



Analisis Efektivitas Tata Kelola Administrasi Realisasi APBN di Kanwil DJPb Riau Tahun 2026

Analysis of Administrative Governance Effectiveness in APBN Realization at the Riau Regional Office of DJPb in 2026

Pandu Hidayat Sinaga^{1*}, Rian Rahmat Ramadhan², Hammam Zaki³, Norra Isnasia Rahayu⁴, Asep Rudi⁵

^{1,2,3,4}Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Muhammadiyah Riau, Indonesia

⁵Kementerian Keuangan Direktorat Jenderal Perbandaharaan Provinsi Riau

Email: *panduhidayatsinaga@gmail.com

Article Info

Article history:

Received: 28 April 2026

Accepted: 23 Juni 2026

Published: 24 Juni 2026

Keywords: administrative; governance; *APBN*; realization; good governance

DOI: 10.37859/jae.v16i1.11368

JELClassification: H61, H83, M48

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis efektivitas tata kelola administrasi realisasi APBN pada Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Perbandaharaan (Kanwil DJPb) Provinsi Riau. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan teknik pengumpulan data melalui wawancara mendalam dan telaah dokumen. Hasil penelitian menunjukkan bahwa tata kelola administrasi realisasi APBN di Kanwil DJPb Riau telah berjalan cukup efektif, meskipun belum sepenuhnya mencapai target kinerja yang ditetapkan. Hambatan utama meliputi koordinasi antar satuan kerja, gangguan teknis sistem informasi keuangan, dan perubahan regulasi. Efektivitas tata kelola administrasi dipengaruhi oleh kualitas sistem pelaporan, kompetensi aparatur, dan dukungan teknologi informasi. Penelitian ini merekomendasikan peningkatan kapasitas sumber daya manusia, penguatan infrastruktur digital, dan optimalisasi koordinasi antar satker di Provinsi Riau.

This study aims to analyze the effectiveness of administrative governance in APBN realization at the Regional Office of the Directorate General of Treasury (Kanwil DJPb) of Riau Province. The study employed a descriptive qualitative approach using in-depth interviews and document reviews as data collection techniques. The findings indicate that the administrative governance of APBN realization at the Riau Regional Office of DJPb has been implemented quite effectively, although it has not fully achieved the established performance targets. The main obstacles include coordination issues among work units, technical disruptions in the financial information system, and regulatory changes. The effectiveness of administrative governance is influenced by the quality of the reporting system, the competence of personnel, and adequate information technology support. This study recommends enhancing human resource capacity, strengthening digital infrastructure, and optimizing coordination among work units in Riau Province.

PENDAHULUAN

Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN) merupakan instrumen kebijakan fiskal yang berperan penting dalam pembiayaan pembangunan nasional. Selain sebagai alat alokasi sumber daya, APBN juga berfungsi dalam distribusi pendapatan, stabilisasi ekonomi, dan pengendalian fiskal untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat (Halim & Kusufi, 2019). Efektivitas pelaksanaan APBN sangat dipengaruhi oleh kualitas tata kelola administrasi, terutama dalam pengelolaan realisasi anggaran. Kelemahan administrasi dapat menyebabkan keterlambatan pelaporan, ketidakakuratan data, dan hambatan dalam pengambilan keputusan fiskal yang tepat.

Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Perbendaharaan (Kanwil DJPb) sebagai perpanjangan tangan Kementerian Keuangan di daerah memiliki peran strategis dalam mengawasi pelaksanaan dan pertanggungjawaban APBN sesuai ketentuan yang berlaku (Kementerian Keuangan, 2022). Dalam menjalankan fungsi tersebut, tata kelola administrasi yang efektif menjadi faktor penting dalam mendukung kualitas pengelolaan keuangan negara.

Provinsi Riau memiliki kompleksitas pengelolaan anggaran yang cukup tinggi karena banyaknya satuan kerja dan beragamnya kapasitas pelaporan antar satker. Kondisi ini menjadi tantangan bagi Kanwil DJPb Riau dalam menjaga efektivitas tata kelola administrasi realisasi APBN secara tepat waktu, akurat, dan akuntabel.

Konsep *good governance* menekankan pentingnya efektivitas, efisiensi, transparansi, dan akuntabilitas dalam administrasi publik (UNDP, 1997). Dalam konteks pengelolaan APBN, penerapan prinsip tersebut menjadi dasar dalam menciptakan tata kelola administrasi yang berkualitas. Mardiasmo (2018) menyatakan bahwa efektivitas tata kelola sektor publik memerlukan keterpaduan antara sistem administrasi, sumber daya manusia, dan pengawasan yang baik.

Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa kualitas sistem informasi, kapasitas sumber daya manusia, dan koordinasi antar instansi berpengaruh terhadap efektivitas pengelolaan keuangan negara (Prasetyo & Hardiningsih, 2020; Susanto, 2021; Rahayu et al., 2022). Selain itu, implementasi sistem informasi berbasis digital juga terbukti meningkatkan transparansi dan akuntabilitas pengelolaan APBN (Hasanah & Fauzi, 2019). Namun, penelitian yang secara khusus membahas efektivitas tata kelola administrasi realisasi APBN pada tingkat Kanwil DJPb, khususnya di Provinsi Riau, masih terbatas.

Berdasarkan kondisi tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis efektivitas tata kelola administrasi realisasi APBN di Kanwil DJPb Provinsi Riau, mengidentifikasi hambatan yang dihadapi, serta merumuskan rekomendasi perbaikan tata kelola administrasi keuangan negara. Penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi dalam mendukung penguatan tata kelola administrasi APBN yang lebih efektif, efisien, dan akuntabel.

Teori *Technology-Organization-Environment (TOE)* yang dikembangkan oleh Tornatzky dan Fleischer (1990) memberikan kerangka yang berguna untuk memahami dinamika adopsi teknologi dalam organisasi. Model ini mengemukakan bahwa keberhasilan adopsi dan pemanfaatan teknologi informasi dalam suatu organisasi ditentukan oleh tiga faktor yang saling berinteraksi: (1) faktor teknologi, yang mencakup ketersediaan dan karakteristik teknologi yang digunakan; (2) faktor organisasi, yang meliputi sumber daya, kapasitas, dan proses bisnis internal; dan (3) faktor lingkungan, yang mencakup kondisi eksternal seperti regulasi dan tekanan pemangku kepentingan. Penerapan model TOE dalam konteks Kanwil DJPb memungkinkan analisis yang lebih komprehensif terhadap mengapa sistem teknologi informasi yang tersedia (SPAN, SAKTI, OMSPAN) belum sepenuhnya menghasilkan efektivitas yang diharapkan.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif untuk menganalisis efektivitas tata kelola administrasi realisasi APBN di Kanwil DJPb Provinsi Riau. Penelitian dilaksanakan pada Maret-Juni 2026 di Kanwil DJPb Provinsi Riau. Informan dipilih menggunakan teknik *purposive sampling* berdasarkan keterlibatan langsung dalam pelaksanaan administrasi realisasi APBN. Informan penelitian berjumlah tiga orang pelaksana yang berasal dari Subbagian Kepegawaian, Subbagian TURT, serta Subbagian Kinerja. Data dikumpulkan melalui wawancara semi-terstruktur dan telaah dokumen berupa laporan kinerja, laporan realisasi APBN, SOP, serta regulasi yang berkaitan dengan pengelolaan keuangan negara.

Analisis data menggunakan model Miles, Huberman, dan Saldana (2014) yang meliputi pengumpulan data, kondensasi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Keabsahan data dijaga melalui triangulasi sumber dengan membandingkan informasi dari ketiga informan, triangulasi teknik melalui perbandingan hasil wawancara dengan dokumen pendukung, serta member checking dengan meminta konfirmasi informan terhadap hasil interpretasi peneliti. Evaluasi efektivitas mengacu pada indikator efektivitas organisasi publik menurut Bastian (2020), yaitu ketepatan waktu, akurasi data, kepatuhan regulasi, kapasitas SDM, dan kualitas koordinasi.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Kanwil DJPb Provinsi Riau dibentuk berdasarkan Peraturan Menteri Keuangan tentang Organisasi dan Tata Kerja Instansi Vertikal Direktorat Jenderal Perbendaharaan sebagai unit organisasi eselon II yang bertanggung jawab kepada Direktur Jenderal Perbendaharaan. Dalam menjalankan fungsinya, Kanwil DJPb Riau membawahi beberapa bidang fungsional yang masing-masing memiliki peran spesifik dalam siklus pengelolaan anggaran negara. Struktur organisasi yang hierarkis namun responsif ini dirancang untuk memfasilitasi koordinasi yang efektif antara fungsi-fungsi yang berbeda namun saling berkaitan dalam satu siklus pengelolaan APBN.

Sistem utama yang digunakan dalam monitoring dan pelaporan realisasi APBN adalah SPAN (Sistem Perbendaharaan dan Anggaran Negara) dan SAKTI (Sistem Aplikasi Keuangan Tingkat Instansi) yang terintegrasi dalam platform OMSPAN untuk keperluan pemantauan real-time (Kementerian Keuangan, 2021). SPAN berfungsi sebagai inti sistem pemrosesan transaksi keuangan negara, mencakup pengelolaan anggaran, perbendaharaan, dan akuntansi. SAKTI merupakan aplikasi yang digunakan oleh satker untuk melaksanakan proses keuangan mulai dari perencanaan hingga pertanggungjawaban. Sementara itu, OMSPAN berfungsi sebagai dashboard analitik yang memungkinkan pemantauan realisasi anggaran secara real-time oleh seluruh pemangku kepentingan.

Tata kelola administrasi Kanwil DJPb Riau mencakup tiga lapisan koordinasi yang saling melengkapi. Pertama, koordinasi internal antar seksi dan bidang dalam Kanwil yang mengatur pembagian tugas, alur informasi, dan mekanisme eskalasi masalah di lingkungan internal. Kedua, koordinasi vertikal dengan Direktorat Jenderal Perbendaharaan Pusat yang memastikan kesesuaian pelaksanaan kebijakan di tingkat daerah dengan arahan dan kebijakan nasional. Ketiga, koordinasi horizontal dengan satuan kerja pengguna anggaran di wilayah Riau, termasuk Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara (KPPN) mitra kerja yang menjadi ujung tombak pelayanan kepada satker. Setiap lapisan koordinasi memiliki SOP yang ditetapkan melalui regulasi Kementerian Keuangan, termasuk Peraturan Menteri Keuangan Nomor 190/PMK.05/2012 jo. PMK Nomor 178/PMK.05/2018.

Alur monitoring realisasi APBN di Kanwil DJPb Riau berjalan secara berkala dan berjenjang, mencakup monitoring harian melalui dashboard OMSPAN, rekonsiliasi mingguan data realisasi dengan KPPN, evaluasi bulanan kinerja satker oleh masing-masing bidang terkait, serta kompilasi dan analisis laporan triwulanan yang disampaikan kepada Ditjen Perbendaharaan Pusat. Siklus monitoring yang terstruktur ini mencerminkan implementasi prinsip akuntabilitas dalam tata kelola keuangan negara, di mana setiap tahapan penggunaan anggaran dapat dipantau dan dipertanggungjawabkan secara periodik. Keberadaan siklus monitoring yang berjenjang ini juga memberikan peluang untuk melakukan koreksi pada tahap-tahap awal sebelum ketidaksesuaian berkembang menjadi permasalahan yang lebih besar dan kompleks.

Berdasarkan hasil wawancara dengan informan yang berasal dari Subbagian Umum dan Kepegawaian, TURT dan Kinerja, diperoleh informasi bahwa tata kelola administrasi realisasi APBN di Kanwil DJPb Provinsi Riau secara umum telah berjalan dengan baik dan didukung oleh pemanfaatan sistem informasi keuangan yang memadai. Namun demikian, informan mengungkapkan bahwa masih terdapat beberapa kendala yang memengaruhi efektivitas pelaksanaannya, antara lain koordinasi antar satuan kerja yang belum sepenuhnya optimal, gangguan teknis sistem informasi pada periode tertentu, serta kebutuhan penyesuaian terhadap perubahan regulasi yang berlaku.

Aspek dokumentasi dan standarisasi prosedur merupakan salah satu pilar penting dalam tata kelola administrasi Kanwil DJPb Riau. Keberadaan SOP yang terdokumentasi secara komprehensif untuk setiap proses inti dalam siklus monitoring dan pelaporan APBN memberikan landasan bagi konsistensi pelaksanaan tugas, terlepas dari variasi individu yang terlibat dalam prosesnya. Dokumentasi yang baik juga berfungsi sebagai referensi dalam proses audit dan evaluasi kinerja, memudahkan identifikasi apakah suatu deviasi dari standar bersumber dari kelemahan prosedur itu sendiri ataukah

dari ketidakpatuhan dalam pelaksanaannya. Dalam perspektif good governance, standarisasi prosedur merupakan salah satu mekanisme utama untuk memastikan akuntabilitas dan prediktabilitas dalam penyelenggaraan administrasi publik.

Namun demikian, penelitian ini juga menemukan adanya gap antara SOP formal dan praktik aktual di lapangan, terutama dalam hal koordinasi antar unit dan penanganan situasi-situasi yang tidak tercakup secara eksplisit dalam SOP yang ada. Gap ini mencerminkan tantangan klasik dalam implementasi kebijakan administrasi publik, di mana birokrat di tingkat pelaksana sering kali melakukan adaptasi dan penyesuaian terhadap aturan formal sesuai dengan pertimbangan situasional. Menjembatani gap antara SOP formal dan praktik aktual ini menjadi tantangan tersendiri yang memerlukan perhatian dalam upaya peningkatan tata kelola. Solusi yang efektif bukan sekadar memperketat pengawasan kepatuhan SOP, tetapi juga memastikan bahwa SOP dirancang secara realistis, mengakomodasi variasi situasi yang mungkin dihadapi di lapangan, dan diperbarui secara berkala seiring dengan perubahan regulasi dan kondisi operasional.

Evaluasi efektivitas tata kelola dilakukan terhadap lima indikator utama sesuai kerangka penelitian. Hasil evaluasi disajikan pada Tabel 1 berikut.

Tabel 1. Hasil Evaluasi Efektivitas Tata Kelola Administrasi Realisasi APBN Kanwil DJPb Riau Tahun 2025

No.	Indikator	Target	Realisasi (%)
1	Ketepatan Waktu Laporan Keuangan	100%	94,3%
2	Akurasi Data Realisasi APBN	98%	96,7%
3	Tingkat Kepatuhan Satker	95%	89,1%
4	Penyerapan Anggaran Tepat Waktu	90%	83,5%
5	Penyelesaian Temuan Audit Internal	100%	91,2%

Sumber: Laporan Kinerja Kanwil DJPb Riau, diolah (2025)

Berdasarkan Tabel 1, secara agregat efektivitas tata Kelola administrasi realisasi APBN di Kanwil DJPb Riau menunjukkan kinerja pada kisaran 83,5% hingga 96,7%, yang secara keseluruhan masih berada di bawah target yang ditetapkan. Ketepatan waktu laporan keuangan mencapai 94,3% dari target 100%, menunjukkan bahwa meskipun sebagian besar satker telah memenuhi kewajiban pelaporan tepat waktu, masih terdapat sebagian kecil yang mengalami keterlambatan. Kesenjangan sebesar 5,7% ini, meskipun tampak kecil secara numerik, memiliki implikasi yang signifikan mengingat keterlambatan satu satker dapat mempengaruhi konsolidasi laporan keseluruhan.

Tingkat kepatuhan satker sebesar 89,1% dari target 95% mencerminkan adanya tantangan yang lebih besar dalam mendorong seluruh satker untuk memenuhi kewajiban pelaporan sesuai ketentuan. Kesenjangan 5,9% ini mengindikasikan bahwa mekanisme pembinaan dan pengawasan yang dilakukan Kanwil DJPb terhadap satker binaan belum sepenuhnya efektif. Dari perspektif good governance, kondisi ini menunjukkan adanya ruang perbaikan yang signifikan pada dimensi akuntabilitas, khususnya dalam aspek penegakan kepatuhan regulasi.

Penyerapan anggaran tepat waktu sebesar 83,5% yang masih jauh dari target 90% mengkonfirmasi fenomena yang lazim terjadi dalam pengelolaan APBN di Indonesia, yakni penumpukan realisasi anggaran di akhir tahun atau yang dikenal sebagai pola "back-loading" (Direktorat Jenderal Perbendaharaan, 2025). Fenomena ini berdampak negatif terhadap efektivitas pembangunan dan pelayanan publik karena pelaksanaan kegiatan yang terkonsentrasi di triwulan keempat sering kali mengakibatkan pengerjaan yang tergesa-gesa dan kualitas output yang tidak optimal. Kondisi ini konsisten dengan temuan Rahayu et al. (2022) bahwa pola penyerapan anggaran pemerintah pusat di daerah cenderung menumpuk pada akhir tahun fiskal akibat berbagai kendala administratif dan koordinatif.

Akurasi data realisasi APBN sebesar 96,7% dari target 98% menunjukkan kinerja yang relatif baik, mengindikasikan bahwa sistem verifikasi data yang ada cukup efektif dalam mendeteksi dan mengoreksi kesalahan input. Namun demikian, kesenjangan 1,3% ini tetap perlu diperhatikan mengingat akurasi data merupakan fondasi dari seluruh proses pengambilan keputusan fiskal.

Ketidakkuratan data, sekecil apapun, dapat menyebabkan bias dalam analisis dan rekomendasi kebijakan yang dihasilkan.

Identifikasi hambatan dilakukan melalui triangulasi antara data wawancara dan telaah dokumen. Hambatan-hambatan utama beserta kaitannya dengan dimensi good governance disajikan pada Tabel 2.

Tabel 2. Identifikasi Hambatan Tata Kelola Administrasi Monitoring APBN

No.	Aspek Hambatan	Frekuensi Kendala	Dampak (1-5)	Dimensi Good Governance
1	Koordinasi Antar Satker	Jarang	3,9	Efisiensi
2	Gangguan Teknis SAKTI/SPAN	Jarang	3,8	Efektivitas & Efisiensi
3	Perubahan Regulasi Mendadak	Jarang	3,5	Akuntabilitas

Sumber: Data primer, diolah (2026)

Hambatan terbesar adalah koordinasi antar satker dengan dampak 3,9 dan secara konseptual berkaitan erat dengan dimensi efisiensi dalam good governance. Ketergantungan pada komunikasi yang belum sepenuhnya terdigitalisasi untuk koordinasi lintas satker menciptakan inefisiensi dalam alur informasi, sehingga data yang dibutuhkan untuk penyusunan laporan terkadang tidak tersedia tepat waktu. Dalam konteks model TOE (Tornatzky & Fleischer, 1990), hambatan ini tergolong dalam dimensi organisasi, di mana struktur dan proses koordinasi yang ada belum sepenuhnya mampu memanfaatkan kapasitas teknologi yang tersedia. Kesenjangan antara kapasitas teknologi dan kapasitas organisasi inilah yang menjadi akar dari inefisiensi koordinasi. Dalam penelitian ini, model Technology-Organization-Environment (TOE) digunakan untuk menjelaskan faktor-faktor yang memengaruhi efektivitas tata kelola administrasi realisasi APBN. Dimensi teknologi mencakup pemanfaatan sistem informasi keuangan, dimensi organisasi meliputi kapasitas SDM dan koordinasi kerja, sedangkan dimensi lingkungan mencakup regulasi dan kebijakan yang berlaku. Ketiga dimensi tersebut berkontribusi terhadap penerapan prinsip-prinsip good governance, khususnya efektivitas, efisiensi, transparansi, akuntabilitas, dan responsivitas dalam tata kelola administrasi realisasi APBN.

Lebih jauh, permasalahan koordinasi ini juga mengandung dimensi budaya organisasi yang tidak dapat diabaikan. Koordinasi yang efektif tidak semata-mata merupakan fungsi dari ketersediaan infrastruktur komunikasi, tetapi juga bergantung pada norma-norma kooperatif, kepercayaan antar unit, dan pemahaman bersama tentang pentingnya ketepatan waktu dalam penyampaian data. Dalam banyak kasus yang ditemukan selama penelitian, keterlambatan penyampaian data dari satker kepada Kanwil tidak disebabkan oleh ketiadaan saluran komunikasi, melainkan oleh kurangnya prioritas yang diberikan terhadap pelaporan tepat waktu di tingkat satker. Kondisi ini mengindikasikan perlunya intervensi yang menyentuh aspek budaya dan kesadaran, bukan hanya aspek teknis dan prosedural. Program edukasi dan sosialisasi yang menekankan pentingnya pelaporan tepat waktu bagi kualitas pengambilan keputusan fiskal nasional perlu diintensifkan sebagai bagian dari strategi peningkatan koordinasi yang komprehensif.

Gangguan teknis pada aplikasi SAKTI dan SPAN dengan dampak 3,8 merupakan hambatan yang, meskipun tidak paling dominan dari sisi frekuensi, memiliki dampak yang disproporsional pada periode-periode kritis seperti akhir bulan dan akhir triwulan. Ketergantungan yang tinggi pada sistem digital tanpa infrastruktur cadangan yang memadai menciptakan kerentanan sistemik dalam proses pelaporan. Kondisi ini secara simultan berdampak pada dimensi efektivitas (keterlambatan pelaporan) dan dimensi efisiensi (pemborosan waktu dan sumber daya untuk penanganan gangguan).

Perlu digaris bawahi bahwa ketiga hambatan utama yang ditemukan bukan merupakan fenomena yang berdiri sendiri-sendiri, melainkan saling terkait dalam sebuah sistem yang kompleks. Inefisiensi koordinasi, pada gilirannya, memperparah dampak dari hambatan lainnya karena informasi mengenai gangguan atau kendala tidak terdistribusi secara tepat waktu ke seluruh pemangku kepentingan. Pemahaman tentang interkoneksi antar hambatan ini penting untuk merancang intervensi yang tepat sasaran: penanganan hambatan secara parsial dan terisolasi kemungkinan besar tidak akan menghasilkan perubahan yang signifikan, karena hambatan-hambatan tersebut akan saling mengurangi

efektivitas intervensi. Pendekatan sistemik yang mengatasi ketiga hambatan secara simultan dan terkoordinasi jauh lebih menjanjikan untuk menghasilkan perubahan yang berkelanjutan.

Analisis terhadap dimensi good governance dalam tata kelola administrasi Kanwil DJPb Riau dilakukan secara komprehensif terhadap lima dimensi utama, sebagaimana disajikan pada Tabel 3 berikut.

Tabel 3. Pemetaan Dimensi Good Governance dalam Tata Kelola Administrasi Kanwil DJPb Riau

No.	Dimensi Good Governance	Indikator Pengukuran
1	Efektivitas (Effectiveness)	Ketercapaian target pelaporan dan monitoring APBN
2	Efisiensi (Efficiency)	Optimalisasi SDM dan sistem teknologi informasi
3	Akuntabilitas (Accountability)	Kepatuhan regulasi, audit, dan transparansi pelaporan
4	Transparansi (Transparency)	Keterbukaan informasi realisasi APBN secara real-time
5	Responsivitas (Responsiveness)	Kecepatan respons terhadap kendala satker

Sumber: Hasil analisis data primer, diolah (2026)

Berdasarkan Tabel 3, dimensi akuntabilitas dan transparansi merupakan area yang relatif paling kuat dalam tata kelola administrasi Kanwil DJPb Riau. Capaian predikat Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani (WBBM) pada tahun 2022 merupakan indikator kualitatif yang kuat bahwa komitmen terhadap akuntabilitas telah mengakar sebagai bagian dari budaya organisasi. Penerapan prinsip akuntabilitas dan pelayanan publik di lingkungan DJPb tercermin dari peningkatan jumlah unit kerja yang memperoleh predikat Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani (WBBM) (Direktorat Jenderal Perbendaharaan, 2022). Predikat ini tidak diperoleh secara instan, melainkan melalui proses transformasi budaya dan sistem yang panjang, yang mencerminkan keseriusan pimpinan dan seluruh jajaran Kanwil DJPb Riau dalam mewujudkan tata kelola yang bersih dan berintegritas.

Dimensi transparansi juga menunjukkan capaian yang baik, terutama didukung oleh implementasi platform OMSPAN yang memungkinkan akses informasi realisasi APBN secara real-time oleh seluruh pemangku kepentingan yang berwenang. Transparansi dalam pengelolaan APBN merupakan prasyarat bagi akuntabilitas yang sejati, karena tanpa informasi yang terbuka dan dapat diakses, mekanisme kontrol sosial dan pengawasan eksternal tidak dapat berfungsi efektif (Mardiasmo, 2018). Dalam hal ini, Kanwil DJPb Riau telah menunjukkan komitmen yang konkret terhadap prinsip transparansi. Sistem OMSPAN memberikan kemudahan dalam proses monitoring pelaksanaan anggaran dan penyajian informasi keuangan secara terintegrasi (Direktorat Jenderal Perbendaharaan, 2024).

Sebaliknya, dimensi efektivitas dan efisiensi masih menunjukkan gap yang signifikan antara kondisi aktual dan kondisi yang diharapkan. Pada dimensi efektivitas, meskipun sistem monitoring berbasis teknologi telah tersedia dan berjalan, hasil kuantitatif pada kelima indikator kinerja utama masih berada di bawah target. Hal ini mengindikasikan bahwa ketersediaan sistem saja tidak cukup; diperlukan kapasitas manusia yang memadai dan proses bisnis yang efektif untuk mengoptimalkan pemanfaatan sistem tersebut. Pada dimensi efisiensi, inefisiensi dalam koordinasi dan SDM menciptakan biaya tersembunyi dalam bentuk waktu dan sumber daya yang terbuang, yang pada akhirnya mengurangi kapasitas total Kanwil DJPb untuk melayani satker binaan secara optimal.

Di samping hambatan, penelitian ini juga mengidentifikasi sejumlah faktor pendukung yang berkontribusi positif terhadap efektivitas tata kelola administrasi Kanwil DJPb Riau, sebagaimana dirangkum pada Tabel 4.

Tabel 4. Faktor Pendukung Efektivitas Tata Kelola Administrasi Kanwil DJPb Riau

No.	Faktor Pendukung	Bentuk Implementasi	Dampak terhadap Efektivitas
1	Komitmen Pimpinan terhadap Reformasi Birokrasi	Implementasi Zona Integritas, predikat WBBM	Mendorong budaya akuntabilitas dan pelayanan

2	Adopsi Platform OMSPAN	2022 Monitoring real-time seluruh jenjang pengelola anggaran	prima Penurunan keterlambatan pelaporan secara signifikan
3	SOP Terdokumentasi dengan Baik	Prosedur terstandarisasi untuk setiap proses administrasi	Konsistensi kualitas output dan kemudahan transfer pengetahuan
4	Koordinasi Vertikal yang Kuat	Komunikasi rutin dengan DJPb Pusat dan KPPN mitra	Percepatan penyelesaian masalah teknis dan regulasi
5	Budaya Evaluasi Berkala	Rapat evaluasi bulanan dan triwulanan dengan satker	Identifikasi masalah lebih dini dan penyelesaian lebih cepat

Sumber: Data primer, diolah (2026)

Komitmen pimpinan Kanwil DJPb Riau terhadap pelaksanaan reformasi birokrasi menjadi modal sosial yang penting dalam mendorong budaya kerja yang berorientasi pada akuntabilitas dan pelayanan publik prima. Kepemimpinan transformasional, yang ditandai oleh visi yang jelas, keteladanan, dan kemampuan memotivasi bawahan untuk melampaui kepentingan diri sendiri demi kepentingan organisasi, terbukti memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kualitas kinerja organisasi publik (Dwiyanto, 2021). Komitmen pimpinan ini juga tercermin dalam konsistensi penerapan sanksi dan penghargaan yang mendorong kepatuhan terhadap SOP dan regulasi.

Adopsi platform digital OMSPAN telah memberikan dampak transformatif terhadap kualitas monitoring APBN. Platform ini tidak hanya meningkatkan kecepatan dan akurasi pelaporan, tetapi juga mengubah paradigma monitoring dari yang semula bersifat reaktif menjadi proaktif. Dengan kemampuan pemantauan real-time, potensi deviasi dalam realisasi anggaran dapat diidentifikasi lebih awal, sehingga tindakan korektif dapat diambil sebelum masalah berkembang menjadi lebih besar. Perubahan paradigma monitoring ini merupakan manifestasi konkret dari penerapan prinsip efektivitas dan efisiensi dalam tata kelola keuangan negara.

Keberadaan SOP yang terdokumentasi dengan baik untuk setiap proses administrasi menciptakan standarisasi yang berkontribusi pada konsistensi kualitas output. Standarisasi prosedur juga memudahkan proses onboarding pegawai baru dan transfer pengetahuan saat terjadi rotasi, yang merupakan hal penting mengingat tingkat rotasi pegawai yang relatif tinggi di lingkungan Kementerian Keuangan. Selain itu, SOP yang jelas memudahkan identifikasi titik-titik lemah dalam proses dan menjadi dasar bagi upaya perbaikan yang terstruktur dan berkelanjutan.

Temuan penelitian ini memiliki implikasi teoritis yang relevan bagi pengembangan literatur administrasi publik dan manajemen keuangan negara. Pertama, penelitian ini memperkuat argumen bahwa efektivitas administrasi keuangan negara merupakan fungsi dari interaksi yang kompleks antara kapasitas SDM, kualitas sistem informasi, dan kualitas koordinasi organisasional. Ketiga dimensi ini tidak dapat berdiri sendiri-sendiri, melainkan harus diperkuat secara simultan untuk mencapai peningkatan efektivitas yang signifikan dan berkelanjutan. Temuan ini mendukung proposisi utama model TOE (Tornatzky & Fleischer, 1990) bahwa keberhasilan adopsi teknologi bergantung pada kesesuaian antara dimensi teknologi, organisasi, dan lingkungan.

Kedua, penelitian ini memberikan bukti empiris bahwa penerapan good governance dalam administrasi keuangan negara tidak berjalan secara linear dan seragam di seluruh dimensi. Kanwil DJPb Riau menunjukkan profil yang heterogen: kuat dalam dimensi akuntabilitas dan transparansi, namun perlu penguatan pada dimensi efektivitas dan efisiensi. Temuan ini menyiratkan perlunya pendekatan yang diferensiasi dalam perumusan strategi peningkatan tata kelola, di mana intervensi harus disesuaikan dengan kelemahan spesifik pada setiap dimensi, bukan pendekatan "one-size-fits-all" yang sering kali kurang efektif.

Dari perspektif praktis, temuan penelitian ini relevan tidak hanya untuk Kanwil DJPb Riau tetapi juga bagi Kanwil DJPb di provinsi-provinsi lain yang menghadapi tantangan serupa. Pola hambatan yang ditemukan, koordinasi antar satker diperkirakan bersifat umum dan tidak unik hanya untuk Kanwil DJPb Riau. Oleh karena itu, rekomendasi yang dihasilkan dari penelitian ini berpotensi untuk diterapkan secara lebih luas sebagai bagian dari kebijakan penguatan kapasitas institusional DJPb secara nasional. Hal ini menjadikan kontribusi praktis penelitian ini tidak hanya bersifat lokal, tetapi memiliki relevansi kebijakan yang lebih luas.

Perlu pula dicermati bahwa temuan penelitian ini memberikan perspektif kritis terhadap asumsi yang sering kali berkembang dalam wacana modernisasi administrasi publik, yakni bahwa digitalisasi secara otomatis akan menghasilkan peningkatan efektivitas dan efisiensi. Temuan di Kanwil DJPb Riau justru menunjukkan bahwa digitalisasi yang tidak diimbangi dengan penguatan kapasitas manusia dan reformasi proses bisnis dapat menciptakan apa yang oleh Fountain (2001) disebut sebagai "technology enactment gap", yakni kesenjangan antara potensi teknologi dan realisasi manfaatnya akibat hambatan organisasional dan kultural. Kondisi ini menggarisbawahi pentingnya pendekatan transformasi digital yang bersifat holistik dan tidak semata-mata berfokus pada aspek teknis.

Keterbatasan penelitian ini perlu diakui sebagai bagian dari transparansi ilmiah. Pertama, sifat penelitian kualitatif deskriptif membatasi kemampuan generalisasi temuan secara statistik. Kedua, periode penelitian selama tiga bulan mungkin belum sepenuhnya menangkap dinamika musiman dalam siklus pengelolaan APBN, mengingat karakteristik penyerapan anggaran yang berbeda antar triwulan. Ketiga, akses terhadap data kinerja historis yang lebih panjang akan memperkaya analisis tren dan perkembangan tata kelola dari waktu ke waktu. Meskipun demikian, melalui penggunaan triangulasi yang ketat dan member checking, penelitian ini telah berupaya memaksimalkan validitas dan reliabilitas temuan dalam batas-batas metodologi yang dipilih.

Perlu dicatat bahwa Kanwil DJPb Riau tidak bersikap pasif terhadap hambatan-hambatan yang dihadapi. Sejumlah upaya perbaikan telah dan sedang dilaksanakan sebagai bagian dari komitmen institusional terhadap peningkatan kualitas tata kelola. Di bidang pengembangan SDM, Kanwil DJPb Riau secara aktif mengirimkan pegawai untuk mengikuti program pelatihan yang diselenggarakan oleh Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan (BPPK) Kementerian Keuangan, baik dalam bentuk pelatihan tatap muka maupun pelatihan e-learning mandiri melalui platform Kemenkeu Learning Center. Program ini mencakup berbagai modul teknis yang relevan dengan tugas-tugas pengelolaan keuangan negara, termasuk penguasaan aplikasi SAKTI, SPAN, dan OMSPAN.

Di bidang penguatan koordinasi, Kanwil DJPb Riau telah mengembangkan mekanisme konsultasi teknis yang lebih terstruktur bagi satker binaan, termasuk penyediaan helpdesk yang dapat dihubungi melalui berbagai saluran komunikasi. Forum pembinaan triwulanan yang melibatkan seluruh satker binaan juga dilaksanakan secara konsisten sebagai wadah untuk berbagi informasi, mendiskusikan permasalahan yang dihadapi, dan mensosialisasikan perubahan regulasi atau prosedur terbaru. Langkah-langkah ini, meskipun belum sepenuhnya mengatasi hambatan koordinasi yang ada, mencerminkan orientasi perbaikan yang positif dan perlu terus didorong serta diperkuat.

Di bidang penguatan sistem informasi, koordinasi aktif dengan Ditjen Perbendaharaan Pusat terus dilakukan untuk mempercepat penanganan gangguan teknis dan memastikan bahwa kebutuhan-kebutuhan khusus daerah terakomodasi dalam pengembangan sistem. Kanwil DJPb Riau juga secara proaktif mengidentifikasi dan melaporkan potensi-potensi masalah teknis sebelum berkembang menjadi gangguan yang signifikan, sebagai bagian dari pendekatan manajemen risiko yang lebih proaktif. Upaya-upaya ini menunjukkan kesadaran institusional yang baik terhadap pentingnya menjaga keandalan infrastruktur teknologi sebagai tulang punggung dari seluruh proses tata kelola administrasi keuangan negara.

SIMPULAN

Penelitian ini menyimpulkan bahwa tata kelola administrasi realisasi APBN di Kanwil DJPb Provinsi Riau telah berjalan cukup efektif, meskipun belum sepenuhnya mencapai target kinerja yang ditetapkan. Berdasarkan indikator efektivitas yang diukur, tingkat pencapaian berada pada kategori cukup baik, terutama pada aspek akurasi data dan transparansi administrasi. Namun demikian, masih terdapat beberapa kendala yang memengaruhi efektivitas tata kelola administrasi secara optimal.

Analisis berdasarkan prinsip good governance menunjukkan bahwa dimensi akuntabilitas dan transparansi telah berjalan relatif baik, didukung oleh penerapan sistem digital seperti OMSPAN. Sementara itu, dimensi efektivitas dan efisiensi masih memerlukan penguatan, khususnya dalam koordinasi antarsatker, stabilitas sistem informasi keuangan, dan penyesuaian terhadap perubahan regulasi.

Penelitian ini juga menunjukkan bahwa efektivitas tata kelola administrasi tidak hanya ditentukan oleh ketersediaan teknologi, tetapi juga dipengaruhi oleh kapasitas organisasi dan kualitas sumber daya manusia. Temuan ini memperkuat model Technology-Organization-Environment (TOE) serta konsep good governance dalam administrasi keuangan negara.

Secara akademis, penelitian ini memberikan kontribusi terhadap pengembangan kajian administrasi publik, khususnya terkait tata kelola administrasi realisasi APBN di tingkat daerah. Selain itu, hasil penelitian diharapkan dapat menjadi bahan evaluasi dan rekomendasi bagi peningkatan efektivitas tata kelola administrasi keuangan negara di lingkungan Kanwil DJPb.

SARAN

Berdasarkan hasil penelitian, beberapa langkah strategis direkomendasikan kepada pihak terkait. Bagi Kanwil DJPb Provinsi Riau, peningkatan kompetensi sumber daya manusia perlu menjadi prioritas melalui pelatihan berkelanjutan terkait penggunaan aplikasi SAKTI, SPAN, dan OMSPAN. Program pelatihan perlu disusun berdasarkan kebutuhan kompetensi pegawai serta dievaluasi secara berkala untuk memastikan peningkatan kinerja administrasi.

Selain itu, diperlukan penguatan mekanisme koordinasi digital antara Kanwil dan satker melalui standarisasi komunikasi, forum koordinasi virtual, serta optimalisasi sistem informasi yang terintegrasi. Peningkatan keandalan infrastruktur teknologi informasi juga perlu dilakukan melalui pemeliharaan sistem secara berkala dan penyediaan dukungan teknis yang responsif terhadap gangguan operasional.

Bagi Direktorat Jenderal Perbendaharaan Pusat, diperlukan penguatan dukungan kebijakan dan pengembangan sistem pelatihan berbasis digital yang dapat diakses secara mandiri oleh pegawai di seluruh Kanwil. Dukungan teknis yang cepat dan terintegrasi juga perlu diperkuat untuk menjaga stabilitas sistem administrasi keuangan negara.

Bagi penelitian selanjutnya, disarankan untuk melakukan kajian komparatif antar Kanwil DJPb di berbagai daerah guna memperoleh pemahaman yang lebih luas mengenai faktor-faktor yang memengaruhi efektivitas tata kelola administrasi realisasi APBN. Penelitian lanjutan juga dapat menggunakan pendekatan kuantitatif untuk menguji hubungan antar variabel secara lebih mendalam.

DAFTAR PUSTAKA

- Bastian, I. (2020). *Akuntansi Sektor Publik: Suatu Pengantar* (Edisi 4). Jakarta: Erlangga.
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing among Five Approaches* (4th ed.). Thousand Oaks: SAGE Publications.
- Direktorat Jenderal Perbendaharaan. (2025). *Laporan Keuangan Pemerintah Pusat Tahun 2025* (Audited). Jakarta: Kementerian Keuangan Republik Indonesia.
- Direktorat Jenderal Perbendaharaan. (2024). *Online Monitoring Sistem Perbendaharaan dan Anggaran Negara (OMSPAN)*. Kementerian Keuangan Republik Indonesia. <https://djp.kemenkeu.go.id/kppn/barabai/id/info-layanan/seksi-mski/permohonan-user-om-span.html>
- Direktorat Jenderal Perbendaharaan. (2022). *Laporan Kinerja Direktorat Jenderal Perbendaharaan Tahun 2022*. Kementerian Keuangan Republik Indonesia. <https://djp.kemenkeu.go.id/portal/publikasi/data/lakin2022/lakindjpb2022.pdf>
- Dwiyanto, A. (2021). *Reformasi Birokrasi Publik di Indonesia*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Fountain, J. E. (2001). *Building the Virtual State: Information Technology and Institutional Change*. Washington DC: Brookings Institution Press.
- Halim, A., & Kusufi, M. S. (2019). *Akuntansi Keuangan Daerah* (Edisi 4). Jakarta: Salemba Empat.
- Hasanah, N., & Fauzi, A. (2019). Implementasi Sistem Informasi Keuangan dan Transparansi Pengelolaan APBN. *Jurnal Akuntansi dan Auditing Indonesia*, 23(1), 45–58. <https://doi.org/10.20885/jaai.vol23.iss1.art5>
- Kanwil DJPb Riau. (2025). *Laporan Kinerja Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Perbendaharaan Provinsi Riau Tahun 2025*. Pekanbaru: Kanwil DJPb Riau.
- Kementerian Keuangan. (2021). *Panduan Penggunaan OMSPAN: Online Monitoring Sistem Perbendaharaan dan Anggaran Negara*. Jakarta: Direktorat Jenderal Perbendaharaan.
- Kementerian Keuangan. (2022). *Nota Keuangan beserta Rancangan Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara Tahun Anggaran 2023*. Jakarta: Kementerian Keuangan Republik Indonesia.
- Mardiasmo. (2018). *Akuntansi Sektor Publik* (Edisi Terbaru). Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldana, J. (2014). *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook* (3rd ed.). Thousand Oaks: SAGE Publications.

- Peraturan Menteri Keuangan Nomor 190/PMK.05/2012 tentang Tata Cara Pembayaran dalam rangka Pelaksanaan Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara jo. PMK Nomor 178/PMK.05/2018.
- Prasetyo, A., & Hardiningsih, P. (2020). Pengaruh Kualitas Sistem Informasi terhadap Keandalan Pelaporan Keuangan Satuan Kerja Pemerintah. *Jurnal Akuntansi dan Keuangan Indonesia*, 17(2), 145–162. <https://doi.org/10.21002/jaki.2020.09>
- Rahayu, S., Kurniawan, A., & Pertiwi, D. (2022). Faktor-Faktor Penyebab Penumpukan Realisasi Belanja di Akhir Tahun pada Satker Kementerian/Lembaga. *Jurnal Manajemen Keuangan Publik*, 6(1), 31–47. <https://doi.org/10.31092/jmkp.v6i1.1601>
- Susanto, R. (2021). Kapasitas Sumber Daya Manusia dan Efektivitas Monitoring Realisasi Anggaran: Studi Kasus pada KPPN Wilayah Sumatera. *Jurnal Perspektif Pembiayaan dan Pembangunan Daerah*, 9(3), 287–302. <https://doi.org/10.22437/ppd.v9i3.13547>
- Tornatzky, L. G., & Fleischer, M. (1990). *The Process of Technological Innovation*. Lexington: Lexington Books.
- UNDP. (1997). *Governance for Sustainable Human Development: A UNDP Policy Document*. New York: United Nations Development Programme.
- Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2004 tentang Perbendaharaan Negara. Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2004 Nomor 5.
- Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara. Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2003 Nomor 47.
- World Bank. (1992). *Governance and Development*. Washington DC