasan RKAKL akan disampaikan kepada Menteri Keuangan sebagai bahan penyusunan RUU APBN tahun berikutnya.

Faktanya, satker-satker Kantor Imigrasi Kantor Wilayah Kemenkumham DKI Jakarta masih terkendala perencanaan anggaran. Berdasarkan hasil wawancara yang

dilakukan dengan narasumber penelitian ini, anggaran masih menunjukkan adanya masalah kesesuaian antara anggaran operasional yang disajikan dalam RKAKL dengan DIPA yang telah disetujui. Bendahara Biaya Kantor Imigrasi Jakarta Timur meneruskannya sebagai berikut:

*“Pendanaan DIPA tidak sesuai dengan RKAKL yang diajukan Satker. Kedua, ada beberapa poin anggaran yang tidak bisa dibayarkan karena tidak adanya juklak (Petunjuk Pelaksanaan) dari eselon 1.”*

Begitu pula di Satker Imigrasi Kelas I Jakarta Pusat, anggaran DIPA bahkan lebih rendah dari anggaran RKAKL karena adanya pemotongan anggaran dari Direktorat Jenderal Imigrasi. Hal itu disampaikan Pejabat Penandatanganan SPM (PPSPM) Setiyaningsih terkait selisih anggaran antara usulan RKAKL dengan DIPA yang diterima.

“DIPA ditemukan tidak sesuai dengan apa yang kita (Kantor Imigrasi Jakarta Pusat) rencanakan atau anggarkan untuk tahun sebelumnya. Munculnya pemotongan anggaran. Sesuatu tidak berjalan sesuai rencana kita. Ada (anggaran) bahkan untuk apa yang kita tidak minta. Tidak ada yang kami usulkan.”

Ketidaksesuaian antara aturan kegiatan yg tercantum pada RKA-KL menggunakan DIPA yg disahkan bisa mengakibatkan Penundaan dalam mengadopsi aturan karena Satuan Kerja harus meninjau DIPA. Proses penertiban DIPA ini pasti akan memakan waktu lama bagi Sattker untuk membiasakan diri. Selain itu, prosedur penertiban bersifat wajib untuk Direktorat Jenderal Imigrasi tingkat pertama. Kendala itu dimediasi oleh satuan kerja PPK (Pejabat Pembuat Komitmen) "A".

*“...Itu soal persiapan sebelumnya (RKAKL ke DIPA), mba. Misalnya, saat ini kami cukup untuk pengadaan AC, tetapi kami menemukan anggaran pengadaan AC lebih banyak di tahun ini. Kami perlu melakukan revisi agar volumenya turun, dan untuk revisi membutuhkan izin eselon satu. Itu saja masalah kami.”*

Kondisi ini terjadi ketika Satker tidak menetapkan ukuran prioritas saat merencanakan suatu butir kegiatan, atau karena usulan dari Satker Kementerian/Fasilitas, kegiatan yang ditawarkan oleh Satkeri tidak diwajibkan oleh Satkeri. Juga karena masing-masing DIPA K/L sangat terbatas, maka penggunaannya harus semaksimal mungkin sesuai dengan prioritas yang paling utama. Satker juga mungkin tampak mengabaikan usul kegiatan yang sebelumnya diajukan tetapi tidak disetujui atau di *approve* oleh kementerian. Karena itu, jika ada usulan kegiatan DIPA tahun sebelumnya, Satker akan bingung mengoreksi dananya. Ada satu Satker yang terkesan dengan melakukan *copy paste*, dengan kata lain, RKAKL tahun 2014 diusulkan untuk tahun berikutnya, terlepas dari kegiatan apa yang dilakukan.

Selain itu, DIPA baru yang diterima untuk unit kerja pada semester terakhir tahun ini sebagai hasil dari APBN yang disetujui tahun lalu membawa kegiatan baru berupa belanja modal untuk kegiatan fisik atau kegiatan yang dapat dilihat. dan membutuhkan proses lelang. Inilah yang saya pelajari dari Kantor Imigrasi Kelas I Jakarta Pusat yang

baru saja menerima DIPA akhir Agustus 2014 lalu. Berikut petikan wawancara dengan PPSPM Kantor Imigrasi Kelas I Jakarta Pusat.

*“... Tahun 2015 saya mendapat anggaran dari APBN Perubahan. Jadi saya menerima DIPA pada akhir Agustus. Akhirnya saya mendapat proyek fisik (penanaman modal untuk pengembangan bangunan), jadi pembayarannya harus menunggu syarat pembangunan atau progres konstruksi. Pada tahun 2015 ini terakumulasi pada bulan Oktober, November dan Desember.”*

DIPA baru yang akan diterima pada awal semester kedua, pastinya akan mengarah pada dana cadangan pada akhir tahun anggaran. Selain itu, dana yang tersedia akan digunakan untuk aktivitas belanja modal. Dana tidak dapat dibayarkan sekaligus, tetapi harus digilir seiring berjalannya pekerjaan. Seperti yang disampaikan PPSPM Kantor Imigrasi Klas I Jakarta Pusat.

*“Belanja modalnya adalah pembangunan, jadi kami harus menunggu perkembangannya. Misalnya skema (syarat pembayaran) untuk tahun 2015 adalah 30 (persen), 30 (persen), dan 40 (persen). Dengan demikian, progres 100% akan benar pada tanggal akhir pembayaran (filing) (ke KPPN) dari SPM, 22 Desember 2015, tergantung progres fisik pembangunan.”*

Pemanfaatan anggaran belanja Kanwil Kemenkumham DKI Jakarta tahun anggaran 2015 oleh kementerian/lembaga di bidang pembayaran mengalami keterlambatan dan terus menunjukkan tren akumulasi pembayaran anggaran di akhir tahun. Penggunaan anggaran terbesar terjadi pada Desember 26,25%. Hal ini menunjukkan bahwa terjadi keterlambatan yang berakibat penumpukan pencairan/realisasi anggaran di triwulan keempat, terutama di bulan terakhir tahun 2015.

Satker Imigrasi pada Kantor Wilayah Kemenkumham DKI Jakarta Tahun Anggaran 2016-2022 dengan Perkembangan Pelaksanaan APBN diduga terkait dengan beberapa faktor. Pertama, faktor perencanaan anggaran. Dalam perencanaan anggaran misalnya, terdapat kontradiksi antara action plan RKA-KL dan DIPA yang ditegaskan sedemikian rupa sehingga satker harus merevisi DIPA dan Revisi APBN yang menghasilkan investasi baru.

Strategi yang diterapkan dalam perencanaan anggaran menargetkan kementerian/lembaga untuk meningkatkan level teknis unit kerja. Yakni menyusun rencana anggaran setepat mungkin dan sebaik mungkin sesuai skala prioritas kebutuhan unit kerja, sehingga tidak terjadi konflik antara anggaran operasional yang tercantum dalam RKA-KL dengan DIPA yang telah disetujui.

#### **b. Pengadaan Barang/Jasa**

Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah (selanjutnya disebut Pengadaan Barang/Jasa) yang terakhir direvisi dengan Peraturan Presiden Nomor 70 Tahun 2012 berdasarkan Peraturan Presiden Nomor 54 Tahun 2010, adalah Barang/Jasa oleh Pemerintah Merupakan

kegiatan pengadaan jasa. Departemen/Kewenangan/Satuan Kerja Daerah/Lembaga Lainnya. Prosesnya dimulai dari perencanaan kebutuhan hingga penyelesaian semua kegiatan yang berhubungan dengan pengadaan barang dan jasa.

Sebagaimana disebutkan dalam Sitepu et al., (2024) Penelitian ini menyoroti kendala penyerapan anggaran yang belum optimal di Provinsi Riau. Hasil analisis menunjukkan bahwa faktor eksternal, seperti ketakutan akan kasus hukum oleh aparat penegak hukum, sangat mempengaruhi penyerapan anggaran. Permasalahan lain meliputi alokasi anggaran yang tidak sesuai usulan SKPD dan transfer dana yang terlambat dari pemerintah pusat, terutama menjelang akhir tahun, yang menyebabkan kesulitan realisasi anggaran. Strategi yang diusulkan untuk mengatasi hambatan ini meliputi asistensi, konsultasi dengan auditor internal, sinergi revisi kewenangan, serta mitigasi risiko melalui pengaturan lebih awal dan fleksibel. Hasil penelitian ini merekomendasikan penyusunan juknis lebih rinci dan cepat oleh Kementerian Dalam Negeri serta penyesuaian kebijakan pengadaan agar lebih terintegrasi dengan manajemen risiko.

Berdasarkan wawancara dengan narasumber penelitian, terdapat beberapa permasalahan terkait pengadaan barang dan jasa yang dapat mengganggu proses pembayaran pelaksanaan anggaran. Beberapa dari mereka mungkin tidak memiliki karyawan atau agen pengadaan bersertifikat. Menurut Perpres No. 5 Tahun 2010, seluruh Pengadaan Barang/Jasa wajib memiliki sertifikat kompetensi Pengadaan Barang dan Jasa yang dikeluarkan oleh Kantor Pengadaan Barang dan Jasa (LKPP).

Unit kerja yang diterbitkan sertifikat yang menyatakan telah selesainya tes pembelian barang/jasa karyawan. Akibatnya dapat mempengaruhi proses pengeluaran uang, hal yang sama disampaikan dalam wawancara dengan pemegang anggaran Kantor Imigrasi Kelas I Jakarta Timur. Dalam wawancara tersebut, diajukan pertanyaan tentang keterbatasan Satker dalam pelaksanaan proses pelaksanaan anggaran untuk mengumpulkan informasi tentang faktor-faktor yang menghambat penggunaan anggaran.

*“Kita (kita) perlu daftar ke Direktorat Jenderal Imigrasi (pelelangan barang/jasa) lalu dialihkan ke Kanwil Kemenkumham DKI Jakarta. Kita punya panitia sendiri. Perencanaan dll. Ada batasannya karena semua panitia (panitia pengadaan) berasal dari luar pelelangan atau ditugaskan ke pelelangan non-panitia, karena sampai saat ini tidak ada yang memiliki bukti barang atau jasa.”*

Hal senada juga disampaikan oleh Bendahara Pengeluaran Kantor Imigrasi Klas I Jakarta Selatan, Karena terbatasnya jumlah pegawai yang memiliki sertifikat pengadaan barang dan jasa, maka dukungan bagi pegawai yang memiliki sertifikat pengadaan barang dan jasa di Kantor Wilayah Kemenkumham DKI Jakarta yang merupakan kantor vertical secara struktural di atasnya. Tentu saja hal ini memakan waktu lama dan tidak sesuai dengan jadwal pembayaran yang direncanakan ke KPPN, sehingga menunda proses penarikan anggaran. Berikut kutipan wawancara dengan Bendahara Pengeluaran Kantor Imigrasi Klas I Jakarta Selatan.

*“Kurangnya staf di kantor kami dengan sertifikat PBJ. Sehingga kalau ada pengadaan barang kami terkendala itu. Akhirnya, kami meminta bantuan staf kantor wilayah (Kantor Wilayah Kemenkumham DKI Jakarta) yang memiliki sertifikat. Tentu saja, ini akan memakan waktu lebih lama. Akibatnya, pembayaran ke KPPN sedikit terlambat dari jadwal.”*

Selain itu, pejabat pengadaan mungkin khawatir tentang aparat penegak hukum, seperti Kejaksaan dan Komisi Pemberantasan Korupsi (KPK), yang proaktif dalam menangani korupsi, serta aparat internal dari auditor inspektorat dan Badan Pengawas Keuangan dan Pembangunan (BPKP), maupun eksternal pemerintah yaitu : Badan Pemeriksa Keuangan (BPK). Kekhawatiran ini dapat menyebabkan lembaga pengadaan membuat keputusan yang bijaksana dan memperlambat proses pengadaan. Hal ini mempengaruhi proses pembayaran anggaran dan dapat menyebabkan keterlambatan karena menumpuk di akhir tahun. Sebagaimana disampaikan oleh Bendahara Pengeluaran satker “D”.

*“Personil pengadaan sangat memperhatikan pengadaan barang. Ini sedikit terlambat. Mereka khawatir prosedurnya tidak sesuai dengan perintah presiden (barang/jasa) dan takut adanya temuan lewat pemeriksaan. Inspeksi tahunan harus dilakukan oleh inspektur jenderal. Tak ayal, BPK tiba-tiba mengirimkan surat konfirmasi. Yang sifatnya tiba-tiba. Kami mengalami kesulitan menyiapkan file, terutama jika mereka tidak sempurna, itu akan menjadi penemuan. Oleh karena itu, perlu berhati-hati, dan pengeluaran dana yang terkumpul sedikit lambat. Sesuai dengan arahan presiden tentang pengadaan barang dan jasa.”*

Masalah lain terkait pengadaan barang/jasa adalah proses lelang tertunda karena DIPA belum diterima hingga awal semester kedua. Hal ini jelas mempengaruhi proses penyelesaian pekerjaan fisik, baik secara kualitatif maupun sesuai batas waktu yang terbatas di akhir tahun. Mengirim pembayaran atau mengembalikan uang sehingga dapat menunda pembayaran dari termin pertama ke termin berikutnya. Seperti disampaikan *Customer Service* Satker Kantor Imigrasi pada Kantor Wilayah Kemenkumham DKI Jakarta terkait permasalahan tersebut yang dialami oleh satker Kantor Imigrasi Klas I Tanjung Priok berikut ini :

*“Masalahnya, DIPA terlambat turun. Jadwal lelang juga ditunda. Akhirnya terserap pada akhir tahun. Semua kuartal 1, 2 dan 3 dari kuartal 4 (realisasinya).”*

Akibat keterlambatan proses lelang, kontrak pembelian barang/jasa juga akan berakhir menjelang akhir tahun anggaran. Hal ini juga menyebabkan tertundanya belanja

anggaran karena anggaran tersebut dibayarkan pada akhir tahun. Seperti disampaikan oleh PPK satker “A” berikut ini:

*“...Untuk investasi seperti tahun lalu (2015), kami sudah mencapai akhir masa kontrak. Jadi ketika datang untuk membayar / pencairan belanja modal, kami pasti mendekati di akhir tahun.”*

Selain itu, Lambatnya mitra pengadaan barang/jasa juga terlambat melakukan proses pembayaran anggaran. Dalam PMK 190/PMK.05/2015, pembayaran langsung kepada rekanan atas pengadaan barang/jasa dapat dilakukan melalui KPPN setelah penyerahan barang/jasa, yang kemudian menerbitkan protokol transfer atau protokol kerja. Dengan kata lain, jika barang tidak dikirim atau pekerjaan tidak selesai, Anda tidak akan bisa membayar dana ke KPPN. Transfer anggaran otomatis juga tidak dilaksanakan. Keterlambatan hasil pekerjaan oleh pihak rekanan ini dialami oleh satuan kerja “B”. Berikut wawancara dengan Kuasa Pemegang Anggaran satker “B”:

*“Sebagian besar akumulasi terjadi pada pekerjaan fisik (belanja modal). Di sisi mitra, dibutuhkan waktu untuk menyelesaikan pekerjaan dan membuat laporan kerja. Oleh karena itu, pembayaran terhambat.”*

Keterlambatan penyelesaian konstruksi berdampak negatif terhadap pengadaan barang/jasa, baik secara kualitatif maupun kuantitatif. Apalagi saat akhir tahun, saat pekerjaan masih berlangsung, sudah mendekati tengat waktu. Ketika pekerjaan selesai, mitra akan menjalankan "sistem akselerasi". Sebab, suka atau tidak suka, Anda harus menyelesaikan pekerjaan Anda sebelum batas waktu penyerahan SPM Anda ke KPPN agar dapat memanfaatkan dana yang tersedia.

Selain itu, kehadiran pengurus baru yang baru saja menyelesaikan pendidikan dan pelatihan pengadaan barang/jasa dan akan bertanggung jawab pengadaan juga dapat menghambat proses pembelanjaan anggaran. Hal ini dikarenakan pegawai baru belum memiliki kemampuan atau pengalaman pengadaan barang dan jasa, dan terkesan lamban dalam mengidentifikasi rekanan dan mekanisme pengadaan barang dan jasa. Hal ini secara tidak langsung mengganggu tahapan pembayaran anggaran. Berikut petikan wawancara terkait. Seperti disampaikan Bendahara Pengeluaran satker “D” berikut ini:

*“Saat itu pegawai yang baru saja lulus (pelatihan pembelian barang dan jasa) dan baru saja mendapatkan sertifikat. Ini sedikit terlambat. tidak berpengalaman. Biasanya orang baru tanpa pengalaman. Sejauh ini, hanya teori yang ada.”*

Saat menerima DIPA terutama untuk kegiatan pengadaan yang memerlukan proses pelelangan mengalami keterlambatan akan menyebabkan masa berakhirnya kontrak perjanjian pekerjaan barang/jasa mendekati akhir tahun anggaran. Hal ini disebabkan oleh

kurangnya SDM yang mempunyai sertifikasi barang atau jasa, kekhawatiran terhadap penegak hukum dan aparat.

Kemudian mengenai kurang pengalamannya petugas yang menggantikan akan di bahas dalam faktor sumber daya manusia namun dalam hal prosedur Pengadaan barang atau jasa dapat memberikan kesempatan kepada pejabat badan keuangan yang berwenang untuk selalu meningkatkan diri di bidang pengelolaan keuangan negara. Yakni, mengarahkan pejabat pengelola anggaran pada pelatihan pengelolaan keuangan negara yang diselenggarakan Kementerian Keuangan, antara lain pelatihan bendahara, pelatihan Program Percepatan Tanggung Jawab Keuangan Negara (PPAKP).

### c. Sumber Daya Manusia

SDM dapat mengelola keuangan Satker yang baik yang bersumber dari APBN. Tentunya dibutuhkan pejabat dan pegawai yang memiliki tingkat kemampuan yang berkualitas.

Dalam penelitian ini, penulis menemukan beberapa permasalahan terkait pengelolaan keuangan oleh staf pengadaan Satker. Beberapa dari mereka adalah Satker yang mengalami kekurangan staf. Kekurangan staf, terutama mereka yang bertanggung jawab atas pengelolaan keuangan Satker, akan menunda pembayaran anggaran. Rangkap Jabatan merupakan solusi untuk kekurangan staf dan dapat melakukan semua pekerjaan di Satker dengan baik. Namun hal ini justru dapat menghambat kinerja pegawai karena pegawai tidak fokus pada tugas pokoknya. Isu ini diangkat oleh PPK-Satker "A" dalam klip wawancara berikutnya.

*“Kami terkendala oleh masalah kepegawaian. Ada kekurangan sumber daya manusia kita, sehingga beberapa orang melakukannya rangkap jabatan pada waktu yang sama. Bendahara mungkin tidak perlu menjadi dari keuangan. Kami (kami) mengambil alih staf dari daerah lain. Seperti saat ini, PPSPM berasal dari IT (Information Technology) dan merupakan akuntan penerima dari kepegawaian.”*

Hambatan dan kendala yang sama diungkapkan oleh Bendahara Pengeluaran Kantor Imigrasi Klas I Soekarno-Hatta. Karena keterbatasan jumlah Sumber Daya Manusia, sekretaris kepala kantor merangkap sebagai staf pengelola keuangan. Bahkan, KPA juga harus merangkap sebagai PPK. Berikut kutipan wawancara penulis dengan Bendahara Pengeluaran Kantor Imigrasi Klas I Soekarno-Hatta :

*“Di Satker kami, KPA merangkap sebagai PPK karena keterbatasan SDM. Juga, ada orang-orang di bagian keuangan yang pensiun. Saat ini, sekretaris kepala kantor juga merupakan bagian keuangan.”*

Jika pola mutasi pegawai belum merata, jumlah pegawai juga belum/ tidak ideal. Jumlah pegawai yang tidak ideal ini tentu saja memberikan keterbatasan sumber daya manusia untuk mengelola keuangan Satker. Hal ini terjadi di Kantor Imigrasi Kelas I Soekarno Hatta, dimana jumlah pegawai negeri sipil untuk analis keimigrasian sangat

banyak dan tidak sebanding dengan jumlah pegawai negeri sipil fungsional umum. Idealnya, staf bagian administrasi yang terdiri dari pejabat umum sangat terbatas. Anda bahkan perlu menunjuk Honorer untuk menjalankan aplikasi untuk membayar anggaran. Bagian tata usaha yang merupakan bagian kesekretariatan yang bertugas mengelola keuangan Satker perlu memiliki jumlah staf yang cukup agar pengelolaan keuangan tidak menemui kendala. Berikut hasil wawancara dengan PPK Kantor Imigrasi Klas I Jakarta Timur terkait jumlah SDM yang kurang:

*“SDM jelas tidak ada. Satker kami pada dasarnya adalah seorang analis imigrasi (umum) daripada seorang PNS (umum). Karena itu, jumlah orang di bagian TU (administrasi) terbatas. Menerima operator aplikasi dari non-PNS PTT (tidak tetap/sukarela).”*

Selain itu, beberapa staf pengelola keuangan Satker di wilayah pembayaran Kantor Imigrasi pada Kantor wilayah Kemenkumham DKI Jakarta sebagian besar sudah berusia lanjut dan mendekati masa pensiun. Hal ini tentu saja mempersulit proses/ tahapan pengelolaan anggaran Satker. Hal ini karena seiring bertambahnya usia karyawan tentu kebugaran fisiknya semakin menurun. Hal ini disampaikan oleh *Customer Service* salah satu Satker Kantor Imigrasi pada Kantor Wilayah Kemenkumham DKI Jakarta berikut ini :

*“terdapat beberapa yg kekurangan (SDM). pegawainya senior- senior. Tapi buat mengatasi itu kita (kami) intens pada kecil TLC (Treasury Learning Center) buat mengajari mereka pelaksanaan agar jalan sinkron ini (regulasi yang ada).”*

Berdasarkan hasil wawancara dengan informan penelitian yang disampaikan, hambatan terbesar dalam akumulasi belanja anggaran pemerintah pusat pada akhir tahun adalah faktor anggaran. Rencana anggaran yang bermasalah mengakibatkan tertundanya proses pelaksanaan anggaran dan pembayaran anggaran yang menumpuk pada akhir tahun anggaran. Hal tersebut dikarenakan faktor ini merupakan tahap awal satker dalam memulai mengelola anggarannya, sehingga menyebabkan timbulnya faktor lain yang mengakibatkan penumpukan pencairan anggaran. Hal ini yg disampaikan sang *Customer Service* Satker Kantor Imigrasi dalam Kantor Wilayah Kemenkumham DKI Jakarta pada sesi terakhir wawancara menjadi saran buat seluruh satker yg terdapat pada keliru satu Satker Kantor Imigrasi pada Kantor Wilayah Kemenkumham DKI Jakarta:

*“Rencana (anggaran) di awal tahun anggaran harus direncanakan dengan baik.”*

Batasan perencanaan anggaran yang mengakibatkan pembayaran anggaran akhir tahun secara kumulatif termasuk ketidaksesuaian antara RKAKL dan DIPA. Ketidaksesuaian antara RKAKL yang diusulkan dan DIPA yang telah disetujui juga dapat mengakibatkan tumpukan pembayaran anggaran. Sebab, jadwal kegiatan Satker dan rencana pengambilan uang dari DIPA yang diterima perlu direvisi.



Permasalahan kepegawaian dalam pengelolaan keuangan adalah kekurangan pegawai, kerja rangkap dan pembagian shift yang tidak merata. Jika tidak ada sumber daya manusia yang berkualitas/kompeten dalam pengadaan barang/jasa. Yakni, menawarkan pegawai untuk mengikuti pelatihan pengadaan barang/jasa negara yang diselenggarakan oleh Lembaga Pengadaan Barang/Jasa (LKPP).

Hal ini bertolak belakang dengan penelitian Erliyani & Sulastiningsih, (2023) Penelitian ini menyoroiti faktor-faktor yang memengaruhi penyerapan anggaran di SKPD Kabupaten Magelang. Berdasarkan analisis, hanya pelaksanaan anggaran yang terbukti berpengaruh positif terhadap penyerapan anggaran, sedangkan faktor regulasi, perencanaan anggaran, kualitas sumber daya manusia, dan penerapan aplikasi SIPD tidak menunjukkan pengaruh signifikan. Fenomena ini disebabkan oleh kendala internal seperti permasalahan perencanaan yang tidak matang dan keterbatasan aplikasi SIPD. Kesimpulan penelitian menyarankan agar perbaikan kualitas pelaksanaan anggaran dan optimalisasi sistem aplikasi diterapkan untuk meningkatkan efisiensi penyerapan anggaran.

Perbedaan hasil penelitian disebabkan karena variable yang di teliti merupakan instansi yang berbeda sehingga memiliki kendala yang berbeda pula, dan dalam kurun waktu penelitian yang tidak sama dengan penelitian kali ini. Dilain hal variable penelitian yang sama adalah sistem anggaran yang di kelola sama saja antara instansi pusat dan daerah.

### **Implikasi Penelitian**

Hasil analisis penelitian ini merekomendasikan kepada kementerian/lembaga untuk memperbaiki kebijakan pada tingkat teknis Satker. Pertama, perencanaan anggaran harus disusun secara akurat dan sebaik mungkin sesuai prioritas kebutuhan unit kerja, sehingga tidak terjadi perbedaan antara operasional yang tercantum dalam RKA-KL dan DIPA. Kedua, perlu meningkatkan jumlah sumber daya manusia berkualitas dalam pengadaan barang/jasa dengan merekomendasikan pegawai untuk mengikuti pelatihan yang diselenggarakan oleh Lembaga Pengadaan Barang/Jasa (LKPP). Ketiga, segeralah menyelesaikan proses pengadaan barang/jasa setelah menerima DIPA, terutama untuk penyelenggaraan yang memerlukan proses lelang. Keterlambatan proses ini menyebabkan kontrak akhir pembelian barang/jasa datang pada akhir tahun buku. Keempat, memberikan kesempatan bagi pejabat Kementerian Keuangan untuk terus meningkatkan keterampilan pengelolaan keuangan negara dengan mengirimkan mereka ke PPAKP (Program Percepatan Keuangan Negara) untuk mengikuti pelatihan, termasuk pelatihan bendahara. Dan kelima, setiap pejabat keuangan harus berkomitmen untuk mengelola anggaran dengan baik sesuai rencana yang telah ditetapkan.

Implikasi teoritis dari hasil penelitian ini menunjukkan adanya permasalahan dalam proses penggunaan anggaran belanja keuangan negara. Hal ini memperkuat teori akuntan tentang pengeluaran sektor publik, terutama yang berkaitan dengan anggaran dalam pengadaan barang dan jasa, tenaga kerja dan satuan biaya sumber daya manusia. Implikasi praktis dari hasil penelitian ini dapat memberikan gambaran tentang pelaksanaan anggaran di unit pelayanan imigrasi Kanwil Kemenkumham dan HAM DKI Jakarta yang dapat digunakan untuk masalah pelaksanaan anggaran. di tingkat nasional. Sebagai bahan

informasi dan referensi untuk mengoreksi dan menyelesaikan permasalahan terkait penggunaan anggaran kementerian/lembaga.

Implikasi praktis dari hasil studi ini, yang menunjukkan bahwa perencanaan anggaran, pengadaan barang dan jasa, dan personel menjadi penyebab keterlambatan pelaksanaan anggaran, dapat berimplikasi pada penguatan lebih lanjut dari pemerintah dan kementerian/lembaga terkait. Peraturan anggaran khususnya peraturan di bidang pengelolaan anggaran yang berkaitan dengan pengadaan barang/jasa dan pembinaan kepegawaian

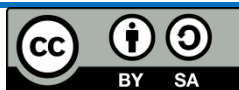
## KESIMPULAN

Penggunaan anggaran belanja Kemenkumham DKI Jakarta untuk pembayaran kanwil di TA 2015 tertunda dan mengakumulasikan pembayaran hingga akhir tahun. Peningkatan penggunaan anggaran terlihat pada bulan Desember sebesar 26,25%. Ini menunjukkan bahwa realisasi anggaran meningkat pada kuartal terakhir, terutama pada bulan terakhir tahun 2015. Pada TA 2015 disebabkan oleh beberapa faktor. Pertama, faktor perencanaan anggaran. Topik anggaran misalnya. kontradiksi antara rencana aksi RKA-KL yang disetujui dan DIPA, Satker terpaksa merevisi DIPA, dan perubahan APBN yang mengarah pada inisiatif fisik baru. Kedua, masalah pengadaan barang/jasa juga mempengaruhi penggunaan anggaran belanja pada tahun 2015. Faktor-faktor ini termasuk kurangnya pegawai bersertifikasi yang bertanggung jawab untuk melakukan pengadaan, kekhawatiran otoritas pengadaan tentang lembaga kepolisian dan inspektur, proses penawaran yang terlambat, dan adanya penawar baru. Dan yang ketiga adalah faktor manusia. Masalah manajemen personalia adalah kurangnya karyawan, pekerjaan ganda dan pembagian shift yang tidak merata. Faktor perencanaan anggaran memiliki pengaruh yang paling besar terhadap akumulasi pembayaran APBN di akhir tahun. Hal ini dikarenakan perencanaan anggaran merupakan langkah awal bagi suatu unit kerja untuk mulai mengelola anggaran, sehingga permasalahan perencanaan anggaran menimbulkan faktor lain yang menyebabkan penumpukan beban anggaran.

## DAFTAR PUSTAKA

- Alhazami, L., Judijanto, L., Harto, B., Sulistianingsih, S., Utami, A. T., Rustam, H. A., & Meta, W. (2024). *Manajemen Keuangan: Praktik Bagi Wirausaha Pemula*. PT. Sonpedia Publishing Indonesia.
- Ari, W. (2017). *Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran, Revisi Anggaran, dan Evaluasi Anggaran terhadap Kinerja Penyerapan Anggaran (Studi Kasus Pada Satuan Kerja Sekretariat Jenderal Kementerian Keuangan)*. Universitas Andalas.
- Damanik, J. E. (2024). Pengaruh Perencanaan Anggaran dan Komitmen Pegawai di Institut Agama Kristen Negeri Tarutung. *Kerugma: Jurnal Teologi dan Pendidikan Agama Kristen*, 6(1), 40–60.
- Defitri, S. Y. (2018). Pengaruh Pengelolaan Keuangan Daerah dan Sistem Akuntansi Keuangan Daerah terhadap Kualitas Laporan Keuangan Pemerintah Daerah. *Jurnal Benefita*, 3(1), 64–75.
- Dewi, R. S. (2020). Bab 3 Teori Pemungutan Pajak. *Hukum Pajak di Indonesia*, 4(1), 24.
- Dewinta, I. A. R., & Setiawan, P. E. (2016). Pengaruh Ukuran Perusahaan, Umur

- Perusahaan, Profitabilitas, Leverage, dan Pertumbuhan Penjualan terhadap Tax Avoidance. *E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana*, 14(3), 1584–1613.
- Erliyani, E., & Sulastiningsih, S. (2023). Pengaruh Regulasi, Perencanaan Anggaran, Pelaksanaan Anggaran, Kualitas Sumber Daya Manusia, dan Penerapan Aplikasi SIPD terhadap Penyerapan Anggaran Belanja pada Satuan Kerja Perangkat Daerah di Kabupaten Magelang. *Jurnal Riset Akuntansi dan Bisnis Indonesia*, 3(4), 1279–1303.
- Fahrial, F. (2018). Peranan Bank dalam Pembangunan Ekonomi Nasional. *Ensiklopedia Of Journal*, 1(1).
- Illahi, B. K., & Alia, M. I. (2017). Pertanggungjawaban Pengelolaan Keuangan Negara Melalui Kerja Sama Bpk dan Kpk. *Integritas: Jurnal Antikorupsi*, 3(2), 37–78.
- Juanda, A. (2024). *Implementasi Prinsip-Prinsip Tata Kelola Pemerintahan yang Baik dalam Pemenuhan Hak Hukum Masyarakat Pada Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Garut Perspektif Siyasa Dusturiyah*. Uin Sunan Gunung Djati Bandung.
- Kurniawan, W., Sutisman, E., Ermawati, Y., & Pasolo, M. R. (2020). Pengaruh Perencanaan Anggaran terhadap Penyerapan Anggaran dengan Komitmen Pengguna Anggaran sebagai Variabel Mediasi (Studi pada Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan Ham Papua). *The Journal of Business and Management Research*, 3(2).
- Rahayu, A. S. (2017). *Pendidikan Pancasila dan Kewarganegaraan (PPKN)*. Bumi Aksara.
- Ristiani, I. Y. (2020). Manajemen Pelayanan Publik pada Mall Pelayanan Publik di Kabupaten Sumedang Provinsi Jawa Barat. *Coopetition*, 11(2), 325691.
- Saogi, A. (2020). Strategi Percepatan Penyerapan Anggaran Kementerian di Masa Pandemicovid-19: Studikasis Kementerian Agama Kabupaten Cirebon. *Jurnal Ilmiah Publika*, 8(2).
- Saputra, F. (2015). *Kedudukan Bendahara Pasca Berlakunya Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2004 Tentang Perbendaharaan Negara*. Universitas Airlangga.
- Saputra, F. (2016). Kedudukan Bendahara Pasca Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2004 Tentang Perbendaharaan Negara. *Indonesian Treasury Review: Jurnal Perbendaharaan, Keuangan Negara dan Kebijakan Publik*, 1(3), 19–33.
- Sembiring, J. H. (2017). *Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Keterlambatan Penyerapan Anggaran Belanja Direktorat Jenderal Pendidikan Anak Usia Dini dan Pendidikan Masyarakat*.
- Setyawan, A. (2017). *Analisis Keterlambatan Penyerapan Anggaran Belanja Satuan Kerja Kementerian/Lembaga di Wilayah Pembayaran KPPN Bojonegoro Tahun Anggaran 2015*. Universitas Airlangga.
- Sitepu, D. R., Priyatmo, T., & Akbar, R. (2024). Determinan Penghambat Penyerapan Anggaran: Studi Empiris pada Provinsi Riau. *Jurnal Manajemen Perbendaharaan*, 5(1), 1–19.
- Supranggono, L. (2009). Evaluasi terhadap Penyerapan Anggaran pada Kementerian Negara/Lembaga. *Stan Jakarta*.
- Wirawan, V. (2020). Penerapan E-Government dalam Menyongsong Era Revolusi Industri 4.0 Kontemporer di Indonesia. *Jurnal Penegakan Hukum Dan Keadilan*, 1(1). <https://doi.org/10.18196/jphk.1101>



---

**This work is licensed under a [Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/)**

---