

**IMPLIKASI STRUKTUR PROGRAM DAN ANGGARAN YANG SESUAI (IN-LINE)
DI KEMENTERIAN HUKUM DAN HAM
(Implication of Program and Budget Structure (In-Line) of The Ministry of
Law and Human Rights)**

**Edward James Sinaga
Pusat Pengkajian dan Pengembangan Kebijakan
Balitbang Hukum dan HAM Kementerian Hukum dan HAM RI
Jl. H.R. Rasuna Said Kav 4-5 Kuningan, Jakarta Selatan 12020, Telp. (021)2526179
Edwardjames88@ymail.com**

**Tulisan Diterima: 3 Februari 2017; Direvisi: 15 Maret 2017;
Disetujui Diterbitkan: 20 Maret 2017**

Abstrak

Dalam pelaksanaan struktur program dan kegiatan di Kementerian Hukum dan HAM selama kurun waktu 2009-2014 masih ditemukan beberapa kelemahan seperti keluaran (*output*) dari suatu kegiatan belum memberikan kontribusi secara langsung terhadap pencapaian sasaran program. Selain itu, hasil (*outcome*) masing-masing program pada Satuan kerja/Unit Pelaksana Teknis di lingkungan Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan HAM belum *in-line* dengan program yang diemban oleh Unit Eselon I terkait. Untuk itu pada kurun waktu tahun 2015-2019, Kementerian Hukum dan HAM melakukan perubahan struktur program dan anggaran guna merealisasikan perencanaan dan penganggaran pada satuan kerja Kantor Wilayah dan Unit Pelaksana Teknis yang *in-line* dengan Unit Eselon I terkait. Penelitian dilakukan untuk menganalisis implikasi penerapan program dan kegiatan yang dilakukan oleh Kementerian Hukum dan HAM. Penelitian ini dilakukan dengan metode kualitatif. Dapat disimpulkan bahwa struktur masing-masing divisi teknis belum sepenuhnya mendukung pelaksanaan program dan kegiatan yang berkaitan dengan Peraturan Menteri Keuangan Nomor 136/PMK.02/2014 Tentang Petunjuk Penyusunan Dan Penelaahan Dalam Pelaksanaan Fungsi Perencanaan, Pengawasan, Pelaporan, dan Akuntansi. Beberapa kendala yang ditemukan pelaksanaan struktur program dan anggaran yang *in-line* antara lain masih adanya ego sektoral divisi dalam pengelolaan, perencanaan, penganggaran, dan kegiatan; Koordinasi Unit Eselon I terkait penyusunan, pengelolaan anggaran serta laporan perencanaan anggaran belum terstruktur; Penggunaan standarisasi output dalam hal pengadaan barang dan jasa khususnya pada Kantor Wilayah belum seragam; Serta petunjuk teknis penyusunan anggaran yang tidak seragam.

Kata Kunci: Program, Anggaran, Perencanaan

Abstract

In implementing the structure of program and activity in the Ministry of Law and Human Rights during 2009-2014 was still found some weaknesses like an output of an activity not giving , directly a contribution to a goal of a program. Furthermore, the outcome of each program of work unit/ technical unit of the regional office of the Ministry of Law and Human Rights has not been in-line with program carried out by the related main echelon unit. The period 2015-2019, the Ministry of Law and Human Rights has made change structure of program and budget in order to realize planning and budgeting at the regional office and technical unit that do in-line with the related main echelon unit. This research aims to analyze the implication of program and activity practice that is conducted by the Ministry of Law and Human Rights. It uses qualitative method. It concludes that structure of each technical division has not fully supported its practice yet associated with Regulation of the Minister

of Finance No. 136/PMK.02/2014 concerning Preparation Instructions and Study In Implementation Function of Planning, Monitoring, Reporting and Accounting. Some obstacles is found in practice of program structure and budget with in-line like sectoral ego of division in managing, planning, budgeting, and activities; coordination of related main echelon unit in arranging, budget managing and budget planning report has not been structured; not all regional offices of the Ministry of Law and Human Rights have carried out an output standardization of procurement of goods and services; and no standardization of technical guidelines budgeting.

Keywords: *program, budget, planning*

PENDAHULUAN

Latar Belakang

Salah satu visi pembangunan nasional yaitu kehidupan masyarakat, bangsa dan negara yang menjunjung tinggi hukum, kesetaraan dan hak asasi manusia. Untuk itu perlu melaksanakan misi sistem hukum nasional yang menjamin tegaknya supremasi hukum dan hak asasi manusia berlandaskan keadilan dan kebenaran. Untuk mewujudkan visi dan misi pembangunan nasional tersebut Kementerian Hukum dan HAM (Kemenkumham) dalam melaksanakan tugas dan fungsinya menyusun program dan kegiatan, seperti halnya program dan kegiatan Kemenkumham pada Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional (RPJMN) 2009-2014. Program dan kegiatan Kemenkumham pada RPJMN 2009-2014 pada satuan kerja Satuan kerja (Satker)/Unit Pelaksana Teknis (UPT) belum *in-line* dengan program yang diemban oleh Unit Eselon I terkait¹, sehingga pada RPJMN 2015-2019 perlu dilakukan restrukturisasi program dan kegiatan.

RPJMN 2015-2019 menjadi pedoman bagi Kementerian/Lembaga (K/L) untuk melaksanakan program dan kegiatan yang dirumuskan dalam Rencana Strategis (Renstra) K/L Tahun 2015-2019. Hal ini menjadi pendukung dalam melaksanakan visi, misi dan program Presiden dalam agenda

pembangunan nasional (Nawa Cita). RPJMN 2015-2019 yang merupakan cerminan dari Nawa Cita tidak terlepas dari Rencana Pembangunan Jangka Panjang Nasional (RPJPN) 2005-2025.

Untuk menyikapi hal ini Menteri Hukum dan HAM, pada kesempatan resmi sosialisasi RPJMN Tahun 2015-2019 dan Program Prioritas Kemenkumham menyatakan bahwa, para Pimpinan Unit Eselon I agar segera melakukan penyesuaian program dan kegiatan yang telah ditetapkan dalam Renstra Kemenkumham dengan RPJMN.² Sehingga program dan kegiatan yang akan dilakukan dapat lebih terukur dan menghasilkan *outcome* sesuai dengan target waktu yang telah ditetapkan.

Restrukturisasi program dan kegiatan dilakukan disusun dengan kerangka *Logic Model*. Penyusunan dimulai dengan penetapan *outcome* masing-masing Unit Kerja Eselon (UKE) I. *Outcome* merupakan tujuan yang akan dicapai dari UKE I dan rumusan *outcome* mencerminkan suatu kondisi dari berjalannya program UKE I. Selain itu, rumusan *outcome* dari UKE I juga disusun selaras dengan sasaran prioritas pembangunan yang ditetapkan oleh Bappenas, dan Sasaran prioritas pembangunan dapat diakomodir dalam bentuk Indikator Kinerja Utama (IKU) maupun Indikator Kinerja Kegiatan (IKK).

-
1. Sosialisasi Program dan Kegiatan Kemenkumham RI oleh Kepala Biro Perencanaan Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia RI, Dra. Sri Puguh Budi Utami, Bc.IP, M.Si., tanggal 26 Mei 2014.
 2. Sosialisasi : "Selaraskan Program dan Kegiatan Renstra Kemenkumham dengan RPJMN Tahun 2015-2019", 11 Maret 2015, kemenkumham.go.id.

Restrukturisasi program dan kegiatan juga untuk menata Unit Pelaksana Teknis) UPT. UPT tidak lagi menjalankan program dukungan manajemen sebagaimana pada RPJMN 2009-2014, namun menjalankan program teknis, karena UPT akan melaksanakan kegiatan dalam rangka pencapaian *outcome* dari program teknis.

Berdasarkan hasil evaluasi pelaksanaan program dan kegiatan pada Kemenkumham selama kurun waktu 2009-2014 bahwa penetapan program dan kegiatan yang merupakan tindak lanjut dari Surat Edaran Bersama (SEB) Menteri Negara Perencanaan Pembangunan Nasional/Kepala Bappenas dan Menteri Keuangan Nomor 0142/M. PPN/06/2009 tentang Pedoman Reformasi Perencanaan dan Penganggaran, dalam pelaksanaannya masih ditemukan beberapa kelemahan dan kendala. Seperti: keluaran (*output*) dari suatu kegiatan belum memberikan kontribusi secara langsung terhadap pencapaian sasaran program, hasil (*outcome*) masing-masing program pada Satuan Kerja (Satker)/UPT di lingkungan Kantor Wilayah (Kanwil) Kemenkumham belum *in-line* dengan program yang diemban oleh Unit Eselon I terkait, dan capaian kinerja Satker/UPT tidak mendukung capaian program pada Unit Eselon I terkait.³ Selain itu alokasi anggaran pada satker teknis belum berada pada program yang diemban Eselon I terkait, sehingga capaian kinerja satker belum menjadi capaian program secara utuh.

Untuk itu pada kurun waktu tahun 2015-2019, Kemenkumham melakukan perubahan struktur perencanaan dan penganggaran. Alokasi anggaran yang *in-line* pada Satker Kanwil berada pada 11 program yang merupakan representasi dari 10 Unit Eselon I terkait. Selain merealisasikan perencanaan

dan penganggaran pada Satker Kanwil dan UPT yang *in-line* dengan Eselon I terkait, juga untuk penyesuaian indikator kinerja program dan indikator kinerja kegiatan, penyesuaian model/postur dan komposisi RKAKL. *Outcome* yang dihasilkan masing-masing program pada Satker di wilayah dan UPT disesuaikan (*in-line*) dengan program yang diemban Eselon I terkait, sehingga dalam penyusunan Laporan Akuntabilitas kinerja instansi pemerintah (LAKIP) Kemenkumham menjadi lebih tepat, efektif, efisien, dan akuntabel.

Dari fakta dan fenomena yang ada pada restrukturisasi program dan anggaran yang dilakukan oleh Kemenkumham tentu akan berimplikasi pada penyusunan program dan kegiatan, serta efektivitas organisasi. Terkait dengan itu, perlu dilakukan penelitian untuk melihat implikasi penerapan struktur program dan anggaran yang *in-line* di Kemenkumham.

Rumusan Masalah

Rumusan Masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimana pelaksanaan struktur program dan kegiatan yang dilakukan oleh Kemenkumham dalam mencapai tujuannya?
2. Apa Implikasi struktur program dan kegiatan yang *in-line* di Kemenkumham?
3. Apa kendala dan upaya yang dihadapi dalam restrukturisasi?

Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian ini adalah:

1. Untuk mendeskripsikan pelaksanaan pasca restrukturisasi program dan kegiatan yang dilakukan oleh Kemenkumham.
2. Untuk mengidentifikasi implikasi struktur program dan kegiatan yang *in-line*.

3. Op.cit., Sosialisasi Program dan Kegiatan Kemenkumham RI oleh Kepala Biro Perencanaan Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia RI.

3. Untuk mengidentifikasi kendala dan upaya yang dihadapi dalam pelaksanaan struktur program dan kegiatan yang *in-line*.

Metode Penelitian

1. Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif. Sugiyono mengatakan bahwa penelitian kualitatif sering disebut metode penelitian naturalistik karena penelitian tersebut dilakukan pada kondisi alamiah (*natural setting*).⁴ Penelitian dengan metode kualitatif untuk menjawab pertanyaan tentang pelaksanaan program dan kegiatan.

2. Sifat Penelitian

Sifat penelitian ini adalah penelitian deskriptif (*descriptive research*) yang ditujukan untuk menggambarkan suatu fenomena dengan cara menelaah secara teratur, mengutamakan obyektivitas, dan dilakukan secara cermat.

3. Bentuk Penelitian

Bentuk penelitian ini adalah evaluatif yang bertujuan untuk melihat implikasi struktur program dan kegiatan yang *in-line* di Kementerian Hukum dan HAM. Ditinjau dari sudut penerapannya, penelitian ini adalah penelitian terapan (*applied research*) yang bertujuan untuk memecahkan permasalahan secara praktis, aplikatif dan dapat digunakan sebagai data bagi Pimpinan Kementerian untuk mengambil kebijakan terkait secara lebih cepat.

4. Penentuan Lokasi dan Informan

Untuk menentukan lokasi dan informan agar mendapat informasi mewakili Kanwil yang memiliki UPT kategori sedikit, sedang, dan banyak dilakukan strata Kanwil (*Stratified*). Dari 33 Kanwil dilakukan stratifikasi berdasarkan banyaknya jumlah UPT, kemudian dibuat

menjadi 3 strata. Setelah menjadi 3 strata, kemudian dipilih lima Kanwil yang mewakili ketiga strata tersebut dengan cara sengaja (*purposive judgment sampling*). Lokasi yang terpilih : D.I. Yogyakarta, Nusa Tenggara Barat (NTB)_mewakili jumlah UPT kategori sedikit, Kepulauan Riau (Kepri)_mewakili jumlah UPT kategori sedang, Jawa Tengah (Jateng) dan DKI Jakarta_mewakili jumlah UPT kategori banyak.

Setelah diperoleh lima kanwil terpilih, kemudian dilakukan pemilihan UPT juga dengan cara sengaja (*purposive judgment sampling*). UPT terpilih dengan pertimbangan perwakilan dari UPT Pemasarakatan dan UPT Keimigrasian. Informan pada Kanwil dan UPT terpilih adalah para Kakanwil, para Kepala UPT dan para Kepala Divisi dan pejabat Struktural serta Aparatur Sipil Negara (ASN) yang menangani program dan penganggaran.

5. Teknik Pengumpulan Data

Menurut Arikunto "yang dimaksud dengan sumber data dalam penelitian adalah subjek dari mana data dapat diperoleh."⁵ Mengingat penelitian ini difokuskan pada program dan anggaran maka sumber data dalam penelitian ini diperoleh dari Kanwil Kemenkumham dan UPT Kemenkumham.

Dalam penelitian ini, sumber data yang digunakan adalah data primer, yaitu data yang diperoleh dari hasil jawaban wawancara mendalam Pejabat Struktural serta staf program dan penganggaran. Sementara data sekunder diperoleh dari buku, jurnal, laporan, dan peraturan yang akan digunakan untuk mendukung landasan teori dan sebagai bahan.

6. Analisis Data

Data yang telah diolah kemudian dianalisis dengan menggunakan cara analisis deskriptif

4. Sugiyono, Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R & D, Alfabeta, Bandung, 2012, hlm.193.

5. Arikunto, S., Prosedur Penelitian Suatu pendekatan praktik, PT Rineka Cipta, Jakarta, 2010, hlm.172.

kualitatif, maksudnya adalah analisis data yang dilakukan dengan menjabarkan secara rinci kenyataan atau keadaan atas suatu objek dalam bentuk kalimat guna memberikan gambaran lebih jelas terhadap permasalahan yang diajukan sehingga memudahkan untuk ditarik suatu kesimpulan.

PEMBAHASAN:

Struktur Program Dan Kegiatan Kemenkumham.

Tujuan restrukturisasi program dan kegiatan adalah agar penerapan Kerangka Pengeluaran Jangka Menengah (KPJM), anggaran berbasis kinerja, dan anggaran terpadu dapat dioptimalkan. Untuk itu diperlukan suatu upaya untuk menata kembali struktur program dan kegiatan K/L. Restrukturisasi program dan kegiatan juga bertujuan untuk mewujudkan perencanaan yang berorientasi kepada hasil (*outcome*) dan keluaran (*output*) sebagai dasar, penerapan akuntabilitas Kabinet, dan penerapan akuntabilitas kinerja K/L.⁶

Program didefinisikan sebagai instrumen kebijakan yang berisikan kegiatan-kegiatan yang dilaksanakan oleh K/L untuk mencapai sasaran dan tujuan serta memperoleh alokasi anggaran, dan/atau kegiatan masyarakat yang dikoordinasikan oleh K/L. Adapun jenis program yang akan dilaksanakan adalah:

- a) Program Teknis, yaitu program yang menghasilkan pelayanan kepada sasaran/masyarakat pelayanan eksternal). Contoh: program pembangunan/peningkatan jalan dan jembatan.
- b) Program Generik, yaitu program yang digunakan oleh beberapa Unit Eselon IA yang memiliki karakteristik sejenis untuk mendukung pelayanan aparatur dan/atau administrasi pemerintahan

(pelayanan internal). Contoh: program peningkatan prasarana dan sarana aparatur kementerian agama.

Terdapat keterkaitan yang jelas antara tupoksi organisasi (struktur organisasi) dengan struktur program dan kegiatan (struktur anggaran), sebagai berikut:

1. Struktur Organisasi
 - a) Organisasi pemerintahan terdiri dari 4 (empat) karakteristik K/L, yaitu: Lembaga Tinggi Negara, Kementerian, Kementerian Negara dan Kementerian Koordinator, dan Lembaga Pemerintahan Non Kementerian (LPNK) dan Lembaga Non-Struktural.
 - b) Secara struktural masing-masing organisasi tersebut terdiri dari pejabat Eselon I, II, III, dan IV. Berkaitan dengan kegiatan restrukturisasi program, secara umum tingkat Eselon IA akan bertanggung jawab pada pelaksanaan program dan tingkat Eselon II akan bertanggung jawab pada pelaksanaan kegiatan.
2. Struktur Anggaran

Berdasarkan UU Nomor 17 tahun 2003 tentang Keuangan Negara, struktur anggaran belanja negara dirinci menurut fungsi (sub-fungsi), organisasi, program, kegiatan, dan jenis belanja. Selain itu, dalam undang-undang tersebut juga diamanatkan adanya transparansi dan akuntabilitas keuangan negara yang diwujudkan melalui penjabaran prestasi kerja dari setiap K/L. Laporan Realisasi Anggaran masing-masing K/L selain menyajikan realisasi pendapatan dan belanja, juga menjelaskan prestasi kerja K/L. Implikasi dari pelaksanaan UU Nomor 17 tahun 2003 dalam restrukturisasi program dan kegiatan adalah perlunya disyaratkan pengelolaan dan pelaksanaan anggaran yang berbasis kinerja. Dalam restrukturisasi program dan

6. Restrukturisasi Program dan Kegiatan, Paparan BAPPENAS, disampaikan pada Bimbingan Teknis Penyusunan LAKIP IPDN, di Subang tanggal 31 Maret 2010.

kegiatan, seluruh program dan kegiatan dilengkapi dengan indikator kinerja beserta anggarannya, untuk digunakan sebagai alat ukur pencapaian tujuan pembangunan yang efektif dan efisien secara teknis operasional serta dalam pengalokasian sumber daya.

Dalam restrukturisasi program dan kegiatan, perlu memperhatikan struktur perencanaan kebijakan dan struktur manajemen kinerja. Struktur perencanaan kebijakan (*policy planning*) terdiri dari:

- a) Prioritas, yaitu merupakan arah kebijakan untuk memecahkan permasalahan yang penting dan mendesak untuk segera dilaksanakan dalam kurun waktu tertentu serta memiliki Implikasi yang besar terhadap pencapaian sasaran pembangunan. Sasaran pembangunan tersebut merupakan penjabaran dari visi dan misi Presiden terpilih.
- b) Fokus prioritas, yaitu merupakan bagian dari prioritas untuk mencapai sasaran strategis yang dapat bersifat lintas K/L.
- c) Kegiatan prioritas, yaitu merupakan kegiatan pokok (kegiatan yang mutlak harus ada) untuk mendapatkan keluaran (*output*) dalam rangka mencapai hasil (*outcome*) dari fokus prioritas.

Sementara struktur manajemen kinerja, terdiri dari:

- a) Pendekatan manajemen kinerja yang akan diterapkan terbagi menjadi dua bagian utama, yaitu: (i) Kinerja pada tingkat Kabinet dan (ii) Kinerja pada tingkat K/L.
- b) Kerangka penyusunannya dimulai dari: “apa yang ingin diubah” (*impact*), yang memerlukan indikator “apa yang akan dicapai” (*outcome*) guna mewujudkan perubahan yang diinginkan, untuk mencapai *outcome* diperlukan informasi tentang “apa yang dihasilkan” (*output*), dan Untuk menghasilkan *output* tersebut diperlukan “apa yang akan digunakan” (*input*).

Akuntabilitas pada tingkat perencanaan kebijakan (tingkat Kabinet/ Pemerintah), memuat informasi kinerja yaitu: (1) *Impact* untuk menilai sasaran pokok yang merupakan kinerja dari prioritas; (2) *Outcome* untuk menilai fokus prioritas yang merupakan kinerja dari fokus prioritas, (3) *Output* untuk menilai kegiatan prioritas yang merupakan kinerja dari kegiatan prioritas; dan (4) *Outcome*, fokus prioritas merupakan kinerja hasil yang harus dicapai oleh satu atau beberapa K/L yang terkait dengan pencapaian kinerja prioritas.

Akuntabilitas pada tingkat organisasi K/L, memuat informasi kinerja yaitu: (1) *Impact* untuk menilai misi/sasaran K/L yang merupakan kinerja yang ingin dicapai K/L; (2) *Outcome* untuk menilai kinerja program yang secara akuntabilitas berkaitan dengan unit organisasi K/L setingkat Eselon IA; (3) *Output* untuk menilai kinerja kegiatan yang secara akuntabilitas berkaitan dengan unit organisasi K/L setingkat Eselon II; dan (4) Pencapaian misi/sasaran K/L (*impact*) dipengaruhi oleh pencapaian kinerja program-program (*outcome*) yang ada di dalam K/L, dan pencapaian kinerja program (*outcome*) dipengaruhi oleh pencapaian dari kinerja kegiatan-kegiatannya (*output*).

Kriteria dalam menentukan target indikator kinerja menggunakan pendekatan “SMART”, yaitu:

- a) *Specific*:sifat dan tingkat kinerja dapat diidentifikasi dengan jelas.
- b) *Measurable*:target kinerja dinyatakan dengan jelas dan terukur baik bagi indikator yang dinyatakan dalam bentuk kuantitas, kualitas dan biaya.
- c) *Achievable*:target kinerja dapat dicapai terkait dengan kapasitas dan sumber daya yang ada.
- d) *Relevant*: mencerminkan keterkaitan (relevansi) antara target *output* dalam rangka mencapai target *outcome* yang ditetapkan, serta antara target *outcome* dalam rangka mencapai target *impact* yang ditetapkan.

- e) *Time Bond*: waktu/periode pencapaian kinerja ditetapkan.

Dasar Kebijakan restrukturisasi program dan kegiatan yaitu Peraturan Presiden Nomor 44 Tahun 2015 Tentang Kementerian Hukum dan HAM RI. Seperti yang terdapat pada Bab III Pasal 52 disebutkan dalam ayat (1) dan (2) terkait dengan instansi vertikal, yaitu:

- 1) Untuk menyelenggarakan tugas dan fungsi Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia di daerah, dibentuk Kanwil Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia di provinsi.
- 2) Tugas, fungsi, susunan organisasi, dan tata kerja Kanwil sebagaimana dimaksud pada ayat (1), ditetapkan oleh Menteri setelah mendapat persetujuan tertulis dari menteri yang menyelenggarakan urusan pemerintahan di bidang aparatur negara.

Kemudian pada Bab VII Pasal (65) disebutkan :

Pembinaan unit organisasi di lingkungan Instansi Vertikal dan UPT yang menangani tugas dan fungsi yang bersesuaian dengan tugas dan fungsi Direktorat Jenderal, pembinaannya dilakukan oleh Direktorat Jenderal yang bersangkutan.

Dalam melaksanakan RPJMN tahun 2015-2019 yang dilaksanakan di tahun 2015, Kemenkumham telah melakukan upaya menata kembali atau restrukturisasi program dan kegiatan di lingkungan Kemenkumham dengan maksud agar penyerapan anggaran berbasis kinerja dapat dioptimalkan, serta mewujudkan perencanaan yang berorientasi kepada hasil atau *outcome* dan keluaran atau *output* pada masing-masing satuan kerja.

Restrukturisasi program dan kegiatan di Kemenkumham adalah perubahan struktur perencanaan dan penganggaran pada masing-masing satuan kerja yang berada pada Unit Eselon I sebagai penanggung jawab program sehingga diperlukan penyesuaian postur anggaran sampai level subkomponen pada Kanwil dan UPT. Pada satker Kanwil

alokasi anggaran berada pada 11 Program yang merupakan representasi dari 11 Unit Eselon I terkait.

Untuk menjamin kelangsungan pelaksanaan kegiatan yang strategis tersebut, maka Kemenkumham membuat program-program. Program-program tersebut tentu saja dilakukan di tingkat pusat dan wilayah. Selanjutnya, untuk menjamin pelaksanaan di wilayah, harus disusun struktur penganggaran, sehingga dapat terlaksana. Struktur penganggaran yang disusun Kemenkumham mencakup seluruh Unit Eselon I (selain Inspektorat Jenderal), diturunkan ke Kanwil dan UPT yang mempunyai kode yang sesuai.

A. Program dan Kegiatan Kemenkumham

Mengacu pada sasaran dan arah kebijakan yang akan dicapai dalam pembangunan bidang hukum dan HAM, program dan kegiatan yang akan dilaksanakan oleh Kemenkumham tahun 2015-2019 adalah program dukungan manajemen dan tugas teknis lainnya Kemenkumham; program peningkatan sarana dan prasarana kemenkumham; program peningkatan pengawasan dan peningkatan akuntabilitas aparatur Kemenkumham; program penelitian dan pengembangan hukum dan HAM Kemenkumham; program pendidikan dan pelatihan aparatur hukum dan hak asasi manusia; program pembentukan hukum; program administrasi hukum umum; program pembinaan masyarakat; program peningkatan pelayanan dan pengawasan keimigrasian; program pembinaan/ penyelenggaraan kekayaan intelektual; program pemajuan hak asasi manusia; dan program pembinaan hukum nasional.

Terkait restrukturisasi organisasi, responden dari kanwil menyatakan terjadinya restrukturisasi organisasi yang diikuti dengan restrukturisasi program dan kegiatan menjadikan pelaksanaan kegiatan semakin jelas. Seperti yang disampaikan Kakanwil DKI

Jakarta bahwa setelah restrukturisasi kanwil semakin lebih jelas untuk melaksanakan tugas dan fungsinya, namun harus dilakukan secara konsisten.⁷ Pimpinan Unit Eselon I sebagai penanggung jawab, pengawas dan pengevaluasi program, sementara pelaksana program pada Unit Eselon II. Di unit pusat dilaksanakan oleh direktur dan kepala pusat, sedangkan pelaksana program pada tingkat kanwil adalah kepala divisi. Sementara kepala kanwil selaku koordinator kegiatan program, bukan penanggung jawab program. Di sisi lain Kepala Kanwil bukan berarti kewenangannya berkurang, namun harus dipahami bahwa Kepala Kanwil adalah perpanjangan tangan menteri yang ditempatkan di daerah.

B. Koordinasi Penyusunan Anggaran Dan Program Kanwil dan UPT

Untuk mewujudkan pelaksanaan restrukturisasi maka pada semua level unit dan satuan kerja Kemenkumham melakukan koordinasi penyusunan anggaran dan program. Menurut Kepala Divisi Administrasi Jawa Tengah, jika Unit Eselon I melakukan koordinasi penyusunan anggaran dan program dengan Kanwil, begitu juga halnya Kanwil melakukan koordinasi dengan UPT yang ada di lingkungan Kanwil masing-masing. Koordinasi Penyusunan Program dan Anggaran (Pagu Indikatif) tahun berikutnya dilakukan dalam upaya menyamakan persepsi tentang perencanaan anggaran dan penyusunan program berdasarkan kebijakan-kebijakan terbaru yang bertujuan untuk⁸:

- a) Mendorong efektivitas, efisiensi, responsibilitas, transparansi, dan akuntabilitas kinerja di lingkungan Kanwil Kemenkumham.
- b) Mengembangkan sistem pertanggung-jawaban atas keberhasilan/kegagalan kinerja pencapaian sasaran dan tujuan strategik yang telah ditetapkan.

- c) Menciptakan panduan bagi seluruh satuan kerja dalam melaksanakan evaluasi kegiatan.
- d) Mendorong peningkatan atas sistem kinerja unit secara terencana dan berorientasi pada *output* sekaligus meminimalisir anggaran kegiatan yang tidak terserap.
- e) Meminimalisir kegiatan yang tidak dapat dilaksanakan/berlebihan anggaran dan tidak tercapainya target capaian suatu kegiatan.
- f) Menghindari menumpuknya realisasi keuangan di setiap akhir tahun anggaran.

Misalnya untuk pelaksanaan program anggarantahun2017telahdilakukankoordinasi antar UPT di lingkungan Kanwil. Dalam rangka pemantapan pelaksanaan program anggaran tahun 2017 tersebut koordinasi penyusunan program dan anggaran diharapkan seluruh satker di lingkungan Kanwil Kemenkumham dapat melaksanakan seluruh kegiatan secara optimal. Setiap kegiatan yang tercantum dalam penyusunan program dan anggaran agar dilakukan penjadwalan sehingga penyerapan keuangan menjadi terencana sehingga penumpukan penyerapan anggaran di akhir tahun tidak terjadi. Namun penjadwalan tersebut dapat dengan disiplin untuk ditaati dan jika ada jadwal penyerapan yang tidak sesuai segera dikomunikasikan antara Pejabat Pembuat Komitmen (PPK) dan pelaksana kegiatan. Dengan diselenggarakannya kegiatan ini diharapkan kegiatan-kegiatan yang akan dilakukan pada tahun 2017 lebih matang dalam tatanan perencanaan sehingga kegiatan akan berjalan sesuai dengan harapan, di mana prinsip-prinsip efektif dan efisien akan terwujud di dalam pengelolaan anggaran yang tersedia.

7. Hasil Wawancara dengan Kepala Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan HAM Provinsi DKI Jakarta, Bapak Endang Sudirman.

8. Hasil wawancara dengan Kepala Divisi Administrasi Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan HAM Provinsi Jawa Tengah, Bapak Iwan Kurniawan.

Berdasarkan Peraturan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor 136/PMK.02/2014 tentang Petunjuk Penyusunan dan Penelaahan Rencana Kerja dan Anggaran Kementerian Negara/Lembaga, salah satu pendekatan yang digunakan dalam penyusunan dokumen anggaran adalah pendekatan Penganggaran Berbasis Kinerja (PBK). Keterkaitan antara anggaran dan kinerja ibarat dua sisi mata uang, dimana satu dengan yang lainnya tidak dapat dipisahkan, sehingga dalam penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran Kementerian/Lembaga (RKAKL) antara anggaran yang tersedia harus menghasilkan kinerja yang optimal. Selanjutnya agar RKAKL menjadi dokumen yang lengkap dalam arti mampu menyerap kebutuhan kinerja sehingga revisi dapat diminimalisir, maka langkah untuk menentukan kebutuhan kinerja tersebut harus dilakukan analisis kebutuhan kinerja sehingga skala prioritas kebutuhan kinerja akan terlihat jelas. Artinya kebutuhan tersebut tidak sekedar hanya berdasarkan intuisi belaka tetapi berdasarkan analisis yang dapat dipertanggung jawabkan. Adapun tujuan dari pelaksanaan Rapat Koordinasi ini yaitu untuk memberi pembekalan terhadap para peserta dalam menyusun anggaran tahun 2017 dengan sasarannya adalah tersusunnya anggaran tahun 2017 yang efektif, efisien dan berbasis kinerja serta dapat dipertanggung jawabkan dengan akurat.

Alokasi anggaran selanjutnya akan lebih diutamakan pada prioritas untuk program pembangunan nasional, bukan menurut fungsi dan kementeriannya. Artinya, kementerian yang memiliki program prioritas pembangunan akan mendapatkan alokasi anggaran yang diutamakan dan lebih besar dibandingkan dengan kementerian lain meskipun fungsinya lebih penting. Lebih difokuskan pada perencanaan program pembangunan nasional agar tidak hanya sekedar menentukan anggaran belanja saja.

Sehingga dalam penyusunan RKAKL tahun 2017 senantiasa mengacu pada kebijakan strategis Kemenkumham RI. Untuk itu diharapkan agar seluruh perencana dan penyusun anggaran dalam melakukan penyusunan anggaran yang akan dituangkan dalam RKAKL senantiasa mengacu kepada Visi Pemerintahan Republik Indonesia yaitu terwujudnya Indonesia yang berdaulat, mandiri dan berkepribadian berlandaskan gotong royong, saat berita ini diturunkan kegiatan penyusunan anggaran masih berlangsung.

Rapat koordinasi penyusunan Rencana Kerja (RK) dan RKAKL Kemenkumham secara terus menerus perlu dilakukan. Kegiatan ini perlu dilakukan untuk menyamakan pemahaman dalam perencanaan penganggaran dan penyusunan rencana kerja yang berorientasi pada prioritas program pembangunan nasional. Rapat koordinasi dimaksudkan untuk menyusun Daftar Isian Pelaksanaan Anggaran (DIPA) dan RKAKL mencakup Program, Kegiatan, *Output*, Komponen, Subkomponen serta jenis belanja kegiatan yang meliputi belanja mengikat dan belanja rutin.

Divisi melaksanakan sebagian tugas Unit Eselon I. Program perencanaan dan penganggaran Unit Eselon I di pusat diemban oleh empat divisi yang ada di Kanwil Kemenkumham. Program pada Unit Eselon I memiliki kode program yang sesuai (*in-line*) dengan divisi. Dalam perencanaan penganggaran sering sekali satker bingung *Bottom-up* atau *top down*. Yang jelas Unit Eselon I pemilik program dan pimpinan Unit Eselon I sebagai penanggung jawab program. Dikatakan *bottom-up* namun tidak jarang program dan penganggaran telah ditentukan dari atas (pemilik program), namun dikatakan *top-down* perencanaan dan penyusunan program dan penganggarnya diajukan dari bawah (satker).

Berikut program yang sesuai (*in-line*) antara Unit Eselon I Kemencumham dengan

divisi di Kanwil setelah restrukturisasi program dan kegiatan seperti berikut:



Misalnya Direktorat Pemasarakatan (Ditjen PAS)⁹ menurunkan program ke divisi PAS, kemudian diturunkan ke satker-satker yaitu UPT PAS yang mempunyai kode *in-line*. Selama ini yang terjadi Ditjen membuat postur anggaran dan kemudian memberikan postur anggaran tersebut kepada satker-satker di wilayah. Selanjutnya satker-satker membuat perencanaan program dan penyusunan anggaran, kemudian mengirim ke Ditjen melalui Divisi Pemasarakatan (*Bottom-up*). Namun, setelah perencanaan program dan penyusunan anggaran diterima oleh Ditjen PAS, program dan anggaran yang disetujui tidak sesuai dengan yang diajukan. Program dan anggaran yang disetujui sama dengan program dan anggaran tahun sebelumnya. Hal ini terkesan anggaran sudah ditentukan oleh Ditjen PAS (*Top-down*) atau program dan anggaran yang disetujui hanya disamakan dengan anggaran tahun sebelumnya (*copy-paste*).

Para perencana dan penyusun anggaran pada satker merasa perencanaan dan penyusunan anggaran yang dilakukan di satker tidak ada gunanya, karena program

dan anggaran yang defenitif tidak sesuai dengan yang diajukan, masih akan tetap sama dengan tahun sebelumnya. Akibatnya satker dalam mengajukan program dan anggaran dilakukan *copy-paste* tahun sebelumnya, kecuali satker tersebut 'siap mengawal' program dan anggaran tersebut.

Implikasi Restrukturisasi Terhadap Tatalaksana Kementerian Hukum dan HAM

Sebelum Restrukturisasi dalam Permenkumham No. M-01.PR. 07.10 Tahun 2005 Pasal 57 disebutkan bahwa Kepala UPT bertanggung jawab dan wajib menyampaikan laporan kepada Kepala Kanwil.

Sementara Setelah Restrukturisasi, dalam Permenkumham No. 28 Tahun 2014 Pasal 57 disebutkan bahwa:

- (1) Unit Pelaksana Teknis merupakan unit yang melaksanakan tugas teknis operasional dan/atau kegiatan teknis penunjang di lingkungan Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia;
- (2) Unit Pelaksana Teknis sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dipimpin oleh seorang kepala;

9. Hasil wawancara dengan Kepala Bagian Program dan Pelaporan Direktorat Jenderal Pemasarakatan Kementerian Hukum dan HAM, Bapak Ceno.

- (3) Kepala Unit Pelaksana Teknis berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Direktur Jenderal atau Kepala Badan melalui Kepala Divisi terkait.

Implikasi dari restrukturisasi itu menimbulkan pola hubungan kerja baru yang berkaitan dengan administrasi dan teknis. Demikian halnya pada tata laksana di Unit Ditjen Keimigrasian.¹⁰ Implikasi dari restrukturisasi itu menimbulkan pola hubungan kerja baru yang berkaitan dengan administrasi dan teknis. Bedanya hanya pada jumlah UPT. Pada pemasyarakatan memiliki 8 jenis UPT (Rutan, Lapas, Bapas, Rupbasan, LPAS, LPKA, dan Rumah Sakit), sedangkan pada Keimigrasian memiliki 2 jenis UPT (Kanim dan Rudenim).

Pola hubungan tersebut menggambarkan penurunan program dan kegiatan, khususnya dari Direktorat Jenderal kepada Kanwil melalui Divisi. Sebagai contoh seperti pada Direktorat Pemasyarakatan yang memiliki tujuh Unit Eselon II yang terdiri dari satu sekretaris Ditjen dan enam direktorat teknis, secara *in-line* program dan anggaran diturunkan ke Kanwil. Struktur Kanwil, khususnya pada divisi pemasyarakatan, memiliki dua bidang yaitu Bidang Keamanan, Kesehatan, Perawatan dan Pengelolaan Baran Basan serta Bidang Pembinaan Bimbingan PAS, Pengentasan Anak, dan Infokom.

Jika dilihat dari substansi bidang pada divisi pemasyarakatan sebenarnya sudah mengampu kegiatan teknis yang terdapat pada direktorat teknis di Ditjen PAS, yaitu: Direktorat Pengelolaan Basan Baran, Keamanan, Kesehatan, dan Perawatan, serta Kamtib sudah diampu pada pada bidang Keamanan, Keamanan, Kesehatan, Perawatan dan Pengelolaan Baran Basan, dan Direktorat Binapiyantah, Infokom, dan Bimkemas

diampu Bidang Pembinaan Bimbingan PAS, Pengentasan Anak, dan Infokom.

Seperti yang disebutkan dalam permenkumham 28 Tahun 2014 Pasal 17: Divisi pemasyarakatan mempunyai tugas melaksanakan sebagian tugas Ditjen PAS di wilayah. Dan untuk melaksanakan tugasnya Divisi PAS menyelenggarakan fungsi (c) penyusunan rencana, program, kegiatan, dan anggaran di lingkungan divisi pemasyarakatan. (d) pengkoordinasian perencanaan dan pelaksanaan pengelolaan sumber daya manusia, saran dan prasarana, serta administrasi keuangan di lingkungan unit pelaksana teknis pemasyarakatan berkoordinasi dengan Divisi Administrasi.

Fungsi Divisi Pemasyarakatan terkait dengan penyusunan rencana, program dan anggaran di lingkungan Divisi Pemasyarakatan dan pengkoordinasian perencanaan dan pengelolaan SDM, sarpras serta administrasi keuangan belum diampu pada struktur Divisi Pemasyarakaan. Akibatnya pelaksanaan fungsi tersebut belum dapat dilaksanakan sesuai dengan konsep baik. Demikian juga jika dihubungkan dengan dengan penjabaran tugas dan fungsi Ditjen PAS yang terdapat pada Perpres Nomor 44 Tahun 2015, pelaksanaan tugas Sekretaris Direktorat belum dapat dilaksanakan di wilayah.

Kendala Restrukturisasi Program Dan Kegiatan Serta Upaya Kemenkumham

Dalam restrukturisasi Program dan Kegiatan menghadapi kendala. Kendala yang dihadapi oleh bidang perencanaan dan penganggaran, antara lain¹¹:

- a) Masih adanya Ego Sektoral divisi dalam Pengelolaan Perencanaan penganggaran dan kegiatan.
- b) Kesepakatan Bersama Penyusunan Rencana kerja dan Anggaran di Tahun

10. Permenkumham Nomor 29 Tahun 2015 Tentang Organisasi dan Tata Kerja (ORTA) Kemenkumham.

11. Hasil wawancara dengan Kepala Bagian Program dan Pelaporan Direktorat Jenderal Pemasyarakatan Kementerian Hukum dan HAM, Bapak Ceno.

2015 yang disetujui oleh seluruh Pimpinan Unit Eselon I belum dilaksanakan secara Optimal.

- c) Koordinasi Unit Eselon I terkait Penyusunan, Pengelolaan anggaran serta Laporan Perencanaan Anggaran belum terstruktur.
- d) Penggunaan Standarisasi Output dalam hal pengadaan barang dan jasa / pengadaan Barang Milik Negara (BMN) khususnya pada Kanwil belum seragam penggunaannya.
- e) Standar Operasi Prosedur (SOP) Penyusunan Anggaran yang tidak seragam.

Kendala yang dihadapi oleh bidang Pengelolaan Keuangan, antara lain:

- a) Mekanisme Rekon Sistem Akuntansi Instansi (SAI) dan Sistem Informasi Manajemen dan Akuntansi Barang Milik Negara (SIMAK BMN) belum terstruktur.
- b) Fungsi Divisi Administrasi sebagai Koordinator pengelolaan Perencanaan dan Pelaksanaan serta laporan keuangan dan BMN belum Optimal.
- c) Jumlah orang dalam pengelolaan keuangan khususnya di Kanwil dan UPT tidak seragam.

Sementara kendala yang dihadapi oleh bidang Pengelolaan BMN, antara lain: Pengalokasian biaya pemeliharaan dan pengelolaan BMN yang telah dihasilkan oleh beberapa program di satker Kanwil perlu diberikan beberapa penegasan.

Upaya Yang Perlu Dilakukan Kemenkumham

A. Upaya Penguatan Organisasi

Untuk melaksanakan tugas dan fungsi harus organisasi Kemenkumham seharusnya memiliki unit yang lengkap dan satuan kerja-satuan kerja harus memiliki penugasan secara khusus. Untuk mengoptimalkan pelaksanaan tugas dan fungsi tersebut melakukan upaya sebagai berikut:

- Satuan kerja harus memiliki unit-unit yang lengkap sebagai suatu entitas (unit yang melaksanakan fungsi perencanaan, pengawasan, pelaporan, dan akuntansi) sesuai dengan Peraturan Menteri Keuangan (PMK) Nomor 136/PMK.02/2014.
- Satuan kerja harus memiliki penugasan secara khusus dari Penggunaan Anggaran/ Kuasa Pengguna Anggaran Eselon I satuan kerja yang bersangkutan sesuai dengan Peraturan Menteri Keuangan Nomor 136/PMK.02/2014 .
- Divisi Pemasarakatan, Divisi Keimigrasian, serta Divisi Pelayanan Hukum dan HAM secara fungsi telah menyelenggarakan pengoordinasian perencanaan dan pelaksanaan pengelolaan dukungan teknis, namun perlu ada pendelegasian fungsi kepada unit/struktur secara entitas, sehingga perlu dibentuk struktur organisasi tata usaha pada Divisi Pemasarakatan, Divisi Keimigrasian, dan Divisi Pelayanan Hukum dan HAM. Untuk itu perlu dilakukan perubahan Peraturan Menteri Hukum dan HAM (Permenkumham) Nomor 28 Tahun 2014 dengan menambahkan sub bagian tata usaha pada masing-masing divisi teknis.

Seperti yang diatur dalam Permenkumham nomor 28 Tahun 2014: pada Pasal 17 disebutkan Divisi pamasarakatan mempunyai tugas melaksanakan sebagian tugas Ditjen pamasarakatan di wilayah, Pasal 28 disebutkan Divisi keimigrasian mempunyai tugas melaksanakan sebagian tugas Ditjen Imigrasi di wilayah. Dan Pasal 39 disebutkan Divisi pelayanan hukum dan hak asasi manusia mempunyai tugas melaksanakan sebagian tugas ditjen atau badan terkait di wilayah. Jelas, pasal ini diharapkan dapat memberikan solusi terhadap rentang kendali pelaksanaan tugas Ditjen PAS di wilayah.

Begitu juga dengan fungsi divisi-divisi pada kanwil, misalnya Divisi PAS seperti yang terdapat pada Pasal 18 Permenkumham 28

tahun 2014 mempunyai 4 (empat) fungsi. Fungsi terakhir yaitu fungsi pada poin (d) disebutkan pengoordinasian perencanaan dan pelaksanaan pengelolaan sumber daya manusia, sarana, dan prasarana, serta administrasi keuangan di lingkungan unit pelaksana teknis masyarakatan berkoordinasi dengan divisi administrasi. Diharapkan fungsi tersebut menjadi strategi DitjenPAS dalam pengelolaan bidang dukungan teknis yang meliputi Divisi PAS dan UPT PAS sesuai kebijakan restrukturisasi program dan kegiatan (*in-line*). Keberadaan sub bagian tata usaha sangat dibutuhkan. Jika sub tata usaha ada, fungsi yang terkait dengan administrasi dan keuangan akan terlaksana lebih baik. Selain itu, perlu sumber daya manusia yang cukup dan mempunyai kompetensi baik untuk menangani administrasi, keuangan, BMN, dan SIMAK. Harapan Restrukturisasi Program dan Kegiatan pada Unit Eselon I memiliki Kode Program yang sesuai (*in-line*) dengan unit di bawahnya. Sedangkan keluaran (*output*) kegiatan berkontribusi secara langsung terhadap pencapaian sasaran program, dan hasil (*outcome*) program Satker di lingkungan kanwil *in-line* dengan program yang di emban oleh Unit Eselon I. Sementara capaian kinerja Satker/UPT mendukung capaian Program pada Unit Eselon I serta alokasi anggaran Teknis satker berada pada program yang di emban Eselon I terkait, sehingga capaian kinerja satker menjadi capaian program secara utuh.

B. Upaya Pada Program dan Kegiatan

Pada Bidang Perencanaan dan Penganggaran, upaya penguatan peran Kepala Kanwil dalam mengharmonisasikan dan mengkoordinasikan seluruh kegiatan dalam posisinya selaku Kuasa Pengguna Anggaran, yaitu:

- a) Diperlukan Konsistensi setiap Pimpinan dan jajaran Unit Eselon I, untuk mensosialisasikan dan mengimplementasikan.

- b) Setiap hal Administratif dan Fasilitatif Unit Eselon I dikoordinasikan melalui Kepala Kanwil cq. Kepala Divisi Administrasi.
- c) Perlu disepakati penggunaan Standardisasi *Output* dikaitkan dengan belanja pemeliharaan dan fungsi administratif serta fasilitatif dalam Kelompok Komisi Kepala Kanwil.

Pada Bidang Pengelolaan Keuangan, upaya yang dilakukan Kemenkumham:

- a) Membuat Surat Keputusan Menteri Hukum dan HAM terkait dengan penyusunan, pelaksanaan anggaran.
- b) Terkait fungsi administratif dan fasilitatif, setiap Unit Eselon I harus berkoordinasi melalui Kepala Kanwil cq. Kepala Divisi Administrasi.

Sementara Bidang Pengelolaan Barang Milik Negara (BMN) perlu diatur pengalokasian biaya pemeliharaan dan pengelolaan BMN yang telah dihasilkan oleh beberapa program di satker kanwil.

PENUTUP

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian disimpulkan bahwa program dan kegiatan yang *in-line* belum sepenuhnya didukung struktur organisasi Kemenkumham di tingkat Kanwil yaitu struktur masing-masing divisi teknis yang berkaitan dengan Peraturan Menteri Keuangan Nomor 136/PMK.02/2014. Struktur divisi teknis belum optimal dalam mendukung pengelolaan yang berkaitan dengan perencanaan penganggaran, pengelolaan keuangan dan BMN karena tidak memiliki struktur administratif yang menangani tugas pokok dan fungsi tersebut.

Beberapa kendala yang ditemukan dalam pelaksanaan program dan kegiatan yang *in-line* antara lain masih adanya ego sektoral divisi dalam Pengelolaan Perencanaan

penganggaran dan kegiatan; Koordinasi Unit Eselon I terkait penyusunan, pengelolaan anggaran serta laporan perencanaan anggaran belum terstruktur; Penggunaan standardisasi *output* dalam hal pengadaan barang dan jasa (pengadaan BMN) khususnya pada Kanwil belum seragam; Standar Operasi Prosedur (SOP) penyusunan anggaran yang tidak seragam. Kendala lain yang menjadi ujung tombak pengelolaan keuangan yaitu, antara lain mekanisme rekon SAI dan SIMAK BMN belum terstruktur; fungsi Divisi Administrasi sebagai koordinator pengelolaan Perencanaan dan Pelaksanaan serta laporan keuangan dan BMN belum Optimal; Jumlah orang dalam pengelolaan keuangan khususnya di Kanwil dan UPT tidak seragam.

Untuk mengoptimalkan pelaksanaan tugas dan fungsi tersebut dilakukan upaya melaksanakan fungsi perencanaan, pengawasan, pelaporan, dan akuntansi walaupun belum memiliki satuan kerja secara entitas. Divisi Pemasyarakatan, Divisi Keimigrasian, serta Divisi Pelayanan Hukum dan HAM secara fungsi telah menyelenggarakan pengoordinasian perencanaan dan pelaksanaan pengelolaan dukungan teknis, walaupun belum ada pendelegasian fungsi kepada unit/struktur secara entitas sesuai dengan Peraturan Menteri Hukum dan HAM Nomor 28 Tahun 2014.

Saran

Dari hasil penelitian disarankan:

1. Untuk pelaksanaan program dan kegiatan di Kanwil perlu penguatan organisasi terutama pada divisi teknis, yaitu masing-masing divisi teknis harus memiliki struktur sub bagian tata usaha, sehingga program yang *in-line* dari Unit Eselon I dapat dilaksanakan dengan baik sesuai dengan Peraturan Menteri Keuangan Nomor 136/PMK.02/2014. Sehingga perlu amandemen Permenkumham nomor 28 Tahun 2014 untuk restrukturisasi

Organisasi Pada Divisi Pemasyarakatan, Divisi Keimigrasian, dan Divisi Pelayanan Hukum dan HAM.

2. Perlu dilakukan pengkajian terhadap struktur UPT PAS dan struktur UPT Imigrasi agar untuk mendukung kebijakan pelaksanaan program dan kegiatan yang *in-line*.
3. Hendaknya Ditjen PAS dan Ditjen Imigrasi dalam pengajuan penganggaran program dan kegiatan UPT dilakukan secara *bottom-up* agar penganggaran program dan kegiatan di UPT tidak terkesan *copy-paste* dari tahun sebelumnya.
4. Perlu membuat Surat Keputusan Menteri Hukum dan HAM terkait dengan penyusunan, pelaksanaan anggaran pada Kemenkumham.

DAFTAR PUSTAKA

Buku

Arikunto, S., *Prosedur Penelitian Suatu pendekatan praktik*, PT Rineka Cipta, Jakarta, 2010.

Bennis, Warren dan Mische, Michael, *Organisasi Abad 21 (Reinventing melalui Reengineering)*, Terjemahan : Irma Andriani Rachmayanti, PT. Pustaka Binaman Pressindo, Jakarta, 1995.

Bungin, Burhan, *Penelitian Kualitatif : Komunikasi, Ekonomi, Kebijakan Publik dan Ilmu Sosia lainnya*, Kencana Prenama Media Group, Jakarta, 2010.

Restrukturisasi Program dan Kegiatan, Paparan BAPPENAS, disampaikan pada Bimbingan Teknis Penyusunan LAKIP IPDN, di Subang tanggal 31 Maret 2010.

Ridwan, *Statistika Untuk Lembaga dan Instansi Pemerintah/Swasta*, Alfabeta, Bandung, 2004.

Singarimbun, Masri, *Metode Penelitian Survei*, LP3S, Jakarta, 1995.

Sosialisasi : *Selaraskan Program dan Kegiatan Renstra Kemenkumham dengan RPJMN Tahun 2015-2019, 11 Maret 2015*, kemenkumham.go.id.

Sosialisasi Program dan Kegiatan Kemenkumham RI oleh Kepala Biro Perencanaan Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia RI, 26 Mei 2014.

Sugiyono, *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*, Alfabeta, Bandung, 2012.

Peraturan Perundang-Undangan

UU Nomor 17 tahun 2003 tentang Keuangan Negara.

Peraturan Presiden Nomor 44 Tahun 2015 Tentang Kementerian Hukum dan HAM RI.

Keputusan Menteri Keuangan Republik Indonesia nomor 740/KMK.00/1998 tentang Peningkatan Efisiensi dan Produktivitas Badan Usaha Milik Negara (BUMN).

Surat Edaran Bersama (SEB) Menteri Negara Perencanaan Pembangunan Nasional/ Kepala Bappenas dan Menteri Keuangan Nomor 0142/M.PPN/06/2009 Tentang Pedoman Reformasi Perencanaan dan Penganggaran.

Peraturan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor 136/PMK.02/2014 tentang Petunjuk Penyusunan dan Penelaahan Rencana Kerja dan Anggaran Kementerian Negara/Lembaga.

Permenkumham Nomor 29 Tahun 2015 Tentang Organisasi dan Tata Kerja (ORTA) Kemenkumham.

Permenkumham Nomor 28 Tahun 2014 Tentang Organisasi dan Tata Kerja (ORTA) Kantor Wilayah Kemenkumham.