

**STRATEGI PENINGKATAN NILAI INDIKATOR HALAMAN
III DIPA PADA ASPEK PERENCANAAN IKPA DI LEMBAGA
PERLINDUNGAN SAKSI DAN KORBAN
REPUBLIK INDONESIA**

Disusun Oleh:

NAMA : CITA MISMIANA
NPM : 2343021034
JURUSAN : MAGISTER TERAPAN
PROGRAM STUDI : ADMINISTRASI PEMBANGUNAN NEGARA
KONSENTRASI : MANAJEMEN KEUANGAN NEGARA

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



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

Lembar Judul

STRATEGI PENINGKATAN CAPAIAN NILAI INDIKATOR HALAMAN III DIPA DALAM ASPEK PERENCANAAN PADA INDIKATOR KINERJA PELAKSANAAN ANGGARAN (IKPA) DI LEMBAGA PERLINDUNGAN SAKSI DAN KORBAN REPUBLIK INDONESIA

Disusun Oleh:

NAMA : CITA MISMIANA
NPM : 2343021034
JURUSAN : MAGISTER TERAPAN
PROGRAM STUDI : ADMINISTRASI PEMBANGUNAN NEGARA
KONSENTRASI : MANAJEMEN KEUANGAN NEGARA

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



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

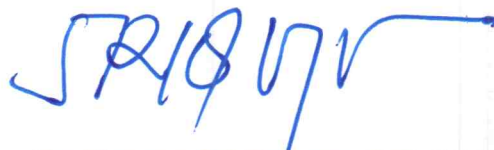
**PROGRAM STUDI APN MAGISTER TERAPAN
POLITEKNIK STIA LAN JAKARTA**

LEMBAR PERSETUJUAN TESIS

Nama : Cita Mismiana
NPM : 2343021034
Jurusan : Magister Terapan
Program Studi : Administrasi Pembangunan Negara
Konsentrasi : Manajemen Keuangan Negara
Judul Tesis (Bahasa Indonesia) : Strategi Peningkatan Nilai Indikator Halaman III
DIPA Pada Aspek Perencanaan IKPA di
Lembaga Perlindungan Saksi dan Korban
Republik Indonesia
Judul Tesis (Bahasa Inggris) : *Strategies to Improve page III DIPA Indicator
Scores regarding the IKPA Planning Aspect at
the Witness and Victim Protection Agency of the
Republic of Indonesia*

Diterima dan disetujui untuk dipertahankan Pembimbing Tesis.

Dosen Pembimbing,



Dr. Neneng Sri Rahayu, S.T., M.Si

LEMBAR PENGESAHAN

NAMA : CITA MISMIANA
NPM : 2343021034
JURUSAN : MAGISTER TERAPAN
PROGRAM STUDI : ADMINISTRASI PEMBANGUNAN NEGARA
KONSENTRASI : MANAJEMEN KEUANGAN NEGARA
JUDUL TESIS : STRATEGI PENINGKATAN NILAI INDIKATOR
HALAMAN III DIPA PADA ASPEK PERENCANAAN
PADA IKPA DI LEMBAGA PERLINDUNGAN SAKSI
DAN KORBAN REPUBLIK INDONESIA

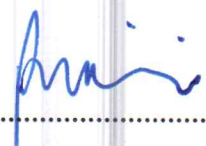
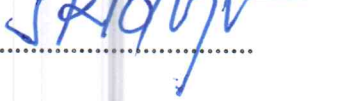
Telah mempertahankan tesis di hadapan penguji tesis Program Magister
Terapan Administrasi Pembangunan Negara, Politeknik STIA LAN Jakarta,
Lembaga Administrasi Negara, pada:

Hari :

Tanggal :

Pukul :

TELAH DINYATAKAN LULUS PENGUJI TESIS:

Ketua Sidang : Dr. Ridwan Rajab, M.Si : 
Sekretaris : Dr. Hidayaturahmi, MPA : 
Anggota : Dr. Alih Aji Nugroho, MPA : 
Pembimbing : Dr. Neneng Sri Rahayu, S.T., M.Si : 

LEMBAR PERNYATAAN KEASLIAN NASKAH TUGAS AKHIR

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Cita Mismiana
NPM : 2343021034
Jurusan : Magister Terapan
Program Studi : Administrasi Pembangunan Negara
Konsentrasi : Manajemen Keuangan Negara

Dengan ini menyatakan bahwa hasil penulisan Tugas Akhir yang telah saya buat dengan judul Strategi Peningkatan Nilai Indikator Halaman III DIPA Dalam Aspek Perencanaan IKPA di Lembaga Perlindungan Saksi dan Korban Republik Indonesia merupakan hasil karya sendiri dan benar keasliannya. Apabila di kemudian hari penulisan Tesis ini merupakan plagiat atau penjiplakan terhadap karya orang lain, maka saya bersedia mempertanggung-jawabkan sekaligus bersedia menerima sanksi berdasarkan peraturan Politeknik STIA LAN Jakarta dan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

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

Jakarta, 3 Agustus 2026

Penulis,



Cita Mismiana

KATA PENGANTAR

Puji Syukur peneliti panjatkan kehadiran Allah SWT, Tuhan Yang Maha Kuasa, karena atas berkat Rahmat dan hidayah-Nya lah peneliti dapat menyelesaikan penyusunan tesis yang berjudul **“Strategi Peningkatan Nilai Indikator Halaman III DIPA Pada Aspek Perencanaan IKPA Di Lembaga Perlindungan Saksi Dan Korban Republik Indonesia”** yang dilakukan dalam rangka memenuhi persyaratan guna memperoleh gelar Magister Terapan Administrasi Publik (M.Tr.A.P) pada Program Studi Administrasi Pembangunan Negara dengan konsentrasi Manajemen Keuangan Negara pada Politeknik STIA LAN Jakarta.

Ucapan terima kasih peneliti sampaikan kepada pihak-pihak yang telah mendukung penyelesaian penyusunan tesis ini diantaranya sebagai berikut:

1. Kedua Orang Tua Peneliti, Bapak Misrun Sudarno dan Ibu Sutarmi atas doa, didikan, dan kasih sayang yang telah diberikan senantiasa menjadi kompas, kekuatan, dan inspirasi terbesar bagi penulis untuk menyelesaikan tesis ini. Dan suami peneliti Herry Poernomo beserta Ananda Ardeta Aurellia, Azzaam Harley Zhaafir, Najlaa Mercy Zhafirah, Kareem Ahdi Zhaafir yang memberi semangat dan dukungan bagi peneliti;
2. Bapak Prof. Dr. R. Luki Karunia, M.A., selaku Direktur Politeknik STIA LAN Jakarta, serta Ibu Dr. Neneng Sri Rahayu, S.T., M.Si selaku Dosen Pembimbing serta Penguji Tesis yang dengan sabar dan penuh kearifan membimbing saya dalam setiap tahap penelitian ini, nasehat, kritik, dan saran dari beliau sangat berharga dalam menyempurnakan tesis ini;
3. Bapak Ridwan Rajab, M.Si., Ibu Hidayaturahmi, MPA., Bapak Dr. Alih Aji Nugroho, MPA selaku Penguji Tesis;
4. Bapak Sriyana, S.H., LL.M., DFM, selaku Sekretaris Jenderal Lembaga Perlindungan Saksi dan Korban;
5. Ibu Fifiana Fitri Amalia, S.E., M.E., Ak, selaku Kepala Biro Umum dan Kepegawaian Lembaga Perlindungan Saksi dan Korban;
6. Para Dosen Politeknik STIA LAN Jakarta atas berbagai ilmu dan pengetahuan yang diberikan selama masa studi hingga penyusunan tesis ini selesai;
7. Seluruh Tim Pelaksanaan Anggaran dan Tim Perencanaan Anggaran serta Bagian Pengawasan pada Biro Umum dan Kepegawaian pada Sekretariat Jenderal Lembaga

Perlindungan Saksi dan Korban, atas segala dukungannya sehingga penyusunan tesis ini dapat berjalan lancar;

8. Para informan kunci yang telah membantu memberikan informasi, perspektif, saran, dan masukan yang semakin memperkaya dan mempertajam muatan tesis ini;
9. Rekan-rekan seperjuangan Mahasiswa Program Magister Terapan Administrasi Publik, Program Studi Administrasi Pembangunan Negara dengan konsentrasi Manajemen Keuangan Negara pada Politeknik STIA LAN Jakarta Tahun 2023 atas segala kebersamaan, kerja sama, dukungan, dan bantuannya selama ini; dan
10. Seluruh pihak yang telah membantu terselesaikannya penyusunan tesis ini.

Peneliti menyadari bahwa tesis ini masih jauh dari sempurna, oleh karena itu dengan kerendahan hati menerima segala kritik dan saran konstruktif demi perbaikan di masa mendatang. Akhir kata, semoga tesis ini dapat bermanfaat khususnya bagi peneliti, Lembaga Perlindungan Saksi dan Korban, Para Pembaca, serta penelitian selanjutnya.

Jakarta, Agustus 2026
Peneliti,

Cita Mismiana

ABSTRAK

Strategi Peningkatan Nilai Indikator Halaman III DIPA Pada Aspek Perencanaan IKPA Di Lembaga Perlindungan Saksi Dan Korban Republik Indonesia

Cita Mismiana, Neneng Sri Rahayu

e-mail:mismianacita@gmail.com

POLITEKNIK STIA LAN JAKARTA

Kualitas perencanaan anggaran merupakan salah satu faktor utama dalam pencapaian Indikator Kinerja Pelaksanaan Anggaran (IKPA), khususnya pada aspek perencanaan yang diukur melalui indikator Halaman III DIPA. Di Lembaga Perlindungan Saksi dan Korban Republik Indonesia (LPSK), capaian indikator Halaman III DIPA menunjukkan tren peningkatan dalam beberapa tahun terakhir, namun masih terdapat fluktuasi deviasi antara Rencana Penarikan Dana (RPD) dengan realisasi anggaran yang mengindikasikan bahwa kualitas perencanaan belum optimal. Kondisi tersebut berimplikasi pada efektivitas pelaksanaan anggaran dan pencapaian kinerja organisasi. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis faktor-faktor yang menyebabkan belum optimalnya capaian indikator Halaman III DIPA serta merumuskan strategi peningkatan capaian indikator tersebut dalam aspek perencanaan guna mengoptimalkan nilai IKPA di LPSK. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus. Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam, observasi, dan studi dokumentasi terhadap informan yang terlibat dalam proses perencanaan dan pelaksanaan anggaran di lingkungan LPSK. Hasil penelitian menunjukkan bahwa tingginya deviasi antara RPD dan realisasi anggaran dipengaruhi oleh keterbatasan akurasi perencanaan, belum optimalnya koordinasi antarunit kerja, keterbatasan kapasitas sumber daya manusia, serta karakteristik belanja LPSK yang bersifat dinamis dan bergantung pada kebutuhan perlindungan saksi dan korban. Strategi yang direkomendasikan meliputi penguatan perencanaan berbasis data historis, penerapan risk-based planning, peningkatan kompetensi sumber daya manusia, penguatan koordinasi antarunit, serta optimalisasi pemanfaatan sistem informasi keuangan yang terintegrasi. Implementasi strategi tersebut diharapkan mampu meningkatkan akurasi perencanaan, menurunkan tingkat deviasi anggaran, serta meningkatkan capaian indikator Halaman III DIPA dan nilai IKPA secara berkelanjutan pada LPSK.

Kata Kunci: Kata Kunci: IKPA, Halaman III DIPA, Rencana Penarikan Dana (RPD), perencanaan anggaran, pengelolaan keuangan negara, LPSK

ABSTRACT

Strategies to Improve page III DIPA Indicator Scores regarding the IKPA Planning Aspect at the Witness and Victim Protection Agency of the Republic of Indonesia

Cita Mismiana, Neneng Sri Rahayu

e-mail:mismianacita@gmail.com

POLITEKNIK STIA LAN JAKARTA

The quality of budget planning is one of the main determinants in achieving the Budget Implementation Performance Indicator (IKPA), particularly in the planning aspect measured through the DIPA Page III Indicator. At the Witness and Victim Protection Agency of the Republic of Indonesia (LPSK), the achievement of the DIPA Page III Indicator has shown improvement in recent years; however, fluctuations in the deviation between the Budget Withdrawal Plan (RPD) and actual budget realization indicate that the planning process has not yet reached an optimal level. This condition has implications for the quality of budget implementation and organizational performance. This study aims to analyze the factors causing the suboptimal achievement of the DIPA Page III Indicator and to formulate strategies for improving the planning aspect of IKPA at LPSK. The research employed a qualitative approach using a case study method. Data were collected through in-depth interviews, observations, and document analysis involving key informants responsible for budget planning and implementation within LPSK. The findings indicate that the main factors contributing to planning deviations include limited forecasting accuracy, inadequate coordination among work units, constraints in human resource capacity, and the dynamic and case-driven characteristics of LPSK expenditure patterns. The study proposes several strategic improvements, including strengthening data-driven planning, implementing risk-based planning, enhancing inter-unit coordination, improving human resource competencies, and optimizing the use of integrated financial information systems. The implementation of these strategies is expected to improve the accuracy of budget planning, reduce deviations between planned and actual expenditures, and ultimately enhance the achievement of IKPA performance indicators within LPSK.

Keywords: *Budget Implementation Performance Indicator (IKPA), DIPA Page III, Budget Withdrawal Plan (RPD), Budget Planning, Public Financial Management, Witness and Victim Protection Agency (LPSK)*

DAFTAR ISI

Lembar Judul	ii
Lembar Persetujuan Tesis	iii
Lembar Pengesahan.....	iv
Lembar Pernyataan Keaslian Naskah Tugas Akhir	v
Kata Pengantar.....	vi
Abstrak	viii
<i>Abstract</i>	ix
Daftar Isi	x
Daftar Tabel	xiii
Daftar Gambar	xiv
BAB I PERMASALAHAN PENELITIAN	1
A. Latar Belakang	1
B. Identifikasi Masalah	15
C. Rumusan Permasalahan.....	16
D. Tujuan Penelitian.....	16
E. Manfaat Penelitian.....	16
BAB II TINJUAN PUSTAKA	18
A. Penelitian Terdahulu.....	18
B. Tinjauan Kebijakan dan Teoritis	20
1. Tinjauan Kebijakan.....	20
a. Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara.....	20
b. Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2004 tentang Perbendaharaan Negara	23
c. Peraturan Pemerintah Nomor 6 Tahun 2023 tentang Penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran (RKA).....	27

d. Peraturan Menteri Keuangan (PMK) Nomor 62 Tahun 2023 tentang Perencanaan Anggaran, Pelaksanaan Anggaran, serta Akuntansi dan Pelaporan Keuangan.....	28
e. Peraturan Direktur Jenderal (Perdirjen) Perbendaharaan PER-9/PB/2023 tentang Petunjuk Teknis Revisi Anggaran yang Menjadi Kewenangan Direktorat Jenderal Perbendaharaan.....	30
f. Peraturan Menteri Keuangan (PMK) Nomor 155 Tahun 2023 tentang Perencanaan Kas Pemerintah Pusat	31
g. Anggaran Pendapatan Belanja Negara (APBN)	32
2. Tinjauan Teoritis	36
a. Administrasi Publik	36
b. Manajemen Keuangan Negara.....	38
c. Kinerja Anggaran.....	40
d. Administrasi Keuangan Negara	41
e. Teori Anggaran Berbasis Kinerja (ABK).....	44
f. Teori Kualitas Anggaran (KA).....	45
g. Daftar Isian Pelaksanaan Anggaran (DIPA)	46
h. Kinerja Pelaksanaan Anggaran	50
i. Pengendalian, Pelaporan dan Pengawasan	51
j. Indikator Kinerja Pelaksanaan Anggaran (IKPA).....	54
k. Deviasi Halaman III DIPA.....	57
l. Anggaran Berbasis Kinerja (ABK) dan Kualitas Anggaran (KA).....	59
m. Teori strategi	61
C. Operasional Konsep	63
D. Model Berpikir	71
 BAB III METODOLOGI PENELITIAN	 73
A. Metode Penelitian.....	73

B. Lokasi Penelitian	74
C. Teknik Pengumpulan Data	74
D. Teknik Pengolahan dan Analisis Data	77
1. Reduksi Data	78
2. Penyajian Data	80
3. Verifikasi atau Penyimpulan	81
4. Keabsahan Data	82
E. Instrumen Penelitian	82
 BAB IV HASIL PENELITIAN	 90
A. Gambaran Umum	90
1. Sejarah LPSK	91
2. Visi dan Misi	92
3. Tugas dan Kewenangan	92
4. Strukur Organisasi LPSK	94
B. Hasil Penelitian dan Pembahasan	95
1. Faktor Penyebab Belum Optimalnya capaian nilai indikator Halaman III DIPA pada aspek perencanaan dalam IKPA	96
2. Strategi Meningkatkan Capaian Nilai Indikator Halaman III DIPA Dalam Aspek Perencanaan Untuk Mengoptimalkan Capaian IKP	117
 BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	 124
A. Kesimpulan	124
B. Saran	126
 DAFTAR PUSTAKA	 128
LAMPIRAN	

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1	Alokasi Anggaran LPSK Tahun 2020 s/d 2024	4
Tabel 1.2	Indikator Kinerja LPSK Tahun 2020 s/d 2024	4
Tabel 1.3	Nilai Deviasi	10
Tabel 1.4	Rencana Penarikan Dana dan Penarikan Anggaran LPSK	10
Tabel 2.1	Pemetaan Penelitian Terdahulu	18
Tabel 2.2	Perumusan Kebijakan Berbasis ABK	68
Tabel 3.1	Daftar Key Informant	75
Tabel 3.2	Instrumen Penelitian Berdasarkan Operasional Variabel	83
Tabel 4.1	Strategi Peningkatan Nilai Indikator Halaman III DIPA	122

POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Nilai Indikator Kinerja Pelaksanaan Anggaran (IKPA)	8
Gambar 1.2 Deviasi Halaman III	8
Gambar 2.1 Kerangka Berpikir	72
Gambar 3.1 Model Analisis Data	77
Gambar 4.1 Strukur Organisasi LPSK	95

POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A

BAB I

PERMASALAHAN PENELITIAN

A. Latar Belakang

Dalam upaya menciptakan pemerintahan yang baik sesuai dengan amanat Undang-Undang Dasar 1945 Amandemen Pasal 23 dan Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara, pengelolaan keuangan negara, termasuk Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN), harus dilakukan secara profesional, transparan, akuntabel, dan bertanggung jawab, dengan tetap memperhatikan aspek keadilan untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat (Halim, A., 2016).

Reformasi ini juga mendorong integrasi siklus anggaran yang meliputi perencanaan, penganggaran, pelaksanaan, pemantauan, evaluasi, dan pelaporan secara terpadu, sehingga menghasilkan perencanaan yang lebih realistis serta meningkatkan kualitas pelaporan publik yang sederhana dan transparan (Andrews, 2015). Hal ini sejalan dengan prinsip *value for money* yang menekankan aspek ekonomi, efisiensi, dan efektivitas dalam pengelolaan keuangan negara (Pollitt & Bouckaer, 2017). Di Indonesia, penerapan anggaran berbasis kinerja dimulai dari proses perencanaan yang mengacu pada dokumen strategis seperti RPJMN, RKP, Renstra, dan RKA-K/L yang memuat target output dan indikator kinerja yang terukur (Ummam et. al., 2023). Indikator Kinerja Pelaksanaan Anggaran (IKPA) awalnya digunakan sebagai alat evaluasi kinerja pelaksanaan anggaran pada kementerian/lembaga, namun tingkat pemanfaatannya belum optimal dan belum menjadi prioritas utama dalam pengelolaan anggaran (Pratolo & Simali, 2019).

Bagi lembaga pemerintah dengan alokasi anggaran yang besar, pelaksanaan anggaran menjadi tahap krusial karena merupakan fase implementasi program dan kegiatan publik yang telah direncanakan. Evaluasi pelaksanaan anggaran dilakukan dengan mengacu pada dokumen DIPA yang telah disahkan oleh Kementerian Keuangan Republik Indonesia selaku Bendahara Umum Negara melalui penilaian IKPA. Pada awal implementasinya, pengelolaan IKPA masih bersifat manual

sehingga berpotensi menimbulkan keterbatasan dalam akurasi data, namun saat ini telah dikembangkan sistem digital melalui aplikasi Online Monitoring SPAN untuk meningkatkan transparansi dan akuntabilitas (Direktorat Jenderal Perbendaharaan, 2024).

IKPA juga telah berkembang menjadi indikator kinerja utama dalam pengelolaan anggaran pemerintah serta menjadi dasar dalam evaluasi kualitas pelaksanaan anggaran pada kementerian/lembaga (Kementerian Keuangan Republik Indonesia, 2023). Meskipun demikian, perhatian terhadap kualitas pelaksanaan anggaran masih belum optimal, yang tercermin dari masih rendahnya nilai IKPA pada sejumlah kementerian/lembaga (OECD, 2023). Evaluasi kinerja pelaksanaan anggaran merupakan aspek penting dalam sistem pengelolaan keuangan negara untuk memastikan efektivitas penggunaan anggaran (*International Monetary Fund*, 2022). Dalam konteks Lembaga Perlindungan Saksi dan Korban Republik Indonesia, upaya peningkatan kualitas pelaksanaan anggaran terus dilakukan melalui optimalisasi efisiensi dan efektivitas penggunaan anggaran guna mendukung peningkatan layanan perlindungan bagi saksi dan korban. Selain itu, LPSK juga berupaya memperluas akses keadilan melalui peningkatan jumlah permohonan perlindungan serta peningkatan kualitas layanan dan bantuan yang diberikan kepada saksi dan korban.

Sebagai bagian dari penguatan tata kelola keuangan negara, peningkatan kualitas perencanaan dan pelaksanaan anggaran menuntut adanya sinergi yang kuat antara perencanaan strategis dan perencanaan operasional pada setiap kementerian/lembaga. Keterpaduan tersebut diperlukan agar setiap program dan kegiatan yang direncanakan dapat diimplementasikan secara efektif sesuai dengan target kinerja, jadwal pelaksanaan, serta alokasi anggaran yang telah ditetapkan dalam DIPA. Perencanaan yang berkualitas tidak hanya berorientasi pada pemenuhan aspek administratif, tetapi juga mampu menghasilkan proyeksi kebutuhan anggaran yang realistis, terukur, dan adaptif terhadap perubahan lingkungan strategis.

Dalam prosesnya, masih terdapat ketidaksesuaian antara perencanaan yang tertuang dalam DIPA dengan realisasi pelaksanaan anggaran di lapangan. Kondisi tersebut tercermin dari masih tingginya deviasi antara RPD dan realisasi anggaran, frekuensi revisi anggaran, serta belum optimalnya sinkronisasi antara jadwal pelaksanaan kegiatan dengan penyerapan anggaran. Permasalahan tersebut berdampak pada menurunnya kualitas aspek perencanaan dalam penilaian IKPA, khususnya pada indikator Halaman III DIPA, yang pada akhirnya memengaruhi efektivitas pengelolaan anggaran dan pencapaian target kinerja organisasi (Kementerian Keuangan Republik Indonesia, 2023).

Oleh karena itu, diperlukan pendekatan perencanaan yang lebih adaptif melalui pemanfaatan data historis, analisis tren, dan penerapan risk-based planning untuk meningkatkan akurasi penyusunan RPD serta mengantisipasi berbagai risiko yang dapat memengaruhi pelaksanaan anggaran. Pendekatan tersebut memungkinkan satuan kerja menyusun perencanaan yang lebih responsif terhadap dinamika kebutuhan organisasi, sehingga deviasi antara rencana dan realisasi dapat diminimalkan dan kualitas pelaksanaan anggaran dapat ditingkatkan (OECD, 2023).

Sebagai bagian dari penguatan tata kelola keuangan negara, peningkatan kualitas perencanaan dan pelaksanaan anggaran juga menuntut adanya sinergi yang kuat antara perencanaan strategis dan operasional di tingkat kementerian/lembaga. Ketidaksesuaian antara rencana yang tertuang dalam DIPA dengan realisasi di lapangan sering kali menjadi faktor utama rendahnya nilai IKPA, khususnya pada aspek perencanaan seperti deviasi RPD dan revisi anggaran (Rahayuningsih et al., 2024). Oleh karena itu, diperlukan pendekatan perencanaan yang lebih adaptif dan berbasis data historis serta analisis risiko untuk meminimalkan ketidakpastian dalam pelaksanaan anggaran (Rakhmanita, 2023). Selain itu, penguatan kapasitas sumber daya manusia, peningkatan koordinasi antarunit kerja, serta pemanfaatan teknologi informasi dalam sistem penganggaran menjadi faktor kunci dalam meningkatkan kualitas pengelolaan anggaran, alokasi Anggaran LPSK untuk tahun 2020-2024 adalah seperti pada Tabel 1.1 sebagai berikut:

Tabel 1.1 Alokasi Anggaran LPSK Tahun 2020 s/d 2024

Program	Tahunn Anggaran (milyar)				
	2020	2021	2022	2023	2024
Program Pelayanan dan Penegakan Hukum	-	94,299,914	191,117,968	228,341,726	186,698,768
Program Dukungan Manajemen	101,412,918	49,263,884	54,415,257	67,892,668	92,762,898
TOTAL	101,412,918	143,563,798	245,533,225	296,234,394	279,461,666

Sumber: LPSK, dan diolah 2025

Untuk menilai sejauh mana LPSK telah mencapai tujuannya, perlu dibuat ukuran kerja yang akan menunjukkan sasaran dan hasil yang ingin diraih dalam waktu 5 (lima) tahun. Indikator dan sasaran kerja bisa dilihat dalam Tabel 1.2 sebagai berikut:

Tabel 1.2 Indikator Kinerja LPSK Tahun 2020-2024

No.	Sarana Strategis	Indikator	Capaian					
			Base Line 2019	2020	2021	2022	2023	2024
1	Terwujudnya pelayanan yang prima dalam memberikan layanan perlindungan terhadap saksi, saksi pelaku, pelapor, dan ahli yang aman, nyaman, bebas dari rasa takut	Tingkat Kepuasan Saksi terhadap layanan perlindungan dan pemenuhan hak saksi, saksi pelaku, pelapor, dan ahli (Nilai Survey Kepuasan Layanan LPSK)	83.00	83,50	85,37	84.00	84,25	84,50
		Persentase pemberian layanan perlindungan dan pemenuhan hak saksi, saksi pelaku, pelapor dan ahli	90%	90%	90%	90%	90%	90%
		Persentase penyelesaian komplain atas layanan perlindungan dan pemenuhan hak saksi, saksi pelaku, pelapor dan ahli	100%	100%	100%	100%	100%	100%

No.	Sarana Strategis	Indikator	Capaian					
			Base Line 2019	2020	2021	2022	2023	2024
		Persentase konsistensi kesaksian untuk mengungkap perkara	100%	100%	100%	100%	100%	100%
		Tingkat kemanfaatan, kehadiran dan kepercayaan aparat penegak hukum terhadap perlindungan LPSK	90%	90%	90%	90%	90%	90%
2	Terwujudnya pelayanan yang prima dalam memberikan layanan bantuan medis, rehabilitasi psikososial, dan psikologis terhadap korban tindak pidana	Tingkat Kepuasan Korban terhadap layanan bantuan, rehabilitasi psikososial dan psikologis terhadap korban tindak pidana (Nilai Survey Kepuasan Layanan LPSK)	83,00	83,50	85,37	84,00	84,25	84,50
		Persentase pemberian layanan bantuan medis, rehabilitasi psikososial, dan psikologis terhadap korban tindak pidana	100%	100%	100%	100%	100%	100%
		Persentase penyelesaian komplain atas layanan bantuan, rehabilitasi psikososial dan psikologis terhadap korban tindak pidana	100%	100%	100%	100%	100%	100%
		Persentase korban pulih (tidak memerlukan layanan yang ditetapkan berdasarkan keputusan LPSK)	100%	100%	100%	100%	100%	100%
3	Terwujudnya pelayanan prima untuk memfasilitasi kompensasi dan restitusi	Presentase pemenuhan permohonan restitusi yang diputus pengadilan berdasarkan pengajuan LPSK	90%	90%	90%	95%	95%	100%

No.	Sarana Strategis	Indikator	Capaian					
			Base Line 2019	2020	2021	2022	2023	2024
		Presentase pemenuhan permohonan kompensasi yang diputus pengadilan berdasarkan pengajuan LPSK	90%	90%	90%	95%	95%	100%
4	Meningkatkan akses masyarakat terhadap layanan perlindungan dan pemenuhan hak saksi dan korban	Persentase perwakilan kantor LPSK di daerah	0	20%	30%	40%	50%	60%
		Persentase peningkatan jumlah pemohon perlindungan saksi dan korban	1541	20% pdari tahun 2019	20% dari tahun 2020	20% dari tahun 2021	20% dari tahun 2022	20% dari tahun 2023
		Presentase partisipasi masyarakat	250.000	30% dari tahun 2019	30% dari tahun 2020	30% dari tahun 2021	30% dari tahun 2022	30% dari tahun 2023
5	Terwujudnya Lembaga Perlindungan Saksi dan Korban yang akuntabel	Indeks Reformasi Birokrasi	60.04	70 (B)	75 (BB)	80 (BB)	81 (A)	83 (A)
		Opini BPK	WTP	WTP	WTP	WTP	WTP	WTP
		IKPA	0	0	0	82.83	90.45	93.90
		Nilai Akuntabilitas Kinerja	50.83	59 (CC)	68 (B)	72 (BB)	76 (BB)	81 (A)

Sumber: LPSK, dan diolah 2025

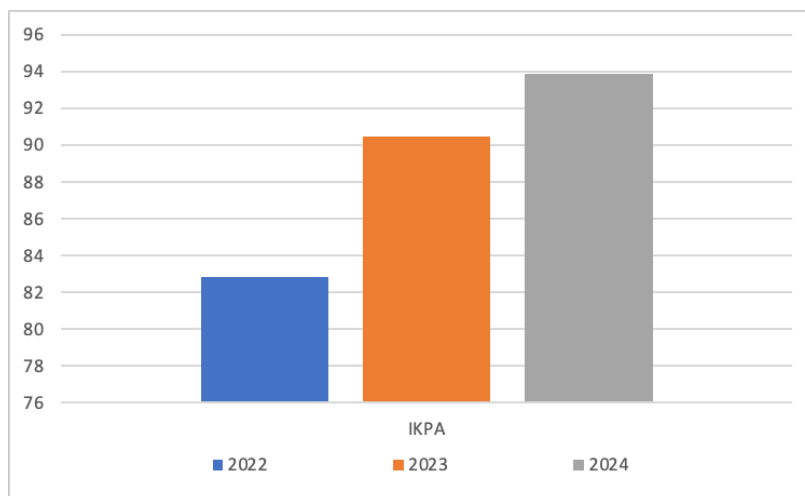
IKPA merupakan instrumen yang ditetapkan oleh Kementerian Keuangan selaku Bendahara Umum Negara (BUN) untuk menilai kualitas pelaksanaan anggaran pada Kementerian/Lembaga, yang mencakup kesesuaian dengan perencanaan, efektivitas penggunaan anggaran, efisiensi pelaksanaan, serta kepatuhan terhadap regulasi yang berlaku (Ummam et. al., 2023). Penilaian IKPA terdiri atas tiga aspek utama, yaitu kualitas perencanaan, kualitas pelaksanaan anggaran, dan kualitas hasil pelaksanaan anggaran (Sahara et al., 2025).

Dalam penelitian ini, fokus diarahkan pada aspek kualitas perencanaan anggaran, khususnya indikator yang terdapat pada Halaman III DIPA, karena masih terdapat kebutuhan perbaikan dalam proses perencanaan agar lebih selaras dengan pelaksanaan anggaran. Kualitas perencanaan anggaran mengukur sejauh mana realisasi anggaran sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan dalam DIPA (Direktorat Jenderal Perbendaharaan, 2024). Berdasarkan Peraturan Menteri

Keuangan Nomor 197/PMK.05/2017 tentang Rencana Penarikan Dana, Rencana Penerimaan Dana, dan Perencanaan Kas, penyusunan perencanaan kas menjadi tanggung jawab Direktur Jenderal Perbendaharaan sebagai BUN Pusat, sedangkan Kementerian/Lembaga bertanggung jawab dalam penyusunan Rencana Penarikan Dana (RPD). RPD yang tercantum dalam Halaman III DIPA menjadi salah satu indikator penting dalam penilaian IKPA yang menggambarkan kualitas perencanaan kas dan konsistensi pelaksanaan anggaran (Kementerian Keuangan Republik Indonesia, 2023).

IKPA merupakan indikator yang penetapannya oleh Kementerian Keuangan selaku BUN untuk mengukur kualitas kinerja pelaksanaan anggaran belanja Kementerian Negara/Lembaga dari sisi kesesuaian terhadap perencanaan, efektivitas pelaksanaan anggaran, efisiensi pelaksanaan anggaran, dan kepatuhan terhadap regulasi. Penilaian IKPA terdiri dari tiga aspek, antara lain aspek kualitas perencanaan, kualitas pelaksanaan anggaran dan kualitas hasil pelaksanaan anggaran. Penelitian ini mengulas pada aspek kualitas perencanaan anggaran khususnya pada indikator halaman III DIPA, karena dinilai perlu dilakukan perbaikan dari sisi perencanaan anggaran. Aspek kualitas perencanaan anggaran adalah penilaian terhadap kesesuaian antara pelaksanaan anggaran dengan yang direncanakan dan ditetapkan dalam DIPA. Sesuai Peraturan Menteri Keuangan Nomor PMK Nomor 197 /PMK.05/2017 tentang Rencana Penarikan Dana, Rencana Penerimaan Dana, dan Perencanaan Kas. PMK ini menyatakan bahwa tanggung jawab penyusunan perencanaan kas dilaksanakan oleh Direktur Jenderal Perbendaharaan selaku Kuasa BUN Pusat, dan Kementerian Negara/Lembaga (K/L) bertanggungjawab atas penyusunan Rencana Penarikan Dana (RPD).

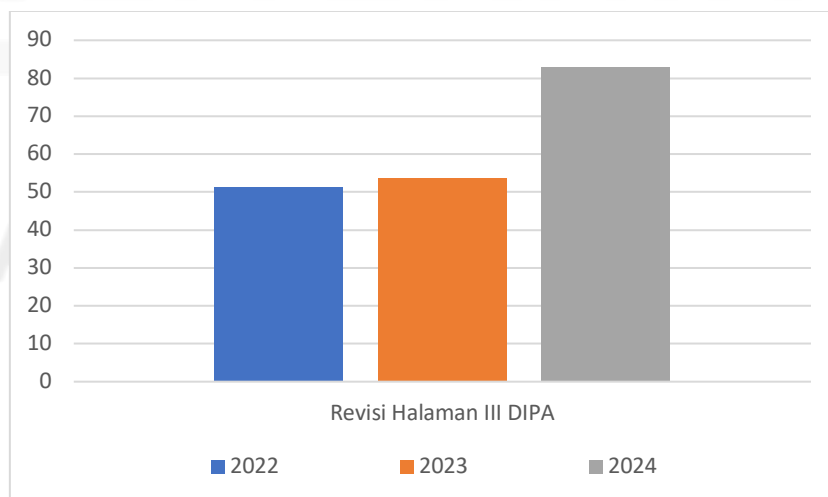
Penilaian IKPA LPSK dalam periode tahun 2022 sampai dengan 2024 menunjukkan nilai IKPA yang semakin meningkat dan sudah dalam tahap maksimal, akan tetapi LPSK terus meningkatkan kualitas kinerja pelaksanaan anggaran, sesuai Grafik 1.1 sebagai berikut:



Sumber: Data KPPN 1

Grafik 1.1 Nilai Indikator Kinerja Pelaksanaan Anggaran (IKPA)

Pada tahun 2024, nilai deviasi halaman III DIPA sudah mengalami peningkatan sebesar 82.73% dibandingkan dengan nilai tahun 2023 sebesar 53.85%, hal ini sudah dikatakan lebih baik akan tetapi masih belum maksimal, seperti pada Grafik 1.2 sebagai berikut:



Sumber: Data KPPN 1

Grafik 1.2 Deviasi Halaman III DIPA

Berdasarkan grafik diatas masih dikatakan belum cukup karena nilai tersebut bersifat fluktuatif belum dikategorikan optimal Berdasarkan hal tersebut LPSK memiliki kewajiban dan dituntut untuk melakukan penyusunan rencana penarikan dana secara bulanan dan triwulan secara maksimal.

Lembaga Perlindungan Saksi dan Korban sebagai Lembaga mandiri yang dibentuk Undang-undang Nomor 13 Tahun 2006 tentang Perlindungan Saksi dan Korban sebagaimana telah diubah dengan Undang-Undang Nomor 31 Tahun 2014 tentang Perubahan atas Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2006 tentang Perlindungan Saksi dan Korban. Dalam memperkuat kelembagaan dan mendukung pelaksanaan tugas dan fungsi dalam memberikan perlindungan saksi dan korban, maka dibentuk Sekretariat Jenderal yang di pimpin oleh Sekretaris Jenderal sesuai dengan Peraturan Presiden Nomor 87 Tahun 2019 tentang Perubahan atas Peraturan atas Peraturan Presiden Nomor 60 Tahun 2016 tentang Sekretariat Jenderal LPSK. Sekretariat Jenderal LPSK mempunyai tugas menyelenggarakan pemberian dukungan administratif dan substantif kepada LPSK, terdiri dari 4 Biro yakni Biro Umum dan Kepegawaian, Biro Hukum, Kerjasama, dan Hubungan Masyarakat, Biro Penelaahan Permohonan, dan Biro Pemenuhan Hak Saksi dan Korban serta 4 (empat) kantor Perwakilan di Daerah.

Anggaran LPSK yang tercantum pada DIPA dibagi untuk masing-masing Biro-biro dan kantor perwakilan. Dalam pengelolaan anggaran APBN, LPSK memiliki DIPA Tunggal dan hanya memiliki satu KPA (Kuasa Pengguna Anggaran). KPA bertanggung jawab atas seluruh pelaksanaan anggaran dalam satu DIPA, termasuk perencanaan, pelaksanaan, pertanggungjawaban, dan pelaporan anggaran. Dalam penjelasan pasal 3 ayat 4 UU Nomor 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara, fungsi perencanaan merupakan salah satu fungsi APBN yang mengandung arti bahwa anggaran negara menjadi pedoman bagi manajemen dalam merencanakan kegiatan pada tahun yang bersangkutan. Salah satu perwujudan fungsi perencanaan dalam pengelolaan APBN adalah penyusunan rencana penarikan dana yang tepat dan akurat. RPD adalah rencana penarikan kebutuhan dana yang ditetapkan oleh Kuasa Pengguna Anggaran (KPA) LPSK untuk

pelaksanaan kegiatan dalam periode 1 (satu) tahun. Bobot nilai IKPA untuk Deviasi Halaman III DIPA sebesar 15%, nilai bobot yang lumayan besar, sehingga nilai indikator halaman III DIPA memiliki peran penting dalam nilai indikator kinerja pelaksanaan anggaran (IKPA). Deviasi adalah selisih antara rencana penarikan pada Halaman III DIPA dibandingkan dengan realisasi penyerapan anggaran yang dilakukan oleh Kementerian negara/Lembaga, deviasi bisa berupa deviasi minus maupun deviasi plus dan batas toleransi deviasi jika nilai deviasi masih di bawah 5%, sebagaimana diatur formulasi nya seperti pada Tabel 1.6 sebagai berikut:

Tabel 1.6 Nilai Deviasi

Rentang Deviasi	Nilai Indikator	Keterangan
0-5,0%	100	Sesuai presentasi deviasi
>5,0%	0-95,0	Tidak sesuai presentasi deviasi

Sumber: DJP, 2025

Pengukuran nilai indikator halaman III DIPA berasal dari rencana penarikan dana yang disusun Kementerian negara/Lembaga yang tercantum pada DIPA. Perhitungan nilai indikator halaman III DIPA dihitung berdasarkan rata-rata kesesuaian antara realisasi anggaran terhadap Rencana Penarikan Dana (RPD) bulanan.

Perbandingan antara rencana penarikan dana dan penyerapan anggaran LPSK selama 3 (tiga) tahun terakhir sebagaimana pada Tabel 1.7 sebagai berikut:

Tabel 1.7 Rencana Penarikan Dana dan Penarikan Anggaran LPSK

Bulan	Tahun								
	2022 (juta)			2023 (juta)			2024 (juta)		
	RCN (juta)	PNY (juta)	DVS (%)	RCN (juta)	PNY (juta)	DVS (%)	RCN (juta)	PNY (juta)	DVS (%)
Januari	8.339	1.579	84.00	9.918	19.835	61.48	8.049	8.019	0.21
Februari	8.734	5.377	67.38	14.111	28.223	45.43	25.083	13.508	38.53
Maret	8.825	4.755	62.75	13.580	27.160	45.20	16.056	28.593	37.84
April	8.828	9.591	58.33	18.419	36.837	44.37	17.395	17.398	28.38
Mei	8.828	8.958	51.36	17.786	35.572	41.02	15.010	15.014	22.71
Juni	10.377	18.784	49.25	29.160	58.320	42.90	26.827	26.353	21.72
Juli	16.352	10.596	50.12	26.948	53.897	43.60	22.958	20.917	20.15
Agustus	12.061	15.729	46.90	27.789	55.579	44.32	31.227	26.469	19.34
September	12.060	9.066	46.53	21.127	42.253	42.74	25.793	23.451	20.61
Oktober	101.688	13.400	47.35	115.088	230.175	43.70	44.506	43.172	18.98

Bulan	Tahun								
	2022 (juta)			2023 (juta)			2024 (juta)		
	RCN (juta)	PNY (juta)	DVS (%)	RCN (juta)	PNY (juta)	DVS (%)	RCN (juta)	PNY (juta)	DVS (%)
November	17.560	30.552	48.55	48.111	96.223	46.15	19.182	15.377	17.27
Desember	17.560	30.552	48.55	48.111	96.223	46.15	19.182	15.377	17.27

Sumber: Online Monitoring Sistem Perbendaharaan dan Anggaran Negara (OMSPAN)

Keterangan: RCN: Rencana, PNY: Penyerapan, DVS: Deviasi

Berdasarkan Tabel 1.7 diatas tingkat deviasi masih tinggi, terlihat ketidaksesuaian antara rencana penarikan dana dengan penyerapan anggaran. Hal ini yang melatarbelakangi peneliti ingin mengulas lebih dalam hal-hal yang berkenaan dengan penilaian indikator kinerja pelaksanaan anggaran pada aspek perencanaan khususnya indikator halaman III DIPA. LPSK adalah Lembaga yang memiliki tugas dan fungsi dalam memberikan pelayanan terhadap saksi dan korban tindak pidana, permasalahan dalam merencanakan anggaran dalam memberikan pelayanan sangat sulit karena tergantung kepada permohonan dan pelayanan perlindungan yang diberikan LPSK kepada saksi dan korban. Keterbatasan sumber daya manusia merupakan salah satu faktor yang menyebabkan PPK sulit untuk membagi pekerjaannya karena masih memegang dua jabatan sekaligus sehingga tidak fokus dalam menjalankan tugas sebagai PPK. Penyusunan RPD ini dikerjakan oleh unit perencanaan yang tidak memperhitungkan rencana kegiatan dan pelaksanaan anggaran secara akurat, hanya membagi dari nilai pagu anggaran masing-masing biro dibagi menjadi 12 bulan sehingga RPD yang dihasilkan tidak akurat atau tidak ada kesesuaian antara rencana dengan pelaksanaan kegiatan.

Nilai indikator pada Halaman III DIPA diklasifikasikan ke dalam beberapa kategori penilaian yang mencerminkan tingkat kesesuaian antara perencanaan dan realisasi anggaran, yang pada akhirnya berpengaruh terhadap kualitas kinerja anggaran serta efektivitas pemberian layanan, termasuk dalam konteks dukungan dan bantuan kepada saksi dan korban pada Lembaga Perlindungan Saksi dan Korban Republik Indonesia (Susanto, 2023). Penyusunan RPD yang tercantum dalam halaman III DIPA adalah salah satu indikator untuk penilaian IKPA (indikator kinerja pelaksanaan anggaran) Kementerian negara/Lembaga.

RPD disusun untuk memastikan ketersediaan dana sesuai dengan jadwal pelaksanaan kegiatan, sehingga realisasi anggaran dapat berjalan tertib, tepat waktu, dan sesuai rencana. Dalam konteks IKPA, RPD menjadi instrumen penting untuk mengukur kualitas perencanaan melalui tingkat deviasi antara rencana dan realisasi penarikan dana (Direktorat Jenderal Perbendaharaan, 2024).

Semakin akurat penyusunan RPD, semakin kecil deviasi yang terjadi, yang pada akhirnya berkontribusi terhadap peningkatan nilai indikator Halaman III DIPA (Direktorat Jenderal Perbendaharaan, 2024). Bagi Lembaga Perlindungan Saksi dan Korban Republik Indonesia, RPD berperan strategis dalam mendukung kelancaran program perlindungan saksi dan korban yang bersifat dinamis, sekaligus mencerminkan implementasi pengelolaan keuangan yang akuntabel, efektif, dan berbasis kinerja (Mardiasmo, 2018). Konsep RPD merupakan dokumen perencanaan kas yang tercantum dalam Halaman III DIPA, yang memuat proyeksi kebutuhan dana per bulan selama satu tahun anggaran. RPD berfungsi sebagai dasar pengendalian arus kas negara serta instrumen pengukuran kualitas perencanaan anggaran pada satuan kerja (Kementerian Keuangan Republik Indonesia, 2023; Direktorat Jenderal Perbendaharaan, 2024).

Dalam kerangka anggaran berbasis kinerja (*performance-based budgeting*), RPD tidak hanya bersifat administratif, tetapi merupakan representasi perencanaan operasional yang menghubungkan antara program, kegiatan, dan jadwal pelaksanaan anggaran (OECD, 2023). Semakin akurat RPD disusun, semakin kecil deviasi antara rencana dan realisasi, sehingga berdampak positif terhadap kualitas pelaksanaan anggaran dan nilai IKPA (Direktorat Jenderal Perbendaharaan, 2024). Dalam sistem IKPA, aspek perencanaan diukur melalui tingkat deviasi antara RPD dan realisasi anggaran. Deviasi yang tinggi menunjukkan (a) perencanaan yang kurang presisi, (b) lemahnya forecasting kebutuhan belanja, (c) koordinasi internal yang belum optimal, dan (d) belum efektifnya mekanisme pengendalian dini. Sebaliknya, deviasi yang rendah mencerminkan (a) disiplin perencanaan, (b) integrasi antara unit perencana dan pelaksana, serta (c) kualitas manajemen kas yang baik (*Organisation for Economic Co-operation and Development [OECD]*,

2023). Dengan demikian, RPD menjadi indikator kunci dalam menilai kualitas tata kelola keuangan instansi serta efektivitas pengendalian anggaran (Kementerian Keuangan Republik Indonesia, 2023).

Karakteristik Rencana Penarikan Dana (RPD) pada Lembaga Perlindungan Saksi dan Korban Republik Indonesia sebagai lembaga yang memiliki tugas memberikan perlindungan kepada saksi dan korban menunjukkan bahwa struktur belanjanya bersifat (a) *case-driven* (bergantung pada jumlah dan jenis perkara), (b) tidak sepenuhnya dapat diprediksi di awal tahun, dan (c) memiliki potensi kebutuhan mendesak. Karakteristik ini berimplikasi pada (a) tingginya potensi deviasi RPD, (b) perlunya pendekatan *risk-based planning*, serta (c) kebutuhan data historis sebagai basis estimasi (Kadir, 2024). Oleh karena itu, penyusunan RPD di LPSK tidak dapat sepenuhnya menggunakan pendekatan incremental budgeting, melainkan perlu dilengkapi dengan analisis tren dan manajemen risiko guna meningkatkan akurasi perencanaan dan stabilitas pelaksanaan anggaran (Gafur A, 2023).

Selain itu, kualitas penyusunan RPD juga dipengaruhi oleh kapasitas kelembagaan dan sistem informasi yang digunakan dalam proses perencanaan dan penganggaran. Pemanfaatan aplikasi terintegrasi seperti SAKTI dan sistem monitoring berbasis data memungkinkan satuan kerja melakukan penyesuaian rencana secara lebih cepat dan akurat terhadap dinamika pelaksanaan kegiatan (Kementerian Keuangan Republik Indonesia, 2023). Di sisi lain, penerapan cash forecasting yang berbasis data historis dan analisis tren terbukti mampu meningkatkan presisi estimasi kebutuhan dana serta meminimalkan risiko deviasi (OECD, 2023). Oleh karena itu, penguatan sistem digital dan kapasitas sumber daya manusia menjadi faktor penting dalam optimalisasi RPD sebagai instrumen pengendalian anggaran.

Tujuan utama penyusunan RPD dalam konteks Strategi Peningkatan Nilai Indikator Halaman III DIPA pada aspek perencanaan adalah untuk memastikan tersusunnya proyeksi kebutuhan dana yang akurat, realistis, dan terukur sesuai jadwal pelaksanaan kegiatan, sehingga deviasi antara rencana dan realisasi

anggaran dapat diminimalkan dan nilai IKPA dapat ditingkatkan (Direktorat Jenderal Perbendaharaan, 2024). Bagi Lembaga Perlindungan Saksi dan Korban Republik Indonesia, RPD berfungsi sebagai instrumen pengendalian kas yang strategis dalam mendukung kelancaran program perlindungan saksi dan korban yang bersifat dinamis, sekaligus sebagai wujud implementasi anggaran berbasis kinerja yang menekankan keterpaduan antara perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi kinerja keuangan secara akuntabel dan efisien (OECD, 2023).

Lembaga Perlindungan Saksi dan Korban (LPSK), sebagai lembaga yang berdiri sendiri, dibentuk berdasarkan Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2006 mengenai Perlindungan Saksi dan Korban yang kemudian diubah dengan Undang-Undang Nomor 31 Tahun 2014 Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2006 tentang Perlindungan Saksi dan Korban; Undang-Undang Nomor 31 Tahun 2014 tentang Perubahan atas UU 13/2006.

Untuk memperkuat organisasinya dan membantu pelaksanaan tugas dalam melindungi saksi dan korban, dibentuk Sekretariat Jenderal yang dipimpin oleh Sekretaris Jenderal sesuai dengan Peraturan Presiden Nomor 87 Tahun 2019 yang merupakan perubahan atas Peraturan Presiden Nomor 60 Tahun 2016 tentang Sekretariat Jenderal LPSK. Sekretariat Jenderal LPSK bertugas memberikan dukungan administratif dan substantif kepada LPSK, yang terdiri dari empat biro, yaitu Biro Umum dan Kepegawaian, Biro Hukum, Kerja Sama, dan Hubungan Masyarakat, Biro Penelaahan Permohonan, serta Biro Pemenuhan Hak Saksi dan Korban, serta memiliki dua kantor perwakilan di daerah (Peraturan Presiden Nomor 87 Tahun 2019).

Masalah yang belum diselesaikan oleh LPSK berpengaruh pada penarikan DIPA, sehingga kerumitan masalah tersebut menjadi hal yang harus diperhatikan secara serius sebagai berikut:

- 1) Kurangnya keseriusan dari para pemimpin dalam merencanakan kegiatan, yang lebih mengutamakan kepentingan pribadi ketimbang kebutuhan organisasi, bisa membuat rencana menjadi kurang efektif dan tidak efisien karena tidak sesuai

dengan sasaran organisasi. Hal ini dapat menyebabkan pemborosan sumber daya dan menimbulkan rasa tidak puas di antara anggota organisasi.

- 2) Kurangnya perencanaan yang tidak efektif adalah tidak sesuai dengan tujuan organisasi sehingga kegiatan yang direncanakan mungkin tidak mendukung misi dan visi organisasi, sehingga arah organisasi menjadi tidak jelas, secara umum dapat menghambat dalam pencapaian organisasi
- 3) Pemborosan sumber daya hal ini menjadi penggunaan anggaran, waktu, dan tenaga menjadi tidak optimal karena tidak terarah dengan baik pada kebutuhan yang sebenarnya
- 4) Ketidakpuasan stakeholder, karyawan dan pihak terkait lainnya mungkin merasa frustrasi jika kegiatan yang dijalankan tidak sesuai dengan kebutuhan atau harapan organisasi
- 5) Perubahan yang berkelanjutan, sesuai dengan rencana yang tidak jelas atau didorong oleh kepentingan tertentu cenderung sering berubah, menciptakan ketidakstabilan dalam operasional organisasi.

Berdasarkan hal-hal tersebut di atas, menunjukkan bahwa nilai kualitas aspek perencanaan di masing-masing kementerian/lembaga masih belum optimal sehingga menyebabkan capaian IKPA belum maksimal (Direktorat Jenderal Perbendaharaan, 2024). IKPA merupakan salah satu indikator penting dalam penilaian Reformasi Birokrasi (RB) pada instansi pemerintah sebagai bagian dari penguatan tata kelola pemerintahan dan akuntabilitas kinerja (Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi, 2023). Oleh karena itu, menjadi sangat penting untuk meningkatkan capaian IKPA pada Lembaga Perlindungan Saksi dan Korban melalui penyusunan langkah-langkah strategis dalam mengatasi berbagai permasalahan yang muncul, khususnya dalam penyusunan Rencana Penarikan Dana (RPD) sebagai bagian dari kualitas perencanaan anggaran (Kementerian Keuangan Republik Indonesia, 2023).

B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang diatas, maka identifikasi masalah yang ditemukan adalah sebagai berikut:

1. Belum optimalnya kualitas perencanaan anggaran pada Halaman III DIPA
2. Rendahnya konsistensi dan ketepatan waktu pelaksanaan anggaran terhadap rencana yang ditetapkan
3. Belum tersusunnya strategi yang efektif dalam peningkatan nilai IKPA aspek perencanaan

C. Rumusan Permasalahan

Rumusan permasalahan yang mendasari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Mengapa capaian nilai indikator Halaman III DIPA pada aspek perencanaan dalam IKPA belum optimal?
2. Bagaimana strategi meningkatkan capaian nilai indikator Halaman III DIPA dalam aspek perencanaan guna mengoptimalkan capaian IKPA?

D. Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini sebagai berikut:

1. Menganalisis faktor-faktor yang menjadi penyebab belum optimalnya capaian nilai indikator Halaman III DIPA dalam aspek perencanaan pada IKPA
2. Merumuskan strategi yang tepat dalam meningkatkan capaian nilai indikator Halaman III DIPA pada aspek perencanaan guna meningkatkan capaian IKPA

E. Manfaat Penelitian

Adapun manfaat dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Manfaat praktis, diharapkan dapat memberikan masukan kepada Lembaga Perlindungan Saksi dan Korban serta seluruh pemangku kepentingan (stakeholder) terkait dalam upaya meningkatkan penilaian IKPA khususnya dalam aspek perencanaan
2. Manfaat teoritis, untuk memberikan sumbangan pemikiran dalam pengembangan sumber daya manusia dalam bidang perencanaan anggaran

menyangkut strategi peningkatan nilai indikator aspek perencanaan dalam IKPA khususnya dalam indikator revisi halaman III DIPA.



BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian mengenai Strategi Peningkatan Nilai Indikator Halaman III DIPA dalam Aspek Perencanaan pada IKPA di Lembaga Perlindungan Saksi dan Korban Republik Indonesia (LPSK), maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Faktor-faktor yang menjadi penyebab belum optimalnya karena masih tingginya deviasi antara RPD dengan realisasi penyerapan anggaran yang menunjukkan belum tercapainya kesesuaian antara perencanaan dan pelaksanaan anggaran. Kondisi tersebut dipengaruhi oleh penyusunan RPD yang masih menggunakan pendekatan pembagian pagu secara proporsional per bulan, karakteristik belanja LPSK yang bersifat *case-driven* dan sulit diprediksi, belum optimalnya koordinasi antara unit perencanaan dan pelaksana kegiatan, serta keterbatasan sumber daya manusia dan adanya rangkap jabatan pada pengelola anggaran. Meskipun nilai indikator Halaman III DIPA mengalami peningkatan dari 53,85% pada tahun 2023 menjadi 82,73% pada tahun 2024, capaian tersebut masih memerlukan perbaikan secara berkelanjutan agar kualitas perencanaan anggaran semakin optimal.
2. Hasil analisis menggunakan metode ABK menunjukkan bahwa strategi peningkatan nilai indikator Halaman III DIPA dalam aspek perencanaan IKPA di LPSK dari aspek input, proses, output dan outcome dapat disimpulkan bahwa perlu dilakukan melalui dari berbagai aspek:
 - a. Strategi dari aspek input meliputi Melakukan penghitungan secara cermat, penentuan target yang mengacu pada Stancar Biaya Keluaran Penyusunan Pedoman Rencana Penarikan Dana (RPD), dan Penguatan kualitas penyusunan RPD berbasis data historis

- b. Strategi dari aspek proses meliputi Penguatan koordinasi dan integrasi antar unit kerja yang terlibat dalam proses perencanaan dan pelaksanaan anggaran dengan para unit kerja dan PPK setiap bulan, Penyusunan Standar Biaya Keluaran sesuai dengan kebutuhan LPSK, Peningkatan kapasitas sumber daya manusia di bidang perencanaan dan penganggaran melalui pelatihan dan pengembangan kompetensi secara berkelanjutan, serta Penguatan monitoring dan evaluasi secara berkala melalui sistem informasi yang terintegrasi untuk mengidentifikasi penyimpangan antara RPD dan realisasi anggaran sejak dini, sehingga tindakan korektif dapat dilakukan secara cepat, tepat, dan berkelanjutan
- c. Strategi dari aspek input meliputi Optimalisasi pemanfaatan teknologi informasi dan sistem digital terintegrasi, dan Penyusunan Program dan kegiatan dengan menggunakan *work plan* sehingga program dan kegiatan dapat berjalan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan
- d. Strategi dari aspek outcome meliputi Penghitungan secara cermat dalam perencanaan kas yang mengacu pada target kinerja yang telah ditetapkan, evaluasi terhadap capaian output kinerja dan rencana tindak lanjut untuk memperbaiki nilai aspek perencanaan khususnya halaman III DIPA, dan pemanfaatan hasil evaluasi sebagai umpan balik penyempurnaan perencanaan dan pelaksanaan anggaran pada periode berikutnya

B. Saran

Berdasarkan hasil penelitian, beberapa saran yang dapat diberikan adalah sebagai berikut:

1. LPSK perlu meningkatkan kualitas perencanaan anggaran melalui penyusunan RPD yang lebih akurat, realistis, dan berbasis kebutuhan riil pelaksanaan kegiatan.
2. Pimpinan LPSK perlu melakukan pengawasan secara berkelanjutan kepada ketua tim dan PPK sehingga terjalin dan kepedulian dalam penentuan rencana kegiatan
3. Pimpinan LPSK memiliki kebijakan terkait perumusan strategi dalam menetapkan target kinerja
4. LPSK perlu menyusun pedoman tentang mekanisme penyusunan rencana penarikan dana
5. LPSK perlu melakukan pembaharuan tentang Standar Biaya Keluaran sesuai dengan kebutuhan LPSK yang berkembang dalam memberikan layanan perlindungan terhadap saksi dan korban
6. LPSK perlu melakukan peningkatan kapasitas sumber daya manusia melalui pelatihan dan pengembangan kompetensi bagi perencana, PPK, dan pengelola anggaran terkait penganggaran berbasis kinerja dan pengelolaan RPD.
7. LPSK perlu memperkuat mekanisme monitoring dan evaluasi serit tindak lanjut secara berkala guna mengidentifikasi dan meminimalkan deviasi antara rencana dan realisasi anggaran.
8. LPSK perlu memanfaatkan sistem informasi yang terintegrasi seperti SAKTI, OMSPAN, dan dashboard monitoring anggaran perlu dilakukan untuk mendukung pengambilan keputusan yang lebih cepat dan akurat.
9. Penelitian selanjutnya disarankan untuk menguji hubungan antara ABK, KA, dan IKPA menggunakan pendekatan kuantitatif atau *mixed methods* pada berbagai kementerian/lembaga guna memperoleh hasil yang lebih komprehensif.

Dengan penerapan saran tersebut, diharapkan kualitas perencanaan anggaran dapat meningkat dan berdampak pada peningkatan kinerja pelaksanaan anggaran, khususnya pada indikator Halaman III DIPA dalam IKPA.



**POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A**

DAFTAR PUSTAKA

- Afiah, N. N., et al. (2025). The Utilization of Standard Costs in Performance-Based Budgeting System in Indonesian Government Institutions. *Indonesian Treasury Review: Jurnal Perbendaharaan, Keuangan Negara dan Kebijakan Publik*, 10(2). <https://doi.org/10.33105/itrev.v10i2.1093>.
- Alsharari, N. M. (2022). Institutionalization of Results-Based Budgeting in the Public Sector: Political and Economic Pressures. *Asian Review of Accounting*, 30(3), 352–377. <https://doi.org/10.1108/ARA-02-2022-0037>.
- Andrews, M. (2006). Beyond "best practice" and "basics first" in adopting performance budgeting reform. *Public Administration and Development*, 26(2), 147–161. <https://doi.org/10.1002/pad.401>
- Angrosino, M. (2021). *Doing Ethnographic and Observational Research (2nd ed.)*. Sage Publications.
- Anthony, R. N., & Govindarajan, V. (2007). *Management control systems (12th ed.)*. McGraw-Hill/Irwin
- Arikunto, S. (2019). *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik (Edisi Revisi)*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Bastian, I. (2022). *Akuntansi sektor publik (4th ed.)*. Universitas Terbuka
- Biswan, A. T. (2021). Memaknai Kembali Penganggaran Berbasis Kinerja (Performance-Based Budgeting) dalam Praktik Penganggaran Pemerintah. *Jurnal Manajemen Perbendaharaan*, 2(1), 35–52. <https://doi.org/10.33105/jmp.v2i1.368>
- Bowen, G. A. (2009). Document Analysis as a Qualitative Research Method. *Qualitative Research Journal*, 9(2), 27–40.
- Brinkmann, S., & Kvale, S. (2022). *InterViews: Learning the Craft of Qualitative Research Interviewing (4th ed.)*. Sage Publications.
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2023). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches (6th ed.)*. Sage Publications.
- Darise, N. (2009). *Pengelolaan Keuangan Daerah: Pedoman untuk Eksekutif dan Legislatif*. Jakarta: PT Indeks

- David, F. R., & David, F. R. (2017). *Strategic management: A competitive advantage approach, concepts and cases (16th ed.)*. Pearson Education Limited
- David, F. R., David, F. R., & David, M. E. (2020). *Strategic management: A competitive advantage approach, concepts and cases (17th ed.)*. Pearson Education
- Fatikasari, S. H., & Priyono, A. P. (2025). Kinerja Anggaran dan Kepuasan Satker Berbasis IKPA di KPPN Surakarta. *Jurnal Penelitian Teori dan Terapan Akuntansi (PETA)*, 10(2), 164–185.
- Flick, U. (2022). *An Introduction to Qualitative Research (7th ed.)*. Sage Publications.
- Gafur, A. (2023). Implementasi Kebijakan Rencana Penarikan Dana pada Halaman III DIPA Satuan Kerja Kementerian Negara/Lembaga. *Jurnal BPPK*, 16(2), 1–12. DOI: 10.48108/jurnalbppk.v16i2.340.
- Halim, A. (2016). *Manajemen Keuangan Sektor Publik: Problematika Penerimaan dan Pengeluaran Pemerintah (Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara/Daerah) (Edisi ke-2)*. Jakarta: Salemba Empat
- Halim, A., & Kusufi, M. S. (2014). *Teori, Konsep, dan Aplikasi Akuntansi Sektor Publik: Dari Anggaran hingga Laporan Keuangan, dari Pemerintah hingga Tempat Ibadah (Ed. 2)*. Jakarta: Salemba Empat
- Halim, A., & Kusufi, M. S. (2017). *Akuntansi sektor publik: Akuntansi keuangan daerah (5th ed.)*. Salemba Empat.
- Heeks, R. (2006). *Implementing and managing eGovernment: An international text*. SAGE Publications.
- International Monetary Fund. (2022). *How to Make the Management of Public Finances Climate Sensitive—“Green PFM”*. IMF Fiscal Affairs Department. Washington, DC: International Monetary Fund
- Kadir, M. (2024). Risk-based performance management in public finance. *Public Administration and Development*, 44(1), 45-63. <https://doi.org/10.1002/pad.2024.044>

- Khofi, M. Y., Pratama, I. N., Ikram, et al. (2025). Evaluasi Implementasi Anggaran Berbasis Kinerja (Performance-Based Budgeting) terhadap Akuntabilitas Anggaran Pendapatan Belanja Negara. *Nusantara Hasana Journal*, 4(9), 80–89. <https://doi.org/10.59003/nhj.v4i9.1318>
- Kurrohman, T., & Oktaviani, S. A. (2025). Strengthening local government's role in implementing sustainable budgeting through environment-based budgeting in Indonesia. *EKUITAS (Jurnal Ekonomi dan Keuangan)*, 9(3), 460–476. <https://doi.org/10.24034/j25485024.y2025.v9.i3.7196>
- Kurrohman, T., et al. (2025). Strengthening Local Government's Role in Sustainable Budgeting: A Value for Money Perspective. *Ekuitas: Jurnal Ekonomi dan Keuangan*. <https://doi.org/10.24034/j25485024.y2025.v9.i3.7196>
- Maher, C. S., Park, S., McDonald, B. D., III, & Deller, S. C. (2023). *Understanding Municipal Fiscal Health: A Model for Local Governments in the USA*. Routledge
- Mahmudi. (2019). *Analisis Laporan Keuangan Pemerintah Daerah (Edisi ke-4)*. Yogyakarta: UPP STIM YKPN. ISBN: 978-602-1286-76-0
- Mahsun, M. (2022). *Pengukuran Kinerja Sektor Publik (Edisi 2)*. Tangerang Selatan: Universitas Terbuka
- Mais, R. G., Hendra, L., & Fathurrochman, G. (2024). Kebijakan Redesain Sistem Perencanaan dan Penganggaran: Implementasi pada Pusat Pelaporan dan Analisis Transaksi Keuangan. *Riset dan Jurnal Akuntansi*, 8(2). <https://doi.org/10.33395/owner.v8i2.2018>
- Maqdliyan, R., & Setiawan, D. (2023). Antecedents and consequences of public sector organizational innovation. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*. <https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2023.100042>
- Mardiasmo. (2018). *Akuntansi Sektor Publik (Edisi terbaru)*. Yogyakarta: ANDI. ISBN: 978-979-29-6972-6
- Merriam, S. B., & Tisdell, E. J. (2024). *Qualitative Research: A Guide to Design and Implementation (5th ed.)*. Jossey-Bass.

- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2020). *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook (4th ed.)*. Sage Publications.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2009). *Strategy safari: Your complete guide through the wilds of strategic management (2nd ed.)*. Pearson Education Limited
- Moleong, L. J. (2017). *Metodologi penelitian kualitatif (Edisi revisi)*. PT Remaja Rosdakarya
- Nasution, S. (2003). *Metode research (Penelitian ilmiah)*. Bumi Aksara.
- Nawawi, H. (2007). *Metode penelitian bidang sosial*. Gadjah Mada University Press
- Nordiawan, D., & Hertianti, A. (2016). Akuntansi sektor publik (2nd ed.). Salemba Empat.
- Yudanto, L. A., & Pesudo, D. A. A. (2020). Perception of Civil Servants on APIP Capability as a Moderating Variable on the Relationship Between the Implementation of SPIP and SAKIP (Study on Salatiga City Government). *The Indonesian Accounting Review*, 10(2), 183–199. <https://doi.org/10.14414/tiar.v10i2.2140>
- Nurfadila. (2024). Enhancing Public Financial Management through Performance Evaluation and Cost Systems. *Advances in Management & Financial Reporting Research*, 2(1), 24–35. <https://doi.org/10.60079/amfr.v2i1.264>
- Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). (2023). *Digital Government Index 2023: Results and Key Findings*. Paris: OECD Publishing.
- Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). (2023). *OECD Best Practices for Performance Budgeting*. Paris: OECD Publishing.
- Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2017). *Public management reform: A comparative analysis – Into the age of austerity (4th ed.)*. Oxford University Press
- Pratolo, S., Simali, M. F. I. S. (2019). The Influence of Participation in Budget Preparation and Uncertainty of Environment Towards Managerial Performance of Village Government Through Organizational

- Commitment as Moderating Variable. *Proceedings of the 5th International Conference on Accounting and Finance (ICAF 2019)*.
<https://doi.org/10.2991/icafe-19.2019.26>
- Pratolo, S., Sofyani, H., & Anwar, M. (2020). Performance-Based Budgeting Implementation in Higher Education Institutions: Determinants and Impact on Quality. *Cogent Business & Management*, 7(1).
<https://doi.org/10.1080/23311975.2020.1786315>.
- Purhantara, W. (2010). *Metode penelitian kualitatif untuk bisnis*. Graha Ilmu.
- Putri, R. (2022). Risk-based budget planning in public sector organizations. *Journal of Public Financial Management*, 15(1), 33–50.
<https://doi.org/10.1080/jpfrm.2022.010>
- Rahayuningsih, D. A., & Syaflan, M. (2024). Upaya Sinkronisasi Rencana Penarikan Dana untuk Meningkatkan Nilai Deviasi Halaman III DIPA. *Jurnal STIE Semarang*, 16(3)
- Rahmawati, I. D., & Sumarno. (2021). Buku ajar sistem informasi akuntansi dan manajemen. *Umsida Press*. <https://doi.org/10.21070/2020/978-623-6833-61-2>
- Rakhmanita, G. (2023). *Peningkatan Kinerja Pelaksanaan Anggaran melalui Optimalisasi Indikator Kinerja Pelaksanaan Anggaran (IKPA): Studi pada Balai Besar Pelatihan Pertanian*. Politeknik STIA LAN Jakarta.
- Rakhmanita, G., Karunia, R. L., & Rahayu, N. S. (2023). Budget Implementation Performance at the Directorate of Prevention and Control of Direct Communicable Diseases within the Ministry of Health. *International Journal of Economics Development Research (IJEDR)*, 4(2), 1042–1053.
<https://doi.org/10.37385/ijedr.v4i3.2542>
- Ramdany, & Chaeriyah, A. (2023). Analysis of Budget Performance: Spending Variance, Budget Revision and Budget Blocking. *Ekuitas: Jurnal Ekonomi dan Keuangan*, 7(2).
<https://doi.org/10.24034/j25485024.y2023.v7.i2.5266>.

- Ratnasari, D., & Meirini, D. (2022). Pendapatan asli daerah, dana perimbangan, belanja modal, dan SILPA dalam pengaruhnya terhadap kinerja keuangan pemerintah daerah. *Jurnal Akuntansi Universitas Siliwangi*, 17(1), 38–47. <https://doi.org/10.37058/jak.v17i1.6737>
- Robinson, M., & Last, D. (2009). A basic model of performance-based budgeting. IMF Technical Notes and Manuals No. 2009/001. *International Monetary Fund*. <https://doi.org/10.5089/9781462320271.005>
- Romenda, A. Y., & Ningsih, E. S. (2020). Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja (Performance Based Budgeting) dalam Pengelolaan Keuangan Daerah Aceh. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Ekonomi Akuntansi*, 5(1), 50–58.
- Rosmiati, N., et al. (2024). Budget Performance Evaluation Before and During the COVID-19 Pandemic. *JEMBAR (Journal of Economics, Management, Business and Accounting Research)*, 1(2), 82–96.
- Safaruddin, S., Fasihi, S., & Nursyam, N. (2025). Boosting budget absorption: How organizational commitment enhances budget implementation in Indonesian local government. *Priviet Social Sciences Journal*, 5(11)
- Sahara, K. I. M., et al. (2025). Performance-Based Budgeting in Indonesia: A Systematic Literature Review. *Journal of Indonesian Government and Public Policy (JIP)*, 10(2), 1–22.
- Samadara, S., et al. (2025). Dampak Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja terhadap Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah Kabupaten Nagekeo-Flores. *Jurnal Maneksi*, 14(1). DOI tersedia pada artikel.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2023). *Research Methods for Business Students (9th ed.)*. Pearson.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2023). *Research Methods for Business: A Skill-Building Approach (9th ed.)*. Wiley.
- Shah, A., & Shen, C. , A., & Shen, C. (2007). *A primer on performance budgeting. In A. Shah, A., & Shen, C. (Ed.), Budgeting and budgetary institutions (pp. 137–176)*. The World Bank. <https://doi.org/10.1596/978-0-8213-6939-5>

- Siagian, S. P. (2014). *Administrasi pembangunan: Konsep, dimensi, dan strateginya*. Bumi Aksara
- Sugiyono. (2022). *Metode penelitian kualitatif: Untuk penelitian yang bersifat eksploratif, interpretif, interaktif, dan konstruktif (Ed. 3, Cet. 5)*. Alfabeta
- Sugiyono. (2024). *Metode Penelitian Kualitatif untuk Penelitian yang Bersifat: Eksploratif, Interpretif, Interaktif, dan Konstruktif*. Bandung: Alfabeta
- Sunaryo, D., Yanti, N. M., Amrulloh, R., & Lestari, T. (2025). Evaluation of Traditional and Innovative Budget Approaches in Improving Resource Allocation Efficiency. *Advances in Applied Accounting Research*, 3(1), 55–68. <https://doi.org/10.60079/aaar.v3i1.457>
- Susanto, H. H. (2023). Analysis of Output Cost Standards in Performance Based Budgeting Framework. *Journal of Public Policy and Applied Administration*, 5(1).
- Suwanda, D., Moenek, R., Lukman, S., & Syaifullah, M. (2021). The Implementation of Performance-Based Budgeting Through a Money Follow Program in Impressing Budget Corruption. *Jurnal Ilmiah Universitas Batanghari Jambi*, 21(3), 1108–1116. <https://doi.org/10.33087/jiubj.v21i3.1576>.
- Tryggvadottir, Á., & Bambalaite, I. (2024). OECD Performance Budgeting Framework. *OECD Journal on Budgeting*, 2023(3). <https://doi.org/10.1787/247e9dcb-en>
- Ummam, A. M. N., Qodarina, N., Ummam et. al., P. I. R., & Firmansyah, A. (2023). Kendala dan Kelemahan Sistem Penganggaran Berbasis Kinerja Sektor Publik: Suatu Tinjauan. *Journal of Law, Administration, and Social Science*, 3(1), 1–15. <https://doi.org/10.54957/jolas.v3i1.378>
- United Nations Development Programme. (2022). *Global Climate Public Finance Review 2022*. United Nations Development Programme
- Van Dooren, W., Bouckaert, G., & Halligan, J. (2015). *Performance Management in the Public Sector (2nd ed.)*. Routledge.

- Wibowo, S. C., & Ali, H. (2024). Pengaruh Perencanaan Anggaran, Pelaksanaan Anggaran dan Halaman III DIPA terhadap Realisasi Anggaran. *Jurnal Manajemen Pendidikan dan Ilmu Sosial (JMPIS)*, 5(4). <https://doi.org/10.38035/jmpis.v5i4.2173>
- World Bank. (2020). *Indonesia Public Expenditure Review 2020: Spending for Better Results*. Washington, DC: World Bank
- Yin, R. K. (2024). *Case Study Research and Applications: Design and Methods (7th ed.)*. Sage Publications.
- Yudanto, L. A., & Pesudo, D. A. A. (2020). Perception of Civil Servants on APIP Capability as a Moderating Variable on the Relationship Between the Implementation of SPIP and SAKIP (Study on Salatiga City Government). *The Indonesian Accounting Review*, 10(2), 183–199. <https://doi.org/10.14414/tiar.v10i2.2140>
- Direktorat Jenderal Perbendaharaan. (2022). *SAKTI, terobosan dalam sistem pengelolaan keuangan negara, aplikasi tanpa sekat ruang dan waktu*. Kementerian Keuangan Republik Indonesia
- Direktorat Jenderal Perbendaharaan. (2024). *Peraturan Direktur Jenderal Perbendaharaan Nomor PER-5/PB/2024 tentang Petunjuk Teknis Penilaian Indikator Kinerja Pelaksanaan Anggaran Belanja Kementerian Negara/Lembaga*. Jakarta: Kementerian Keuangan Republik Indonesia.
- Direktorat Jenderal Perbendaharaan. (2024). *Petunjuk Teknis Penilaian Indikator Kinerja Pelaksanaan Anggaran (IKPA) Tahun Anggaran 2024*. Jakarta: Kementerian Keuangan Republik Indonesia.
- Kementerian Keuangan Republik Indonesia. (2023). *Peraturan Menteri Keuangan Nomor 62 Tahun 2023 tentang Perencanaan Anggaran, Pelaksanaan Anggaran, serta Akuntansi dan Pelaporan Keuangan*. Jakarta: Kementerian Keuangan Republik Indonesia.
- Kementerian PPN/Bappenas. (2023). *Laporan Kinerja Kementerian PPN/Bappenas Tahun 2023*. Jakarta: Kementerian PPN/Bappenas