

**STRATEGI OPTIMALISASI PENINGKATAN KINERJA PELAKSANAAN
ANGGARAN OTORITA IBU KOTA NUSANTARA TAHUN ANGGARAN
2023-2025**

Disusun Oleh:

NAMA : PRITA YUNIARTI RAMAYANI
NPM : 2243021074
JURUSAN : ADMINISTRASI PUBLIK
PROGRAM STUDI : ADMINISTRASI PEMBANGUNAN NEGARA
KONSENTRASI : MANAJEMEN KEUANGAN NEGARA

Tesis diajukan untuk memenuhi syarat guna memperoleh gelar
Magister Terapan Administrasi Publik (M.Tr.Ap)



**LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA
POLITEKNIK STIA LAN JAKARTA
PROGRAM MAGISTER TERAPAN
TAHUN 2026**

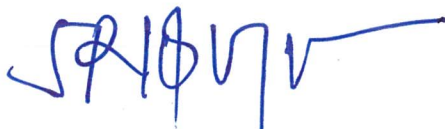
POLITEKNIK STIA LAN JAKARTA
PROGRAM MAGISTER TERAPAN
PROGRAM STUDI ADMINISTRASI PEMBANGUNAN NEGARA

LEMBAR PERSETUJUAN TESIS

Nama	: Prita Yuniarti Ramayani
NPM	: 2243021074
Jurusan	: Administrasi Publik
Program Studi	: Administrasi Pembangunan Negara
Konsentrasi	: Manajemen Keuangan Negara (MKN)
Judul Proposal Tesis (Bahasa Indonesia)	: Strategi Optimalisasi Peningkatan Kinerja Pelaksanaan Anggaran Otorita Ibu Kota Nusantara Tahun Anggaran 2023-2025

Disetujui untuk dipertahankan Pembimbing Tesis

Pembimbing I



(Dr. Neneng Sri Rahayu, M.Si.)

Pembimbing II



(Prof. Dr. R. Luki Karunia, MA)

PROGRAM STUDI APN MAGISTER TERAPAN
POLITEKNIK STIA LAN JAKARTA

LEMBAR PENGESAHAN

Nama : Prita Yuniarti Ramayani
NPM : 2243021074
Jurusan : Administrasi Publik
Program Studi : Administrasi Pembangunan Negara
Konstentrasi : Manajemen Keuangan Negara
Judul Tesis : Strategi Optimalisasi Peningkatan Kinerja Pelaksanaan Anggaran Otorita Ibu Kota Nusantara Tahun Anggaran 2023-2025

Telah mempertahankan tesis di hadapan penguji tesis Program Magister Terapan Administrasi Pembangunan Negara, Politeknik STIA LAN Jakarta, Lembaga Administrasi Negara, pada:

Hari : Rabu
Tanggal : 24 Juni 2026
Pukul : 14.30 WIB

TELAH DINYATAKAN LULUS

PENGUJI TESIS:

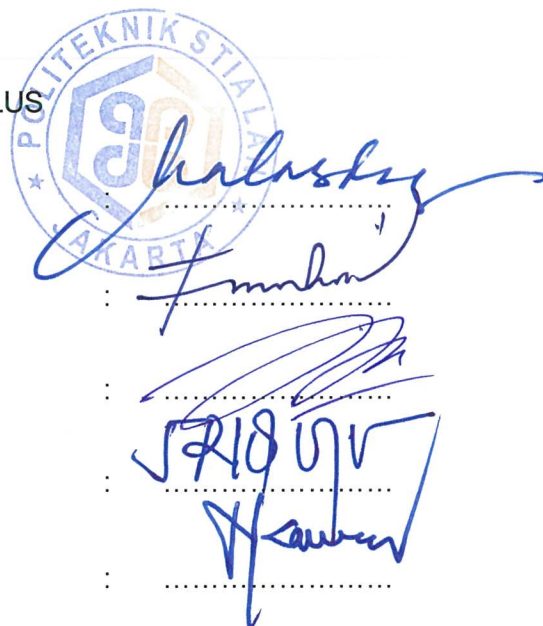
Ketua Sidang : Dr. Mala Sondang Silitonga, MA

Sekretaris : Dr. Firman Hadi Rivai, MPA

Anggota : Dr. Alih Aji Nugroho, MPA

Pembimbing I : Dr. Neneng Sri Rahayu, M.Si.

Pembimbing II : Prof. Dr. R. Luki Karunia, MA



SURAT PERNYATAAN ORISINALITAS TUGAS AKHIR

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Prita Yuniarti Ramayani
NPM : 2243021074
Jurusan : Administrasi Publik
Program Studi : Administrasi Pembangunan Negara
Konsentrasi : Manajemen Keuangan Negara (MKN)

Dengan ini menyatakan bahwa, tesis yang saya susun dengan judul “Strategi Optimalisasi Peningkatan Kinerja Pelaksanaan Anggaran Otorita Ibu Kota Nusantara Tahun Anggaran 2023-2025” merupakan hasil karya saya sendiri dan benar keasliannya. Apabila di kemudian hari penulis tesis ini merupakan plagiat atau penjiplak terhadap karya orang lain, maka saya bersedia mempertanggungjawabkan sekaligus bersedia menerima sanksi berdasarkan aturan tata tertib di Politeknik STIA LAN Jakarta.

Demikian pernyataan ini saya buat dalam keadaan sadar dan tidak ada paksaan.

Jakarta, Juni 2026

Yang Membuat Pernyataan,



Prita Yuniarti Ramayani

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan ke hadirat Allah SWT, atas segala rahmat dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis dengan judul “Strategi Optimalisasi Peningkatan Kinerja Pelaksanaan Anggaran Otorita Ibu Kota Nusantara Tahun Anggaran 2023-2025”. Tesis ini disusun untuk memenuhi syarat memperoleh gelar Magister Terapan pada Program Studi Administrasi Pembangunan Negara Politeknik STIA LAN Jakarta.

Dalam proses penulisan tesis ini, penulis banyak mendapatkan bimbingan dan dukungan dari berbagai pihak sehingga penulisan tesis ini dapat terselesaikan tepat waktu. Oleh karena itu, ucapan terimakasih dan penghargaan setinggi-tingginya penulis sampaikan kepada:

1. Bapak Prof. Dr. R. Luki Karunia, M.A, selaku Direktur Politeknik STIA LAN Jakarta.
2. Ibu Dr. Neneng Sri Rahayu, M.Si, selaku Dosen Pembimbing I.
3. Bapak Prof. Dr. Luki Karunia, M.A. selaku Dosen Pembimbing II.
4. Ketua Program Studi Magister Administrasi Pembangunan Negara Politeknik STIA LAN Jakarta.

Penulis menyadari bahwa tesis ini masih jauh dari sempurna. Kritik dan saran yang membangun sangat penulis harapkan demi perbaikan ke depan. Semoga tesis ini dapat memberikan kontribusi, sekecil apapun, bagi pengembangan ilmu administrasi publik dan tata kelola keuangan negara di Indonesia.

Jakarta, Juni 2026



Prita Yuniarti Ramayani

ABSTRAK

STRATEGI OPTIMALISASI PENINGKATAN KINERJA PELAKSANAAN ANGGARAN OTORITA IBU KOTA NUSANTARA TAHUN ANGGARAN 2023-2025

Prita Yuniarti Ramayani, Neneng Sri Rahayu, Luki Karunia
2243021074@stialan.ac.id
Politeknik STIA LAN Jakarta

Penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan faktor-faktor kurang optimalnya kinerja pelaksanaan anggaran di Otorita Ibu Kota Nusantara. Metode yang digunakan adalah pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus selama tiga tahun anggaran. Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara dan telaah dokumen. Hasil penelitian, dianalisis menggunakan teori *capacity building* Grindle, menunjukkan bahwa rendahnya kinerja pelaksanaan anggaran OIKN bersumber dari defisit kapasitas yang terjadi simultan pada tiga dimensi: kapasitas individu berupa kesenjangan kompetensi SDM, kapasitas organisasional berupa meluasnya rentang kendali dan lemahnya koordinasi antarunit, serta kapasitas lingkungan kelembagaan berupa ketiadaan regulasi internal dan ketidaksinkronan dokumen perencanaan. Ketiga dimensi tersebut saling berkaitan melalui rantai kausal yang bersifat saling menyandera (*mutually constraining*), sehingga penguatan satu dimensi tidak akan bertahan tanpa diiringi penguatan dimensi lainnya secara simultan. Untuk menjawab tantangan tersebut, strategi optimalisasi yang memetakan ketiga dimensi kapasitas Grindle ke dalam perspektif *Balanced Scorecard*, lalu disintesiskan melalui analisis SWOT-TOWS, menghasilkan enam kluster strategi aplikatif: penguatan kapasitas SDM, peningkatan kualitas perencanaan, penguatan koordinasi lintas unit, penyusunan regulasi internal, penguatan monitoring berbasis data, serta optimalisasi sistem informasi.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif, yang menyimpulkan bahwa rendahnya capaian IKPA OIKN bukan merupakan permasalahan teknis yang bersifat insidental, melainkan manifestasi dari defisit kapasitas kelembagaan yang bersifat sistemik pada tiga lapisan: fondasi (kompetensi SDM dan literasi sistem informasi), proses (perencanaan anggaran dan SPIP), serta strategik (komitmen organisasi dan regulasi internal). Strategi optimalisasi yang direkomendasikan harus diimplementasikan secara holistik dan bertahap berdasarkan *roadmap* yang jelas, dengan penguatan SDM dan penyusunan regulasi internal sebagai prioritas utama jangka pendek.

Kata Kunci: Indikator Kinerja Pelaksanaan Anggaran (IKPA), Otorita Ibu Kota Nusantara, Penganggaran Berbasis Kinerja, *Balanced Scorecard*, Kapasitas Kelembagaan

ABSTRACT

Optimization Strategy for Improving the Budget Implementation Performance of the Nusantara Capital Authority for Fiscal Years 2023–2025

Prita Yuniarti Ramayani, Neneng Sri Rahayu, Luki Karunia
2243021074@stialan.ac.id
Politeknik STIA LAN Jakarta

This study aims to: (1) analyze the factors influencing budget implementation performance of OIKN's Work Unit during FY 2023–2025, and (2) formulate optimization strategies for budget implementation performance. A qualitative approach with a three-year case study design was employed. Data were collected through in-depth interviews with eight key informants, official document analysis, and direct field observation. The findings, analyzed using Grindle's capacity building theory, reveal that OIKN's low performance stems from a simultaneous capacity deficit across three dimensions: individual capacity, marked by uneven human resource competency; organizational capacity, marked by an excessively wide span of control and weak cross-unit coordination; and institutional environment capacity, marked by the absence of internal regulations and unsynchronized planning documents. These dimensions are mutually constraining, such that strengthening one cannot be sustained without simultaneously reinforcing the others. Based on these findings, the study maps Grindle's three capacity dimensions onto the Balanced Scorecard perspectives, then synthesizes them through SWOT-TOWS analysis, yielding six applicable strategy clusters: human resource capacity strengthening, planning quality improvement, cross-unit coordination strengthening, internal regulation development, data-based monitoring enhancement, and information system optimization.

The study concludes that OIKN's consistently low IKPA reflects a systemic institutional capacity deficit rather than incidental technical problems, requiring holistic and phased implementation of the recommended strategies.

Keywords: IKPA, Grindle Capacity Building, Budget Implementation, Nusantara Capital Authority, Balanced Scorecard

DAFTAR ISI

LEMBAR PERSETUJUAN	i
LEMBAR PENGESAHAN.....	ii
SURAT PERNYATAAN ORISINALITAS TUGAS AKHIR.....	iii
KATA PENGANTAR.....	iv
ABSTRAK.....	v
ABSTRACT	vi
DAFTAR ISI.....	vii
DAFTAR TABEL.....	viii
DAFTAR GAMBAR	ix
 BAB I PERMASALAHAN PENELITIAN.....	 1
A. Latar Belakang	1
B. Identifikasi Masalah.....	8
C. Rumusan Masalah	8
D. Tujuan Penelitian	9
E. Manfaat Penelitian	9
 BAB II TINJAUAN PUSTAKA	 13
A. Penelitian Terdahulu	23
B. Tinjauan Kebijakan dan Teori	16
C. Kerangka Berpikir	52
 BAB III METODOLOGI PENELITIAN.....	 55
A. Metode Penelitian	55
B. Teknik Pengumpulan Data.....	55
C. Teknik Pengolahan dan Analisis Data	58
D. Instrumen Penelitian	60
 BAB IV HASIL PENELITIAN	 61
A. Deskripsi Objek Penelitian	61
B. Hasil Penelitian dan Pembahasan	72
 BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	 137
A. Kesimpulan	137
B. Saran.....	139
 DAFTAR PUSTAKA	 141
LAMPIRAN	

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1	Capaian Nilai Indikator Kinerja Pelaksanaan Anggaran.....	4
Tabel 1.2	Frekuensi Revisi DIPA TA 2025.....	6
Tabel 1.3	Monitoring Kontrak	8
Tabel 1.4	Data Pegawai Pengelola Keuangan Satker OIKN TA 2023-2025.....	9
Tabel 2.1	Perspektif Balanced Scorecard dalam Pengukuran IKPA.....	48
Tabel 3.1	<i>Key Informant</i> Penelitian	57
Tabel 4.1	Luasan Area Terbangun.....	63
Tabel 4.2	Rekap Capaian Nilai IKPA Satker OIKN Tahun Anggaran 2023-2025	73
Tabel 4.3	Hasil Transkrip Wawancara Berdasarkan Faktor Determinan Kinerja Pelaksanaan Anggaran OIKN	74
Tabel 4.4	Data Pegawai Pengelola Keuangan Satker OIKN Tahun Anggaran 2023-2025	76
Tabel 4.5	Hasil Kategorisasi Berdasarkan Tiga Dimensi Kapasitas Grindle.....	77
Tabel 4.6	Data Pegawai Pengelola Keuangan Satker OIKN TA 2023-2025.....	91
Tabel 4.7	Frekuensi Revisi DIPA TA 2025.....	101
Tabel 4.8	Tren Pagu Realisasi Anggaran TA 2023-2025.....	103
Tabel 4.9	Grafik Tren Pagu-Realisasi Belanja Bulanan (yoy).....	104
Tabel 4.10	Matriks Analisis SWOT Strategi Optimalisasi Kinerja Pelaksanaan Anggaran.....	116
Tabel 4.11	Matriks Strategi Silang (TOWS) Optimalisasi Kinerja Pelaksanaan Anggaran.....	117
Tabel 4.12	Pemetaan Strategi Capacity Building ke dalam Perspektif Balanced Scorecard.....	119
Tabel 4.13	Pemetaan Strategi Optimalisasi IKPA OIKN ke dalam Perspektif Balanced Scorecard	120
Tabel 4.14	Pemetaan Pihak yang Berperan dalam Strategi Optimalisasi Kinerja Pelaksanaan Anggaran OIKN	122
Tabel 4.15	Peta Jalan (Roadmap) Implementasi Strategi Peningkatan Kinerja Pelaksanaan Anggaran OIKN	124

DAFTAR BAGAN, GRAFIK, DAN GAMBAR

Bagan 1.1 Parameter Penilaian IKPA	3
Grafik 1.1 Tren Pagu Realisasi Belanja Bulanan (yoy)	7
Gambar 2.1 Kerangka Berpikir	54
Gambar 4.1 Visi IKN	61
Gambar 4.2 Luas Kawasan IKN	62
Gambar 4.3 Hunian ASN dan Rumah Tapak Jabatan Menteri	64
Gambar 4.3 Zona Layanan Pengelolaan Sampah di Kawasan IKN	65
Gambar 4.4 Site Plan Kawasan Legislatif	66
Gambar 4.5 Site Plan Kawasan Yudikatif	67
Gambar 4.6 Visi IKN	69
Gambar 4.7 Tugas Pokok Otorita Ibu Kota Nusantara	70
Gambar 4.8 Struktur Organisasi Otorita Ibu Kota Nusantara	71
Gambar 4.9 Sumber Daya Manusia Otorita IKN	79
Gambar 4.10 Perka OIKN tentang Renstra Otorita IKN 2020-2024	97

POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A

BAB I

PERMASALAHAN PENELITIAN

A. Latar Belakang

Pelaksanaan anggaran merupakan salah satu aspek utama dalam penerapan administrasi publik sebab berperan langsung dalam menentukan keberhasilan penyelenggaraan pemerintahan dan pencapaian tujuan pembangunan. Anggaran dalam konteks pengelolaan keuangan negara, tidak hanya dipandang sebagai alat alokasi sumber daya, tetapi juga sebagai instrumen kebijakan yang mencerminkan prioritas pemerintah serta komitmen terhadap prinsip efisiensi, efektivitas, dan akuntabilitas. Oleh karena itu, arah dari reformasi pengelolaan keuangan negara di Indonesia ditujukan atas penerapan penganggaran berbasis kinerja (*performance-based budgeting*), yang menekankan keterkaitan antara perencanaan anggaran, pelaksanaan kegiatan, dan hasil yang dicapai (Irlan et al., 2023).

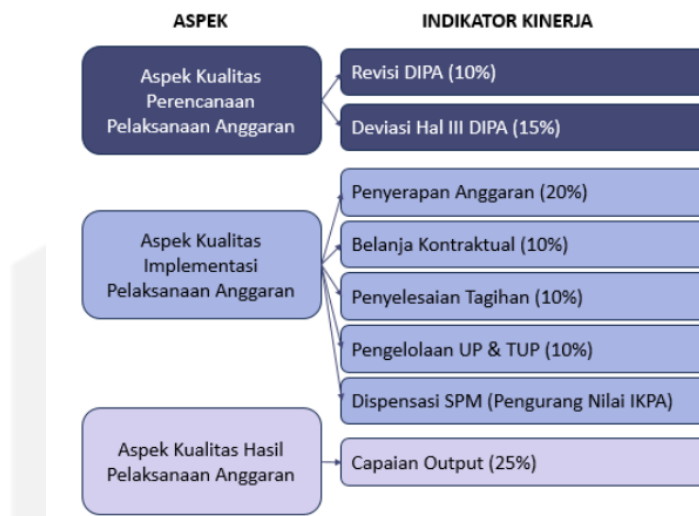
Sebagai implementasi dari penganggaran berbasis kinerja, Kementerian Keuangan Republik Indonesia melalui Direktorat Jenderal Perbendaharaan mengembangkan Indikator Kinerja Pelaksanaan Anggaran (IKPA) sebagai instrumen evaluasi kualitas pelaksanaan anggaran pada kementerian dan lembaga. IKPA dirancang untuk menilai tidak hanya tingkat penyerapan anggaran, tetapi juga kualitas perencanaan, ketepatan waktu pelaksanaan kegiatan, kepatuhan terhadap regulasi perbendaharaan, serta pencapaian output kegiatan (Hanafi & Wulandari, 2023). Dengan demikian, IKPA berfungsi sebagai “rapor kinerja” pelaksanaan anggaran yang memberikan gambaran menyeluruh mengenai praktik administrasi pengelolaan keuangan negara pada tingkat satuan kerja.

Fenomena yang sering muncul dalam praktik administrasi publik adalah bahwa capaian serapan anggaran yang tinggi belum tentu mencerminkan kualitas pelaksanaan anggaran yang baik. Kondisi ini mendorong perubahan paradigma evaluasi anggaran dari sekadar mengejar realisasi belanja menjadi penilaian yang lebih komprehensif terhadap kualitas proses dan hasil pelaksanaan anggaran. IKPA hadir untuk menjawab tantangan tersebut dengan mengintegrasikan

indikator administratif dan indikator kinerja output, sehingga mampu mengungkap potensi ketidaksesuaian antara perencanaan dan pelaksanaan anggaran (Nugroho & Kamela, 2025).

Sebagai Bendahara Umum Negara, Menteri Keuangan menggunakan indikator IKPA, yang diimplementasikan oleh KPPN, Perwakilan Resmi Bendahara Negara di daerah (Kuasa BUN Daerah), untuk menilai kualitas kinerja pengeluaran sesuai dengan amanat Peraturan Menteri Keuangan Nomor 195/PMK.05/2018 tentang Monitoring dan Evaluasi Pelaksanaan Anggaran Kementerian/Lembaga Negara. Dalam mengevaluasi unit kerja yang berkaitan dengan pelaksanaan anggaran, seperti perencanaan, pelaksanaan, dan hasil pelaksanaan anggaran, IKPA juga berperan sebagai acuan. IKPA juga kemudian yang menjadi *tools* atau alat evaluasi kinerja pelaksanaan anggaran di seluruh satuan kerja kementerian dan lembaga. Sebagai alat monitoring dan evaluasi pelaksanaan anggaran, IKPA digunakan untuk memastikan bahwa seluruh satuan kerja mengeksekusi setiap belanja APBN berdasarkan konsep *value for money*. Penilaian IKPA telah mengalami sejumlah modifikasi dari waktu ke waktu, baik terkait dengan indikator yang tercantum dalam penilaian maupun algoritma perhitungannya. Selain itu, karena perkembangan kebijakan terkait pelaksanaan anggaran cukup dinamis, IKPA mengizinkan adanya penyesuaian penilaian evaluasi sebab keadaan di luar wewenang unit kerja sebagai pengelola anggaran. Sehingga Kementerian Keuangan, dalam kapasitasnya sebagai Badan Anggaran Negara (BUN), menilai faktor-faktor yang memengaruhi seberapa baik kementerian dan organisasi melaksanakan anggaran mereka. Di bawah ini merupakan parameter yang memengaruhi penilaian IKPA, terdiri dari:

Bagan 1.1. Parameter Penilaian IKPA



Sumber: data diolah dari OMSPAN Kementerian Keuangan

Penyusunan formulasi perhitungan nilai IKPA tahun anggaran 2023 berpedoman pada Peraturan Direktur Jenderal Perbendaharaan Nomor Per-5/PB/2022, sedangkan untuk tahun 2024 dan 2025 berpedoman pada Peraturan Direktur Jenderal Perbendaharaan Nomor 5/PB/2024 tentang Petunjuk Teknis Penilaian Indikator Kinerja Pelaksanaan Anggaran. Khusus pada tahun 2025, terdapat penyesuaian khusus per Februari 2025 yang memberikan nilai 100 untuk seluruh indikator pada Triwulan I guna mengakomodasi kebijakan efisiensi anggaran dengan berpedoman pada Nota Dinas Direktur Pelaksanaan Anggaran Nomor ND-163/PB.2/2025 tentang Penyesuaian Data dan Perhitungan Indikator IKPA Periode Triwulan I TA 2025. Dalam Peraturan Dirjen Perbendaharaan tersebut juga dijelaskan pengelompokan nilai IKPA ke dalam beberapa kategori, sebagai berikut:

- A. Sangat Baik dengan nilai IKPA ≥ 95 , menunjukkan bahwa kinerja pelaksanaan anggaran dilakukan dengan sangat baik, efisien, dan sesuai rencana di semua aspek dan indikator penilaian yang telah ditetapkan.
- B. Baik dengan nilai $89 \leq \text{nilai IKPA} < 95$, menunjukkan bahwa kinerja pelaksanaan anggaran sudah baik, tetapi masih ada beberapa aspek dan indikator yang perlu diperbaiki.

- C. Cukup dengan nilai $70 \leq \text{nilai IKPA} < 89$, menunjukkan kinerja pelaksanaan anggaran cukup memadai, namun ada beberapa hal pada beberapa aspek dan indikator yang perlu diperbaiki untuk meningkatkan kinerja.
- D. Kurang dengan nilai $\text{IKPA} < 70$, menunjukkan bahwa kinerja pelaksanaan anggaran dinilai kurang baik dan memerlukan perbaikan yang signifikan untuk mencapai tujuan yang sudah ditetapkan.

Kementerian Keuangan melalui Direktorat Jenderal Perbendaharaan melakukan pemantauan dan evaluasi nilai IKPA Kementerian/Lembaga setiap tahunnya. Pada tahun 2023 terdapat 82 Kementerian/Lembaga dengan capaian nilai IKPA tertinggi dari Badan Pemeriksa Keuangan yang memperoleh nilai 97,64 (sangat baik) dan nilai terendah dari Otorita Ibu Kota Nusantara yang memperoleh nilai 77,05 (Cukup). Sedangkan pada tahun 2024, capaian IKPA Otorita Ibu Kota Nusantara memperoleh capaian 83,24 (Direktorat Jenderal Perbendaharaan, 2024, 2025). Kemudian untuk capaian IKPA Otorita Ibu Kota Nusantara di tahun anggaran 2025 mengalami penurunan menjadi 79,90. Untuk memberikan gambaran empiris mengenai fenomena tersebut, capaian nilai IKPA Otorita Ibu Kota Nusantara Tahun Anggaran 2023–2025 disajikan dalam tabel berikut:

Tabel 1.1 Capaian Nilai Indikator Kinerja Pelaksanaan Anggaran

Satuan Kerja	Tahun	Uraian	Kualitas Perencanaan Anggaran		Kualitas Pelaksanaan Anggaran					Kualitas Hasil Pelaksanaan Anggaran	Nilai Total	Konversi Bobot	Dispensasi SPM (Pengurang)	Nilai Akhir
			Revisi DIPA	Deviasi Halaman III DIPA	Penyerapan Anggaran	Belanja Kontraktual	Penyelesaian Tagihan	Pengelolaan UP dan TUP	Dispensasi SPM	Capaian Output				
Otorita Ibu Kota Nusantara	2023	Nilai	100.00	33.92	48.03	73.15	82.37	95.01	80.00	100.00	77.05	100%	-	77.05
		Bobot	10	10	20	10	10	10	5	25				
		Nilai Akhir	10.00	3.39	9.61	7.32	8.24	9.50	4.00	25.00				
		Nilai Aspek	66.96				75.71			100.00				
	2024	Nilai	50.00	61.74	89.66	94.00	88.24	99.38	-	100.00	84.21	100%	1.00	83.21
		Bobot	10	15	20	10	10	10	-	25				
		Nilai Akhir	5.00	9.26	17.93	8.82	8.82	9.94	-	25.00				
		Nilai Aspek	55.87				92.82			100.00				
	2025	Nilai	80.00	35.85	73.62	94.92	92.22	94.16	-	100.00	80.90	100%	1.00	79.90
		Bobot	10	15	20	10	10	10	-	25				
		Nilai Akhir	8.00	5.38	14.72	9.49	9.22	9.42	-	25.00				
		Nilai Aspek	57.93				88.73			100.00				

Sumber: Aplikasi OMSPAN Kementerian Keuangan (diolah)

Dari tabel 1.1 tersebut dapat dilihat bahwa nilai IKPA Otorita Ibu Kota Nusantara (OIKN) nilainya masih di bawah 89 atau hanya berkinerja Cukup secara keseluruhan pada tahun anggaran 2023, 2024, dan 2025. Dengan nilai 33,92 pada tahun 2023, 61,74 pada tahun 2024, dan 35,85 pada tahun 2025, indikator deviasi pada halaman III DIPA menunjukkan nilai yang relatif rendah untuk kesesuaian perencanaan dan penganggaran, yang mengindikasikan bahwasanya kegiatan yang dilakukan tidak selaras dengan rencana anggaran yang telah disiapkan. Proses penyusunan RPD yang tidak didukung oleh pemeriksaan menyeluruh terhadap kebutuhan pendanaan, perbedaan antara jadwal kegiatan dan penarikan dana yang diantisipasi, kegagalan untuk mengantisipasi perubahan pada rencana kegiatan, dan unit kerja yang gagal memanfaatkan jadwal untuk memperbarui RPD di awal setiap kuartal.

Dengan diberlakukannya Perdirjen nomor Per-5/PB/2024 terkait dengan formulasi penilaian capaian IKPA maka menjadi sebuah tantangan yang harus diperhatikan dengan seksama mengingat unsur - unsur penyumbang IKPA sangat beragam. Sesuai dengan PER-05/PB/2024 bahwa komponen dari IKPA adalah Perencanaan Anggaran, Pelaksanaan/Penyerapan Anggaran, Capaian Output, Deviasi Halaman III DIPA. Tujuan dari Akselerasi Capaian IKPA adalah untuk akselerasi Belanja, Fairness Penilaian Kinerja dan *Value for Money*. Perubahan mendasar pada IKPA tahun 2024 adalah pada perubahan Bobot penilaian pada Deviasi halaman III DIPA, semula sebesar 10% menjadi 15%. serta tidak memberikan pembobotan nilai pada indikator Dispensasi SPM namun merupakan faktor pengurang nilai akhir IKPA.

Permasalahan pada aspek kualitas perencanaan pelaksanaan anggaran lainnya terdapat pada indikator revisi DIPA yang menunjukkan tren penurunan dari tahun 2023 (100,00), tahun 2024 (50,00) dan tahun 2025 (80,00).

Tabel 1.2. Frekuensi Revisi DIPA TA 2025

Revisi DIPA Otorita IKN TA 2025

No	Triwulan/Revisi DIPA	Tanggal Penetapan	Tema Revisi
1	Periode Triwulan I		
a	Revisi DIPA ke-1	17 Januari 2025	Revisi Belanja Pegawai
b	Revisi DIPA ke-2	21 Februari 2025	Efisiensi Belanja K/L arahan Menteri Keuangan
c	Revisi DIPA ke-3	11 Maret 2025	Perbaikan kode blokir oleh Dit. Abid Ekontim, DJA
2	Periode Triwulan II		
a	Revisi DIPA ke-4	17 April 2025	Buka Blokir
3	Periode Triwulan III		
a	Revisi DIPA ke-5	17 Juli 2025	Buka Blokir
b	Revisi DIPA ke-6	29 Juli 2025	Pergeseran Anggaran dari BA BUN ke BA K/L (Tambahan Anggaran)
c	Revisi DIPA ke-7	14 Agustus 2025	Buka Blokir
4	Periode Triwulan IV		
a	Revisi DIPA ke-8	27 Oktober 2025	Buka Blokir dan Pengesahan belanja modal atas pengadaan tanah oleh LMAN
b	Revisi DIPA ke-9	7 November 2025	Buka Blokir
c	Revisi DIPA ke-10 (Kanwil DJPb)	18 November 2025	Penyelesaian Tunggakan TA 2024
d	Revisi DIPA ke-11	22 Desember 2025	Penyelesaian Pagu Minus Belanja Pegawai
e	Revisi DIPA ke-12	19 Januari 2026	Pengesahan belanja modal atas pengadaan tanah oleh LMAN

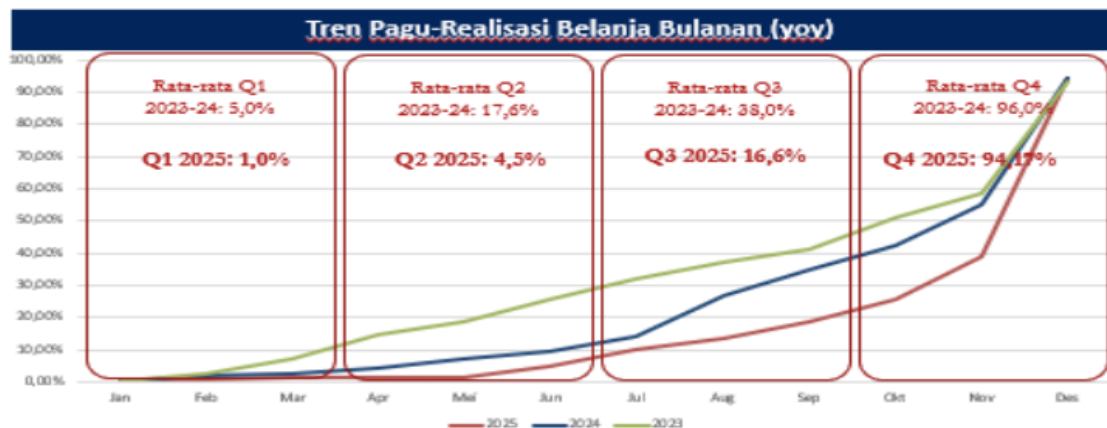
Sumber: Biro Perencanaan, Organisasi dan Kerjasama OIKN, diolah

Salah satu aspek yang diukur dalam penilaian IKPA adalah kualitas perencanaan pelaksanaan anggaran yang merupakan penilaian terhadap kesesuaian antara pelaksanaan anggaran dengan yang direncanakan dan ditetapkan dalam Daftar Isian Pelaksanaan Anggaran (DIPA). Kualitas perencanaan pelaksanaan anggaran diukur dalam 2 indikator, yaitu revisi DIPA dan deviasi halaman III DIPA. Nilai indikator revisi DIPA dihitung berdasarkan frekuensi revisi DIPA yang dilakukan satker dalam satu semester. Semakin banyak frekuensi revisi DIPA maka akan semakin berpengaruh kepada nilai capaian kualitas perencanaan anggaran.

Permasalahan pada aspek kualitas implementasi pelaksanaan anggaran yang signifikan terdapat indikator penyerapan anggaran yang rendah, yaitu 48,03 pada tahun 2023, 89,66 pada tahun 2024, dan 73,62 pada tahun 2025 yang menunjukkan masih rendahnya kualitas pelaksanaan anggaran pada satker OIKN. Hal tersebut disebabkan oleh adanya perubahan regulasi/jadwal kegiatan, keterlambatan dalam proses pengadaan, atau hambatan teknis di lapangan seperti belum terbitnya juknis pelaksanaan, penundaan pelaksanaan kegiatan sesuai arahan pimpinan, adanya *refocusing/realokasi/selfblocking/efisiensi*, penambahan alokasi DIPA di tengah atau menjelang akhir tahun anggaran, pembukaan blokir yang tidak sesuai dengan jadwal, atau adanya penambahan

kegiatan karena perubahan prioritas mempengaruhi jalannya pelaksanaan anggaran pada satker OIKN dan berimbas pada indikator-indikator tersebut.

Grafik 1.1. Tren Pagu Realisasi Belanja Bulanan (yoy)



Sumber: Laporan Kinerja Anggaran Otorita IKN, 2026

Berdasarkan tren pagu realisasi, rata-rata realisasi Q1 TA 2023 – 2024 sebesar 5,0% sedangkan Q1 TA 2025 hanya 1,0%, Q2 TA 2023 – 2024 sebesar 17,6% sedangkan Q2 TA 2025 hanya 4,5%, Q3 TA 2023-2024 sebesar 38,0% sedangkan Q3 TA 2025 hanya 16,6%, dan Q4 TA 2023 – 2024 sebesar 96,0% sedangkan Q4 TA 2025 sebesar 94,2%. Selanjutnya perbandingan kinerja berdasarkan realisasi bulanan year-on-year (YoY), kinerja realisasi bulanan TA 2023 (grafik warna hijau) lebih baik dari realisasi bulanan TA 2024 (grafik warna biru) dan realisasi bulanan TA 2025 (warna merah), menunjukkan bahwa penumpukan realisasi rata-rata terjadi pada Triwulan IV.

Permasalahan pada aspek kualitas implementasi pelaksanaan anggaran juga terjadi pada indikator belanja kontraktual yang menyebabkan dispensasi SPM sebagai pengurang nilai dan juga pada indikator penyelesaian tagihan, banyak paket kontrak yang terlambat didaftarkan. Hal ini terlihat dari banyaknya surat permohonan dispensasi atas keterlambatan penyampaian data kontrak yang diajukan ke KPPN, keterlambatan tersebut dapat menyebabkan keterlambatan pembayaran kepada pihak ketiga.

Tabel 1.3 Monitoring Kontrak

Kontrak	Belanja Barang			Belanja Modal			Total		
Unit Eseon I	Jumlah	Nilai	Realisasi	Jumlah	Nilai	Realisasi	Jumlah	Nilai	Realisasi
126.01	416	414,76	188,14	94	4.016,54	2.334,17	510	4.431,30	2.522,31
Total	416	414,76	188,14	94	4.016,54	2.334,17	510	4.431,30	2.522,31

Sumber: Laporan Pelaksanaan Anggaran TW IV, 2025

Berdasarkan data tersebut, terdapat 510 paket kontrak dengan total pagu Rp4,431 Triliun yang telah terdaftar pada Sistem Perbendaharaan dan Anggaran Negara (SPAN), dan sudah realisasi sebesar Rp2,522 Triliun atau 56,92% dari total pagu dengan rincian:

1. 416 paket kontrak belanja barang dengan total pagu Rp414,76 Miliar dengan realisasi sebesar Rp188,14 Miliar atau 45,36% dari total pagu;
2. 94 paket kontrak belanja modal dengan total pagu Rp4,016 Triliun dengan realisasi sebesar Rp2,334 Triliun atau 58,11% dari total pagu;
3. 248 kontrak tepat waktu/tidak terlambat didaftarkan, sedangkan 262 kontrak terlambat didaftarkan atau 45,36% (batas waktu pendaftaran kontrak adalah 5 hari kerja sejak tanggal kontrak);

Pengelolaan anggaran yang tergambar dari proses pelaksanaan anggaran sangat berkaitan dengan kinerja suatu organisasi. Pengelolaan anggaran berperan penting dalam pencapaian kinerja organisasi dimana ukuran hasil kerja berupa kinerja (Magno et.al., 2015, p.7). Kinerja suatu organisasi dalam mengelola keuangan negara dan pelaksanaan anggaran dipengaruhi oleh berbagai faktor, termasuk sumber daya manusia (SDM) yang merupakan aset terpenting bagi suatu organisasi sebab SDM adalah penggerak utama dalam mencapai tujuan organisasi. Pada Tahun 2025, seiring dengan meningkatnya kompleksitas pelaksanaan program dan kegiatan pembangunan di IKN, terdapat penambahan SDM untuk pegawai pengelola keuangan pada Satker OIKN dibandingkan dengan tahun - tahun sebelumnya seperti pada tabel 1.2. Sebagai organisasi yang relatif baru dengan mandat yang sangat strategis, OIKN mengelola anggaran negara dalam jumlah besar serta melaksanakan berbagai kegiatan pembangunan dengan tingkat kompleksitas yang tinggi. Kondisi tersebut menuntut praktik administrasi

pengelolaan anggaran yang tidak hanya patuh terhadap regulasi, tetapi juga mampu menunjukkan kinerja pelaksanaan anggaran yang optimal dan berkelanjutan.

Tabel 1.4
Data Pegawai Pengelola Keuangan
Satker Otorita Ibu Kota Nusantara Tahun Anggaran 2023-2025

No	Jabatan	Jumlah Pegawai		
		TA 2023	TA 2024	TA 2025
1	Kuasa Pengguna Anggaran (KPA)	1	1	1
2	Pejabat Pembuat Komitmen (PPK)	5	9	25
3	Staf Pengelola Keuangan (SPK)	10	18	50
4	Bendahara Pengeluaran (BP)	1	1	1
5	Pejabat Penandatangan Surat Perintah Membayar (PPSPM)	1	1	1
	Jumlah	18	30	78

Sumber: SK Pengelola Keuangan Satker Otorita Ibu Kota Nusantara (diolah)

Namun sebagai organisasi baru dengan tantangan yang besar, isu SDM ini menjadi krusial karena SDM yang dimiliki satker memiliki keterbatasan dalam memahami pengelolaan keuangan dan menguasai aplikasi yang digunakan. Pengelola keuangan mendapat penugasan rangkap untuk melakukan tugas lainnya. Aturan pembatasan jumlah pengelola keuangan juga menjadi masalah karena tingginya *load* pekerjaan yang harus dilaksanakan. Pergantian pengelola keuangan tanpa *transfer knowledge* menyebabkan kendala teknis dalam pelaksanaan anggaran. Pergantian pengelola keuangan ini cukup sering terjadi di satker OIKN dalam rentang waktu tahun 2023 sampai dengan tahun 2025 dikarenakan masih banyak pegawai OIKN yang berstatus pegawai dari instansi lain yang sangat memungkinkan untuk terjadinya perpindahan. Kurangnya koordinasi internal, kurangnya komunikasi antar pengelola keuangan berdampak pada ketidaktepatan perencanaan dan realisasi anggaran.

Dari permasalahan-permasalahan tersebut dapat terlihat kualitas pelaksanaan anggaran menjadi isu yang semakin strategis untuk diperhatikan

karena rentang kendali yang cukup luas. Dinamika perubahan kebijakan, penyesuaian perencanaan kegiatan, serta proses penguatan kelembagaan berpotensi memengaruhi konsistensi kinerja pelaksanaan anggaran dari waktu ke waktu. Dalam konteks tersebut, evaluasi kinerja pelaksanaan anggaran tidak cukup dilakukan secara normatif, tetapi perlu didukung oleh data empiris yang menggambarkan capaian kinerja secara terukur. Data IKPA menjadi sumber informasi yang relevan karena mencerminkan hasil penilaian resmi pemerintah terhadap praktik administrasi pengelolaan anggaran, baik dari aspek kepatuhan maupun kualitas pelaksanaan kegiatan, sehingga dapat digunakan untuk mengidentifikasi kecenderungan, ketidaksesuaian, dan kesenjangan kinerja pelaksanaan anggaran secara lebih objektif. Temuan ini selaras dengan hasil penelitian sebelumnya yang mengemukakan bahwasanya berbagai faktor dapat memengaruhi capaian IKPA. Faktor tersebut diantaranya yaitu internal organisasi, seperti kualitas perencanaan anggaran, kapasitas sumber daya manusia, serta efektivitas koordinasi antar unit kerja (Armista et al., 2023). Namun keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai kinerja yang diharapkan tidak hanya dipengaruhi oleh faktor internal organisasi, namun juga oleh pengaruh eksternal. Seperti kebijakan efisiensi anggaran dan pemberian penghargaan dan sanksi (*reward and punishment*) bagi satker-satker pengelola keuangan di Kementerian/Lembaga menjadi hal yang perlu dikaji pengaruhnya pada efisiensi dan efektivitas pelaksanaan anggaran untuk mendapatkan hasil yang optimal. Untuk permasalahan yang terjadi setiap tahunnya, harus menjadi perhatian untuk kemudian ditindaklanjuti agar menjadi perbaikan tata kelola keuangan negara dan pelaksanaannya di satker OIKN.

Berdasarkan latar belakang di atas, peneliti akan menganalisa faktor-faktor penghambat tercapainya nilai yang optimal pada indikator kinerja pelaksanaan anggaran, sehingga dapat diperoleh analisis yang mendalam guna mengoptimalkan nilai kinerja pelaksanaan anggaran dan dapat menghasilkan suatu strategi untuk peningkatan kinerja pelaksanaan anggaran pada satuan kerja Otorita Ibu Kota Nusantara.

B. Identifikasi Masalah

Berikut ini permasalahan yang diidentifikasi dalam penelitian ini menurut latar belakang diatas:

1. Masih terdapat deviasi yang tinggi antara perencanaan dan pelaksanaan anggaran.
2. Belum terdapat regulasi internal terkait pengelolaan keuangan secara komprehensif.
3. Penyelesaian data kontrak yang tidak optimal.
4. Kurangnya SDM pengelola keuangan yang kompeten.
5. Pengendalian dan pengawasan pelaksanaan anggaran belum dilakukan secara optimal karena luasnya rentang kendali yang dijalankan.
6. Kurangnya koordinasi antar unit kerja dalam perencanaan dan pelaksanaan anggaran yang disebabkan oleh masih tingginya ego sektoral masing-masing unit kerja.

C. Rumusan Permasalahan

Berikut ini rumusan permasalahan yang diajukan berdasarkan identifikasi masalah tersebut:

1. Mengapa capaian kinerja pelaksanaan anggaran pada Satker Otorita Ibu Kota Nusantara belum optimal?
2. Bagaimana strategi untuk mengoptimalkan kinerja pelaksanaan anggaran pada Satker Otorita Ibu Kota Nusantara?

D. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah diatas, adapun penelitian ini bertujuan untuk:

1. Menganalisis faktor-faktor penyebab belum optimalnya capaian kinerja pelaksanaan anggaran Satker Otorita Ibu Kota Nusantara dalam rentang waktu TA 2023-2025.
2. Memberikan strategi optimalisasi peningkatan kinerja pelaksanaan anggaran pada Satker Otorita Ibu Kota Nusantara.

E. Manfaat Penelitian

1. Manfaat Akademis

Studi ini diharapkan dapat memajukan ilmu keuangan negara dan administrasi pembangunan, terutama terkait dengan penilaian kinerja pelaksanaan anggaran menggunakan Indikator Kinerja Pelaksanaan Anggaran (IKPA).

2. Manfaat Praktis

a. Bagi Otorita Ibu Kota Nusantara

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan evaluasi dalam menilai kualitas pelaksanaan anggaran berdasarkan Indikator Kinerja Pelaksanaan Anggaran (IKPA) serta membantu Otorita Ibu Kota Nusantara dalam mengidentifikasi indikator kinerja yang masih perlu ditingkatkan.

b. Bagi Peneliti Selanjutnya

Studi ini diharapkan dapat dijadikan panduan untuk studi-studi mendatang yang menggunakan Indikator Kinerja Pelaksanaan Anggaran untuk menguji kinerja pelaksanaan anggaran.

POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah diuraikan pada bab-bab sebelumnya, penelitian ini menghasilkan kesimpulan yang menjawab kedua rumusan masalah sebagai berikut:

1. Kinerja pelaksanaan anggaran Satker Otorita Ibu Kota Nusantara (OIKN) selama Tahun Anggaran 2023–2025 secara konsisten berada pada kategori "Cukup" (IKPA 77,05 pada TA 2023; 83,24 pada TA 2024; dan 79,90 pada TA 2025), belum optimal karena dipengaruhi oleh, yaitu: (1) kelemahan kualitas perencanaan dan penganggaran, tercermin dari tingginya deviasi Halaman III DIPA dan RPD yang tidak berbasis data historis; (2) keterbatasan kompetensi sumber daya manusia, di mana pertumbuhan kuantitas pegawai tidak diimbangi peningkatan kualitas teknis; (3) lemahnya Sistem Pengendalian Intern Pemerintah dan ketiadaan regulasi internal yang spesifik bagi OIKN; (4) ketidakandalan sistem informasi SAKTI yang sering mengalami gangguan pada periode kritis pelaporan; (5) rendahnya komitmen organisasi dan kepemimpinan yang menyebabkan inkonsistensi kebijakan; serta (6) faktor eksternal berupa kebijakan efisiensi anggaran pemerintah pusat yang diterapkan secara mendadak. Keenam faktor tersebut tidak berdiri sendiri, melainkan membentuk rantai kausalitas yang saling memperkuat, sehingga rendahnya capaian IKPA OIKN merupakan manifestasi dari defisit kapasitas kelembagaan yang bersifat sistemik, bukan sekadar akumulasi persoalan teknis yang terpisah-pisah. Keenam faktor tersebut tidak berdiri sendiri, melainkan membentuk rantai kausalitas yang saling memperkuat. Kondisi ini merupakan manifestasi dari defisit kapasitas kelembagaan yang bersifat sistemik pada tiga dimensi kapasitas yaitu kapasitas individu, kapasitas organisasional, dan kapasitas lingkungan kelembagaan. Temuan ini memperluas *framework* penelitian terdahulu dengan mengidentifikasi dimensi-dimensi baru yang belum dieksplorasi

dalam konteks evaluasi IKPA, khususnya pada lembaga pemerintah yang masih dalam fase konsolidasi kelembagaan.

2. Untuk mengoptimalkan kinerja pelaksanaan anggaran tersebut, penelitian ini merumuskan enam klaster strategi terpadu yang diintegrasikan ke dalam kerangka *Balanced Scorecard*, yaitu: (1) penguatan kapasitas SDM sebagai strategi fondasi pada perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan; (2) peningkatan kualitas perencanaan berbasis data pada perspektif Proses Internal; (3) penguatan koordinasi lintas unit kerja; (4) penyusunan regulasi dan SOP keuangan internal yang komprehensif; (5) penguatan monitoring dan evaluasi berbasis data pada perspektif Keuangan dan Pemangku Kepentingan; serta (6) optimalisasi sistem informasi dan teknologi. Keenam strategi tersebut bersifat saling memperkuat dan harus diimplementasikan secara holistik, dengan penguatan kapasitas SDM sebagai *enabler* utama yang memungkinkan kelima strategi lainnya berjalan efektif. Keberhasilan implementasi menuntut kepemimpinan yang konsisten menjadikan kualitas pelaksanaan anggaran sebagai prioritas strategis, serta komitmen kolektif untuk beralih dari pola penanganan *ad hoc* menuju tata kelola anggaran yang sistematis dan berkelanjutan.

3. Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang perlu diperhatikan dalam interpretasi temuan. Pertama, penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan jumlah informan yang terbatas (delapan key informant), sehingga temuan bersifat kontekstual dan tidak dapat digeneralisasi secara langsung ke satker lain. Kedua, penelitian mencakup periode TA 2023–2025 yang merupakan fase awal OIKN, sehingga temuan mencerminkan kondisi lembaga yang masih dalam proses konsolidasi dan mungkin tidak sepenuhnya relevan untuk fase perkembangan OIKN yang lebih matang. Ketiga, akses terhadap data kuantitatif terperinci pada beberapa indikator IKPA terbatas pada data agregat yang tersedia di OMSPAN, sehingga analisis pada tingkat sub-indikator tidak dapat dilakukan secara komprehensif. Keempat, faktor subjektivitas dalam proses coding dan interpretasi data kualitatif, meskipun telah diatasi melalui triangulasi sumber data, tetap menjadi keterbatasan inheren dari pendekatan penelitian yang digunakan.

B. Saran

Berdasarkan kesimpulan penelitian di atas, berikut ini dikemukakan saran-saran yang relevan dan aplikatif bagi berbagai pihak pemangku kepentingan.

1. Saran bagi Satker Otorita Ibu Kota Nusantara
 - a. Pengikatan strategi ke dalam instrumen kinerja formal. Pimpinan OIKN disarankan menuangkan keenam klaster strategi optimalisasi ke dalam perjanjian kinerja tahunan secara eksplisit, lengkap dengan indikator keberhasilan, target kuantitatif, dan tenggat waktu pencapaian pada masing-masing level jabatan—mulai dari Eselon I hingga staf pelaksana. Tanpa pengikatan formal semacam ini, strategi yang telah disusun berisiko hanya menjadi dokumen rekomendasi tanpa daya paksa implementasi.
 - b. Pembentukan unit pengawal strategi lintas tahun anggaran. OIKN perlu menunjuk unit atau tim khusus—dapat berupa gugus tugas (*task force*) di bawah Sekretariat, yang bertanggung jawab mengawal kesinambungan implementasi strategi dari satu tahun anggaran ke tahun anggaran berikutnya. Keberadaan unit ini penting mengingat dinamika pergantian pimpinan dan pegawai yang tinggi berisiko menghentikan program perbaikan yang sedang berjalan sebelum tuntas.
 - c. Penetapan mekanisme evaluasi berjenjang. Diperlukan mekanisme evaluasi implementasi strategi yang dilakukan secara berjenjang, yaitu evaluasi bulanan di tingkat unit teknis, evaluasi triwulanan di tingkat Eselon I, dan evaluasi tahunan yang dilaporkan langsung kepada Kepala Otorita. Mekanisme ini berfungsi sebagai sistem peringatan dini apabila implementasi strategi mengalami stagnasi atau penyimpangan dari target yang ditetapkan.
 - d. Dokumentasi pembelajaran organisasi (*organizational learning*). OIKN disarankan mendokumentasikan setiap hambatan dan capaian selama proses implementasi strategi secara sistematis, sehingga pengalaman pada tahun anggaran berjalan dapat menjadi basis pembelajaran bagi penyempurnaan implementasi pada tahun anggaran berikutnya

2. Saran untuk Penelitian Selanjutnya

- a. Penelitian lanjutan dengan pendekatan kuantitatif untuk mengukur pengaruh masing-masing faktor determinan terhadap nilai IKPA secara statistik. Pendekatan mixed methods yang mengombinasikan kekuatan analisis kualitatif (mendalam dan kontekstual) dengan kuantitatif (terukur dan dapat digeneralisasi) akan menghasilkan temuan yang lebih komprehensif dan memiliki validitas eksternal yang lebih kuat.
- b. Studi komparatif yang membandingkan kinerja pelaksanaan anggaran OIKN dengan lembaga pemerintah baru lainnya, baik di Indonesia maupun di negara-negara yang memiliki pengalaman dalam membangun ibukota baru (seperti Malaysia dengan Putrajaya atau Brasil dengan Brasília). Perbandingan ini akan memberikan perspektif yang lebih luas tentang tantangan universal dan solusi yang telah terbukti efektif di berbagai konteks.
- d. Penelitian yang mengeksplorasi efektivitas integrasi Balanced Scorecard sebagai kerangka evaluasi IKPA pada satker-satker lain dengan karakteristik berbeda (satker daerah terpencil, satker dengan anggaran besar non-strategis, satker dengan mandat khusus). Replikasi kerangka analitis ini pada konteks yang berbeda akan memperkuat atau mempertegas batas-batas penerapan BSC dalam evaluasi kinerja anggaran sektor publik di Indonesia.

DAFTAR PUSTAKA

- Ahliyan, Y. (2022). Political Will Sistem Otorita IKN (OIKN) dalam Pasal 4 Undang-Undang Nomor 3 Tahun 2022. *Jurnal Hukum Kenegaraan dan Politik Islam*, 2.
- Arikunto, S. (2016). *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Ariyanti, D., & Pramono, S. (2024). Memahami Kekhususan Ibu Kota Nusantara dalam Perspektif Sistem Pemerintahan Asimetris. *Journal of Syntax Literate*, 9(11).
- Armista, R., Oemar, Y., & Anita, R. (2023). Pengaruh kualitas perencanaan anggaran dan pelaksanaan anggaran terhadap kinerja anggaran satuan kerja pemerintah. *Jurnal Manajemen dan Bisnis Terapan*, 5(2), 145–158.
- Bramantyo, D., Kumala, D. W., & Yasin, M. (2025). Menganalisis Bagaimana Indonesia Menyusun Anggaran Untuk Menentukan Penerimaan Dan Pengeluaran Negara. *Jurnal Riset Manajemen dan Ekonomi (JRIME)*, 2(3).
- Citrayanti, S. A., & Yuhertiana, I. (2021). Telaah Reformasi Akuntansi Sektor Publik di Indonesia: Perspektif Luder Contingency Model. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Global Masa Kini*, 12(2), 95-111.
- Creswell, J. W. (2018). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (5th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Damarjati, L. T. (2024). Politik Hukum Kepala Otorita Ibu Kota Nusantara dalam Perspektif Desentralisasi di Indonesia: Legal Politics of the Head of the Authority of the Nusantara Capital City in the Perspective of Decentralization in Indonesia. *JAPHTN-HAN*, 3(1), 1-20.
- Devinci, M. Y., Dekrita, Y. A., & Samosir, M. S. (2022). Analisis Efisiensi Dan Efektivitas Pengelolaan Keuangan Daerah Di Kabupaten Sikka. *Jurnal Projemen UNIPA*, 9(2), 51-70.
- Dewi, N. A. W. T., & Wiguna, I. G. N. H. (2024). Evaluasi penerapan performance-based budgeting pada pemerintah provinsi di Indonesia. *Jurnal Ilmiah*

Akuntansi, 4(2).

Elpradhipta, W. R., Putra, A. M. A., & Rafiqi, I. D. (2025). Desain Kelembagaan Ibu Kota Nusantara Perspektif Otonomi Daerah. *Jurnal Fundamental Justice*, 6(1), 15-26.

Erawan, I. G. A. (2019). Implementation of balanced scorecard in Indonesian government institutions: A systematic literature review. *Journal of Public Administration Studies*, 4(2), 64–71.

Fatikasari, S., & Priyono, A. P. (2025). Kinerja Anggaran dan Kepuasan Satker Berbasis IKPA di KPPN Surakarta. *Jurnal Penelitian Teori & Terapan Akuntansi (PETA)*, 10(2), 164-185.

Grindle, M. S. (1997). *Getting good government: Capacity building in the public sectors of developing countries*. Harvard Institute for International Development, Harvard University.
<https://archive.org/details/gettinggoodgover00meri>

Hanafi, I., & Wulandari, S. A. (2023). Pengelompokan Satuan Kerja Berdasarkan Performa Delapan Indikator Pelaksanaan Kinerja Anggaran Reformulasi Tahun 2022. *Jurnal Administrasi dan Kebijakan Publik*, 8(2), 297-320.

Hardiana, D. R. (2023). Implementasi Desentralisasi Fiskal dalam Kebijakan Transfer Dana ke Daerah Pada Realisasi Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara Tahun 2021. *Jurnal Administrasi dan Kebijakan Publik*, 8(2), 321-338.

Haryono, B. S., Hayat, A., & Adiono, R. (2012). Pengembangan kapasitas pemerintah daerah dalam mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik (Studi pada Pemerintah Kota Malang). *Jurnal Administrasi Publik (JAP)*, 1(2), 1–9.

Hasibuan, A., Sutrisno, N., & Nasution, S. P. (2025). Transformasi Sumber Daya Manusia dalam Pengembangan Model Core Values AKHLAK untuk Meningkatkan Efisiensi Kinerja Organisasi di PT Perkebunan Nusantara IV. *Journal of Industrial and Manufacture Engineering*, 9(1), 97-106.

- Herlia, M., Fachruzzaman, F., & Baihaqi, B. (2021). Pengaruh implementasi anggaran partisipatif, transparansi, akuntabilitas dan anggaran berbasis kinerja terhadap kinerja satuan kerja perangkat daerah. *Jurnal Fairness*, 3(2), 213–230.
- Irlan, R., Perdana, A., & Zairin, R. (2023). Implementasi penganggaran berbasis kinerja dalam meningkatkan akuntabilitas kinerja instansi pemerintah. *Jurnal Administrasi Publik dan Administrasi Bisnis*, 6(1), 33–47.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action*. Harvard Business School Press.
- Khofi, M. Y., Pratama, I. N., & Sah Billah, Z. T. (2025). Evaluasi implementasi anggaran berbasis kinerja terhadap akuntabilitas Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara. *Nusantara Hasana Journal*, 4(9), 80–89.
- Kuncoro, M. (2018). *Metode Riset untuk Bisnis dan Ekonomi* (4th ed.). Jakarta: Erlangga.
- Lasiewa, W. P., Putri, A. A., Usman, E., Sugianto, S., & Pattawe, A. (2025). Reinterpreting performance-based budgeting: Study at the Central Sulawesi Provincial Environment Agency. *Jurnal Bisnis, Manajemen dan Akuntansi*, 2(1), 29–34.
- Lestari, S., & Salomo, R. V. (2022). Implementasi Sistem Akuntabilitas Kinerja pada Pemerintah Daerah di Indonesia: Sebuah Tinjauan Literatur. *Moderat: Jurnal Ilmiah Ilmu Pemerintahan*, 8(4), 798-808.
- Lubis, A. K., Hisan, S. K., & Zein, A. W. (2025). *Analisis Pengaruh Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara Terhadap Pertumbuhan Ekonomi di Indonesia*. 3.
- Lukito, D., Qadaar, A., Mardikawati, B., & Susanti, M. (2024). Penganggaran Berbasis Kinerja dan Akuntabilitas Kinerja pada Lembaga Pemerintah. *Ecobisma (Jurnal Ekonomi, Bisnis dan Manajemen)*, 11(1), 1-11.
- Mahmudi. 2015. *Manajemen Kinerja Sektor Publik. Edisi Ketiga*. Yogyakarta: UPP STIMYKPN Yogyakarta

- Mahmudi. 2016. *Akuntansi Sektor Publik*. Yogyakarta: Ull Press Yogyakarta.
- Mallongi, A. A., Qolby, A. N. A., Agustin, A., & Saputra, A. (2025). Kebijakan Efisiensi Dalam Pengelolaan Anggaran Negara Di Indonesia Tahun 2025 Ditinjau Dari Perspektif Siyasaah Maliyyah. *Jurnal El-Thawalib*, 6(2), 212-226.
- Manangin, S. I. N., Tinangon, J. J., & Gamaliel, H. (2023). Faktor–Faktor Yang Mempengaruhi Pencapaian Nilai Indikator Kinerja Pelaksanaan Anggaran Satker Pada Kppn Manado. *Jurnal Riset Akuntansi dan Auditing"GoodWill"*, 14(2), 155-168.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2006. *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Refika Aditama.
- Mardiasmo. 2002. *Akuntansi Sektor Publik*. Yogyakarta. Andi
- Mardiasmo. 2009. *Akuntansi Sektor Publik*. Yogyakarta. Andi
- Mardiasmo. 2009. *Akuntansi Sektor Publik*. Yogyakarta. Andi
- Nabila, P. (2025). Article Efektivitas Audit Kinerja Sektor Publik dalam Mewujudkan Good Governance melalui Akuntabilitas Pengelolaan Keuangan Publik. *Jamanta: Jurnal Mahasiswa Akuntansi Unita*, 5(1), 1-11.
- Nadhir, N., Sinaga, D. P., Syawal, M., & Patola, I. M. (2024). Pertanggungjawaban Otorita Ibu Kota Nusantara Dalam Penyelenggaraan Tata Pemerintahan. *Jurnal USM Law Review*, 7(1), 163-179.
- Nazir, M. (2017). *Metode Penelitian*. Bogor: Ghalia Indonesia.
- Niven, P. R. (2003). *Balanced scorecard step-by-step for government and nonprofit agencies*. John Wiley & Sons.
- Nugroho, R. P. E. S., & Kamela, H. (2025). Analisis Hasil Penilaian Indikator Kinerja Pelaksanaan Anggaran Sekretariat Direktorat Jenderal Pendidikan Anak Usia Dini, Pendidikan Dasar, Dan Pendidikan Menengah, Kemendikbudristek. *Jurnal Ilmiah Neraca: Ekonomi Bisnis, Manajemen, Akuntansi*, 8(1), 50-64.

- Patty, J., Rahawarin, M. A., & Selanno, H. (2025). Strategi efektivitas penganggaran berbasis kinerja dalam program pengembangan pemuda dan olahraga. *Jurnal Ilmiah Global Education*, 6(4).
- Putra, E., Pratama, I. N., Fitrianingsih, F., Lestari, N., Azhari, M. A., Aslan, M., ... & Kartika, P. (2025). Implementasi Kebijakan Fiskal Hijau dalam Anggaran Pendapatan Belanja Negara: Peluang dan Tantangan untuk Transisi Ekonomi Berkelanjutan di Indonesia. *Nusantara Hasana Journal*, 4(9), 39-51.
- Rambe, F. A. F., Azma, R. A., Simarmata, M. C. A. B., Nasirwan, N., Basem, Z., & Marina, N. (2024). Literature Review: Pengukuran Kinerja Sektor Publik Di Era Globalisasi. *Jurnal Ilmu Ekonomi dan Bisnis*, 2(2), 06-11.
- Rozaki, J. M., & Suhartono, B. (2024). Implementasi Kebijakan Penilaian Pelaksanaan Anggaran Pada Satker Kementerian Koordinator Bidang Perekonomian Tahun 2022. *Jurnal Pembangunan dan Administrasi Publik*, 1-12.
- Rusmana, R. T., Ardilafiza, & Kurnia Illahi, B. (2023). Kedudukan Kepala Otorita Ibu Kota Nusantara Sebagai Pengelola Keuangan Negara Berdasarkan Kekuasaan Presiden Menurut Konsepsi Keuangan Negara. *Jurnal Ilmiah Kutei*, 22(2), 171–187
- Sahara, K. I. M, & Saloma, R. V. (2025). Sytematic literature review: Assessing the effectiveness of performance-based budgeting in government financial management. *Jurnal Ilmu Pemerintahan: Kajian Ilmu Pemerintahan dan Politik Daerah*, 10(1), 52–74
- Sakti UIN Sunan Gunung Djati Bandung, F. T., Mubarak, A. R., Irawan, D., Setia, H. A., & Nur Afifah, Z. (2025). Perspective of Public Financial Management: The Role of the Ministry of Finance and the Supreme Audit Agency in Indonesia. *Jurnal Dialektika: Jurnal Ilmu Sosial*, 22(2).
- Sari, Y. (2025). Evaluasi kinerja pemerintah daerah dalam meningkatkan pelayanan publik pada DPMPSTSP Kota Padang. *Jurnal Ilmu Sosial dan Humaniora*, 3(2), 144-158.

- Setiawati, A., Subagja, I. K., & Hakim, A. (2025). Analisis Kompetensi Pejabat Perbendaharaan dalam Optimalisasi Indikator Kinerja Pelaksanaan Anggaran (IKPA) Kementerian Pendidikan Kebudayaan Riset dan Teknologi. *Journal of Syntax Literate*, 10(1).
- Shaddiq, S., & Zamrudi, Z. (2025). Tantangan dan Strategi Evaluasi Kinerja Berbasis Teknologi pada Organisasi Publik Menuju Society 5.0. *AT-TAKLIM: Jurnal Pendidikan Multidisiplin*, 2(12), 154-164.
- Sodikin, S. (2021). Analisis Pengukuran Kinerja Pelaksanaan Anggaran Menggunakan IKPA. *Jentre*, 2(2), 64-71.
- Santika, S., Kuntadi, C., & Karunia, R. L. (2023). Faktor-Faktor yang Memengaruhi Penyerapan Anggaran Belanja. *Jurnal Manajemen, Akuntansi dan Logistik (JUMATI)*, 2(3).
- Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Suherman, S., & Kurniawan, T. L. (2025). Kebijakan Efisiensi dalam Pengelolaan Anggaran Negara Indonesia Tahun 2025 Ditinjau dari Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2003. *Unizar Law Review*, 8(1).
- Suliantoro, I. (2023). Penganggaran Berbasis Kinerja: Antara Indonesia dan Korea Selatan. *Jurnal Manajemen Keuangan Publik*, 7(1), 26-42.
- Utomo, E. S. (2022). Mengukur Kinerja Dana Tugas Pembantuan Dengan IKPA (Studi Kasus di Prov. Jambi). *Jurnal Manajemen Terapan dan Keuangan*, 11(04), 1080-1089.
- Vientiany, D., Oktavia, A. F., Aulia, N., & Indriani, S. (2025). Implementasi Penganggaran Berbasis Kinerja dalam Sektor Publik. *Applied Multidisciplinary Science*, 1(2), 22-30.
- Wicaksono, A. R., Wijoyo, S. H., & Setiawan, N. Y. (2021). Analisis Hasil Evaluasi Kinerja Kelompok Jabatan Fungsional Pemeriksa Pajak Kantor Pelayanan Pajak PMA Dua menggunakan Metode Naïve Bayes. *Jurnal Pengembangan Teknologi Informasi Dan Ilmu Komputer*, 5(9), 4086-4094.

Zuarmi, E. Y., Syah, L. Y., & Aprini, N. (2023). Budget Implementation Strategy Performance Based At The Ministry Of Religion Office Muara Enim District. *Jurnal Ekonomi, Manajemen, Akuntansi dan Keuangan*, 4(3), 329-340.



POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A