

**STRATEGI OPTIMALISASI PENERAPAN STANDAR BIAYA KELUARAN
KHUSUS KEIMIGRASIAN DI BIDANG INTELIJEN DAN PENINDAKAN
PADA KANTOR IMIGRASI KELAS I KHUSUS TPI SOEKARNO HATTA**

Disusun Oleh:

NAMA : WINDA WAHYUNI SAPPALI
NPM : 2343021016
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 : Winda Wahyuni Sappali
NPM : 2343021016
Jurusan : Magister Terapan
Program Studi : Administrasi Pembangunan Negara
Konsentrasi : Manajemen Keuangan Negara
Judul Tesis (Bahasa Indonesia) : Strategi Optimalisasi Penerapan Standar Biaya
Keluaran Khusus Keimigrasian di Bidang
Intelijen dan Penindakan pada Kantor Imigrasi
Kelas I Khusus TPI Soekarno Hatta
Judul Tesis (Bahasa Inggris) : *Optimization Strategy for the Implementation of
Special Immigration Output Cost Standards in
the Intelligence and Enforcement Division at the
Class I Special Immigration Office of Soekarno-
Hatta Border Control Checkpoint (TPI),
Indonesia*

Diterima dan disetujui untuk dipertahankan Pembimbing Tesis.

Dosen Pembimbing,



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

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

LEMBAR PENGESAHAN

NAMA : WINDA WAHYUNI SAPPALI
NPM : 2343021016
JURUSAN : MAGISTER TERAPAN
PROGRAM STUDI : ADMINISTRASI PEMBANGUNAN NEGARA
KONSENTRASI : MANAJEMEN KEUANGAN NEGARA
JUDUL TESIS : STRATEGI OPTIMALISASI PENERAPAN STANDAR
BIAYA KELUARAN KHUSUS KEIMIGRASIAN DI
BIDANG INTELIJEN DAN PENINDAKAN PADA
KANTOR IMIGRASI KELAS I KHUSUS TPI
SOEKARNO HATTA

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

Hari : Selasa
Tanggal : 07 Juli 2026
Pukul : 07.30 s.d selesai

TELAH DINYATAKAN LULUS PENGUJI TESIS

Ketua Sidang : Dr. Achmad Djatmiko, MA
Sekretaris : Dr. Alih Aji Nugroho, MPA, MPA
Anggota : Dr. Hamka, MA
Pembimbing : Dr. Neneng Sri Rahayu, S.T., M.Si



LEMBAR PERNYATAAN ORIGINALITAS

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Winda Wahyuni Sappali
NPM : 2343021016
Jurusan : Magister Terapan
Program Studi : Administrasi Pembangunan Negara
Konsentrasi : Manajemen Keuangan Negara

Dengan ini menyatakan bahwa hasil penulisan Tesis yang telah saya buat dengan judul **“Strategi Optimalisasi Penerapan Standar Biaya Keluaran Khusus Keimigrasian Di Bidang Intelijen Dan Penindakan Pada Kantor Imigrasi Kelas I Khusus TPI Soekarno Hatta”** merupakan hasil karya sendiri dan benar keasliannya. Apabila di kemudian hari penulisan Tesis ini merupakan **hasil plagiat atau penjiplakan** terhadap karya orang lain, maka saya bersedia mempertanggungjawabkan 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, Juli 2026
Penulis,


Winda Wahyuni Sappali

ABSTRAK

Strategi Optimalisasi Penerapan Standar Biaya Keluaran Khusus Keimigrasian Di Bidang Intelijen Dan Penindakan Pada Kantor Imigrasi Kelas I Khusus TPI Soekarno Hatta

Winda Wahyuni Sappali

e-mail:

POLITEKNIK STIA LAN JAKARTA

Penerapan Standar Biaya Keluaran Khusus Keimigrasian (SBKK) merupakan bagian penting dari penganggaran berbasis kinerja dalam mendukung pelaksanaan kegiatan intelijen dan penindakan keimigrasian. Karakteristik kegiatan yang bersifat dinamis, situasional, rahasia, dan berisiko tinggi menuntut sistem pengelolaan anggaran yang adaptif agar mampu mendukung pencapaian kinerja organisasi. Implementasi SBKK masih menghadapi berbagai kendala, antara lain ketidaksesuaian antara pagu anggaran dan kebutuhan operasional, keterbatasan fleksibilitas penggunaan anggaran, revisi anggaran, penyerapan anggaran yang belum optimal, tingginya biaya koordinasi lintas instansi, serta belum optimalnya pengukuran kinerja yang berorientasi pada outcome. Penelitian ini bertujuan menganalisis implementasi SBKK pada Bidang Intelijen dan Penindakan Keimigrasian Kantor Imigrasi Kelas I Khusus TPI Soekarno-Hatta, mengidentifikasi faktor-faktor yang memengaruhi implementasinya, serta merumuskan strategi optimalisasi penerapan SBKK. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif. Data diperoleh melalui wawancara mendalam, observasi, dan studi dokumentasi, kemudian dianalisis menggunakan model analisis interaktif. Penelitian menggunakan Teori Performance-Based Budgeting. Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi SBKK telah mendukung pelaksanaan kegiatan intelijen dan penindakan, namun belum optimal akibat keterbatasan fleksibilitas anggaran, kompleksitas koordinasi, serta belum terintegrasinya sistem monitoring dan evaluasi berbasis kinerja. Faktor komunikasi, sumber daya, disposisi, dan struktur birokrasi berpengaruh terhadap keberhasilan implementasi. Strategi optimalisasi meliputi penguatan perencanaan berbasis kinerja, peningkatan fleksibilitas penganggaran, penguatan koordinasi antaran instansi, digitalisasi monitoring dan evaluasi, serta penyempurnaan indikator kinerja yang lebih berorientasi pada outcome. Optimalisasi penerapan SBKK memerlukan pengelolaan anggaran yang adaptif, implementasi kebijakan yang efektif, dan perencanaan strategis yang terintegrasi guna meningkatkan efektivitas, efisiensi, transparansi, akuntabilitas, dan kualitas kinerja Bidang Intelijen dan Penindakan Keimigrasian.

Kata Kunci: Performance-Based Budgeting, Standar Biaya Keluaran Khusus Keimigrasian, Intelijen Keimigrasian, Penindakan Keimigrasian, Pengelolaan Anggaran, Optimalisasi.

ABSTRACT

Optimization Strategy for the Implementation of Special Immigration Output Cost Standards in the Intelligence and Enforcement Division at the Class I Special Immigration Office of Soekarno-Hatta Border Control Checkpoint (TPI), Indonesia

Winda Wahyuni Sappali

e-mail:

POLITEKNIK STIA LAN JAKARTA

The implementation of the Special Immigration Output Cost Standard (Standar Biaya Keluaran Khusus Keimigrasian/SBKK) is a key component of performance-based budgeting designed to support immigration intelligence and enforcement activities. The dynamic, confidential, and high-risk nature of these operations requires an adaptive budgeting system capable of responding to rapidly changing operational demands while ensuring effective public financial management. The implementation of SBKK continues to face several challenges, including discrepancies between allocated budgets and actual operational needs, limited budget flexibility, frequent budget revisions, uneven budget absorption, high inter-agency coordination costs, and performance indicators that focus primarily on outputs rather than strategic outcomes. These issues reduce the effectiveness and efficiency of budget management in immigration intelligence and enforcement activities. This study aims to analyze the implementation of SBKK in the Intelligence and Immigration Enforcement Division of the Class I Special Immigration Office Soekarno-Hatta, identify the factors influencing its implementation, and formulate strategies to optimize its application. This study employed a qualitative descriptive approach. Data were collected through in-depth interviews, observations, and document analysis, and analyzed using an interactive data analysis model. The study adopted Performance-Based Budgeting Theory. The findings indicate that SBKK has generally supported immigration intelligence and enforcement operations; however, its implementation remains constrained by limited budget adaptability, complex inter-agency coordination, and inadequate integration of performance monitoring and evaluation. Communication, resources, organizational commitment, and bureaucratic structure were identified as the primary factors affecting successful implementation. Optimization strategies include strengthening performance-based planning, increasing budget flexibility, enhancing inter-agency coordination, digitalizing monitoring and evaluation systems, and developing outcome-oriented performance indicators. Optimizing SBKK implementation requires adaptive budget management, effective policy implementation, and integrated strategic planning to improve the effectiveness, efficiency, transparency, accountability, and overall performance of immigration intelligence and enforcement activities.

Keywords: *Performance-Based Budgeting, Special Immigration Output Cost Standard (SBKK), Immigration Intelligence, Immigration Enforcement, Budget Management, Optimization.*

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis panjatkan ke hadirat Allah SWT atas segala rahmat, karunia, dan hidayah-Nya sehingga tesis yang berjudul “Strategi Optimalisasi Penerapan Standar Biaya Keluaran Khusus Keimigrasian di Bidang Intelijen dan Penindakan pada Kantor Imigrasi Kelas I Khusus TPI Soekarno-Hatta” dapat diselesaikan dengan baik. Tesis ini disusun sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Terapan pada Program Studi Magister Terapan Administrasi Pembangunan Negara, Politeknik STIA LAN Jakarta. Penelitian ini dilatarbelakangi oleh pentingnya pengelolaan anggaran berbasis kinerja dalam mendukung pelaksanaan tugas intelijen dan penindakan keimigrasian yang memiliki karakteristik dinamis, kompleks, serta memerlukan fleksibilitas dalam pengalokasian anggaran. Melalui penelitian ini, penulis berupaya menganalisis implementasi Standar Biaya Keluaran Khusus Keimigrasian (SBKK), mengidentifikasi faktor-faktor yang memengaruhi penerapannya, serta merumuskan strategi optimalisasi guna meningkatkan efektivitas, efisiensi, transparansi, dan akuntabilitas pengelolaan anggaran di lingkungan Kantor Imigrasi Kelas I Khusus TPI Soekarno-Hatta.

Dalam proses penyusunan tesis ini, penulis memperoleh banyak dukungan, bimbingan, arahan, dan bantuan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, dengan segala kerendahan hati penulis menyampaikan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Tuhan YME atas segala rahmat, kesehatan, dan kemudahan yang diberikan selama proses penyusunan tesis.
2. Kedua orang tua dan keluarga tercinta atas doa, kasih sayang, motivasi, dan dukungan yang tidak pernah putus.
3. Direktur Politeknik STIA LAN Jakarta beserta seluruh jajaran pimpinan.
4. Ketua Program Studi Magister Terapan Administrasi Pembangunan Negara Politeknik STIA LAN Jakarta.
5. Dosen pembimbing yang telah memberikan arahan, masukan, dan bimbingan selama proses penyusunan tesis.
6. Seluruh dosen dan tenaga kependidikan Politeknik STIA LAN Jakarta atas ilmu dan pelayanan akademik yang diberikan.

7. Kepala Kantor Imigrasi Kelas I Khusus TPI Soekarno-Hatta beserta seluruh pegawai, khususnya pada Bidang Intelijen dan Penindakan Keimigrasian, yang telah memberikan kesempatan, informasi, dan dukungan selama proses penelitian.
8. Rekan-rekan mahasiswa Program Magister Terapan Administrasi Pembangunan Negara yang telah memberikan semangat, motivasi, serta berbagi pengalaman selama masa perkuliahan.
9. Semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu per satu yang telah memberikan bantuan, doa, dan dukungan sehingga tesis ini dapat diselesaikan.

Penulis menyadari bahwa tesis ini masih memiliki keterbatasan dan belum sepenuhnya sempurna. Oleh karena itu, penulis mengharapkan kritik dan saran yang bersifat membangun sebagai bahan penyempurnaan di masa mendatang. Semoga tesis ini dapat memberikan manfaat bagi pengembangan ilmu administrasi publik, khususnya dalam bidang pengelolaan keuangan negara dan penerapan penganggaran berbasis kinerja di lingkungan keimigrasian, serta menjadi referensi bagi penelitian selanjutnya.

Jakarta, Juli 2026

Penulis

POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A

DAFTAR ISI

Halaman Cover.....	i
Lembar Persetujuan.....	ii
Lembar Pengesahan	iii
Lembar Pernyataan Originalitas.....	iv
Abstrak	v
<i>Abstract</i>	vi
Kata Pengantar	vii
Daftar Isi.....	viii
Daftar Tabel.....	x
Daftar Gambar.....	xi
Riwayat Hidup Penulis.....	xii

BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang	1
B. Identifikasi Masalah	18
C. Rumusan Permasalahan.....	18
D. Tujuan Penelitian.....	19
E. Manfaat Penelitian.....	19

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

A. Penelitian Terdahulu.....	21
B. Tinjauan Kebijakan dan Teoritis	23
1. Tinjauan Kebijakan.....	23
a. Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara	24
b. Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2004 tentang Perbendaharaan Negara	26
c. Undang-Undang Nomor 15 Tahun 2004 tentang	

Pemeriksaan Pengelolaan dan Tanggung Jawab Keuangan Negara.....	27
d. Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2011 tentang Keimigrasian.....	28
e. Peraturan Pemerintah Nomor 31 Tahun 2013 tentang Peraturan Pelaksana Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2011 tentang Keimigrasian.....	29
f. Peraturan Menteri Keuangan tentang Standar Biaya Masukan dan Standar Biaya Keluaran	30
g. Peraturan Menteri Keuangan tentang Penyusunan RKA-K/L	33
h. Peraturan Menteri Keuangan Nomor 60 Tahun 2023 tentang Perencanaan Anggaran, Pelaksanaan Anggaran, Serta Akuntansi dan Pelaporan	35
2. Tinjauan Teoritis	36
a. Administrasi Publik	36
b. Administrasi Pembangunan	38
c. Keuangan Negara	40
d. Penganggaran Berbasis Kinerja (Performance- Based Budgeting)	42
e. Fungsi PBK	45
f. Fungsi Regulasi PBK	46
g. Standar Biaya (SB)	47
h. Standar Biaya Keluaran (SBK).....	50
i. Standar Biaya Keluaran Khusus (SBKK).....	51
j. Penyerapan Anggaran	52
C. Operasional Konsep	55
D. Kerangka Berpikir	57

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

A. Metode Penelitian	59
B. Lokasi dan Waktu Penelitian	60
C. Teknik Pengumpulan Data	61
1 Wawancara.....	61
2 Observasi	64
3 Telaah Dokumen.....	66
D. Teknik Pengolahan dan Analisis Data	67
1 Pengumpulan Data.....	68
2 Reduksi Data	69
3 Penyajian Data.....	70
4 Kesimpulan dan Validasi	71
E. Objek Penelitian	72
F. Instrumen Penelitian.....	75

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum	79
1. Sejarah	82
2. Visi dan Misi.....	83
3. Tugas dan Fungsi.....	84
4. Tujuan.....	85
5. Struktur Organisasi	86
B. Hasil Penelitian dan Pembahasan.....	88
1. Faktor Penyebab Belum Optimalnya Penerapan SBKK Pada Intelijen dan Penindakan Keimigrasian Kantor Imigrasi Kelas I Khusus TPI Soekarno Hatta.....	90
1) Input.....	90
2) Perencanaan	92
3) Penganggaran	96
4) Pelaksanaan	101

5) Output	106
6) Outcome	108
7) Pengukuran	110
8) Evaluasi	114
9) Pengambilan Keputusan	116x
2. Strategi Optimalisasi Penerapan SBKK Pada Bidang	
Intelijen dan Penindakan Keimigrasian Kantor	
Imigrasi Kelas I Khusus TPI Soekarno Hatta.....	123
1) Aspek Input	124
2) Aspek Perencanaan.....	125
3) Aspek Penganggaran	125
4) Aspek Pelaksanaan	122
5) Aspek Output.....	126
6) Aspek Outcome	126
7) Aspek Pengukuran Kinerja.....	127
8) Aspek Evaluasi	127
9) Aspek Pengambilan Keputusan.....	127

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan.....	135
B. Saran.....	136

Daftar Pustaka

Lampiran-Lampiran

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Alokasi Anggaran Bidang Inteldakim Tahun 2022-2025	6
Tabel 1.2 Implementasi Penggunaan Standar Biaya 10 Kementerian/Lembaga.....	10
Tabel 1.3 Implementasi Penggunaan SBKK di 10 Kementerian/Lembaga.....	12
Tabel 1.4 Realisasi Penyerapan Anggaran Bidang Inteldakim Tahun 2022-2025.....	14
Tabel 2.1 Pemetaan Penelitian Terdahulu.....	22
Tabel 3.1 Daftar Key Invormant.....	64
Tabel 4.1 Alokasi Anggaran Bidang Inteldakim Tahun 2022-2025	80

POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1	Kerangka Berpikir.....	59
Gambar 3.1	Model Analisis Data.....	69
Gambar 4.1	Struktur Organisasi Kantor Imigrasi Kelas I Khusus TPI Soekarno-Hatta	88

POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A

RIWAYAT HIDUP PENULIS

FOTO

Nama Penulis : Winda Wahyuni Sappali
Tempat dan Tanggal Lahir : Jakarta, 17 Januari 1004
Alamat Rumah dan Nomor : Annora Living Residence, Tangerang
Telepon Genggam : 087878658433
Email/Surel : windawahyunisappali@gmail.com
Status Perkawinan : Kawin
Nama Instansi : Kementerian Imigrasi dan Pemasarakatan
Nomor Telepon : -
Jabatan : Analis Keimigrasian Ahli Pertama
Pangkat dan Golongan : Penata Muda Tk.I - III/b
Riwayat Pendidikan : Sarjana
Riwayat Pekerjaan : PNS

POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A

BAB I

PERMASALAHAN PENELITIAN

A. Latar Belakang

Pembangunan negara merupakan proses yang bertujuan meningkatkan kesejahteraan masyarakat melalui penyelenggaraan pemerintahan yang efektif, sehingga memerlukan sistem administrasi publik yang mampu mengelola sumber daya secara efisien, transparan, dan akuntabel. Administrasi publik berperan sebagai instrumen strategis dalam perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan program pembangunan agar setiap kebijakan dapat diimplementasikan secara efektif dan berorientasi pada pencapaian tujuan pembangunan nasional (Nugroho, 2023). Pengelolaan administrasi yang efektif juga menjadi prasyarat dalam mewujudkan good governance, meningkatkan kualitas pelayanan publik, serta mengoptimalkan pemanfaatan anggaran negara (Rahman, 2022). Sebaliknya, kelemahan dalam sistem administrasi berpotensi menimbulkan inefisiensi, rendahnya penyerapan anggaran, penyalahgunaan sumber daya, dan menurunkan kualitas pelayanan kepada masyarakat (Pratama & Lestari, 2022).

Administrasi pembangunan, merupakan cabang ilmu administrasi publik yang berfokus pada proses perencanaan, pelaksanaan, pengendalian, dan evaluasi program pembangunan untuk mencapai kesejahteraan masyarakat secara berkelanjutan (Sari & Pramusinto, 2022). Dalam perkembangannya, administrasi pembangunan tidak hanya menekankan efisiensi birokrasi, tetapi juga mengintegrasikan prinsip good governance, akuntabilitas, transparansi, partisipasi masyarakat, serta pemanfaatan teknologi digital dalam penyelenggaraan pelayanan publik (Christensen & Lægreid, 2021). Selain itu, pendekatan administrasi pembangunan modern turut mengedepankan aspek keberlanjutan (sustainability) dan inklusivitas sebagai bagian dari agenda pembangunan global, sehingga kebijakan publik yang dihasilkan mampu menjawab kebutuhan masyarakat secara efektif, adaptif, dan berorientasi pada hasil (Osborne, 2022). Oleh karena itu,

administrasi pembangunan menjadi fondasi penting dalam meningkatkan kualitas tata kelola pemerintahan dan keberhasilan implementasi kebijakan publik.

Tujuan utama administrasi pembangunan adalah untuk meningkatkan kualitas hidup masyarakat melalui berbagai upaya pembangunan yang terarah, seperti mendorong pertumbuhan ekonomi, membuka lapangan kerja, serta meningkatkan mutu pendidikan dan kesehatan (Todaro & Smith, 2020). Selain itu, administrasi pembangunan juga bertujuan mengurangi kemiskinan dan kesenjangan sosial antar kelompok maupun daerah, sehingga tercipta pemerataan pembangunan. Di sisi lain, administrasi pembangunan berperan dalam meningkatkan kualitas layanan publik agar masyarakat menerima pelayanan yang lebih baik, serta mewujudkan pemerintahan yang efektif, efisien, dan transparan dalam mengelola sumber daya negara.

Administrasi pembangunan memandang birokrasi tidak hanya sebagai pelaksana kebijakan, tetapi juga sebagai agen perubahan yang menentukan keberhasilan pembangunan nasional (Haque, 2010). Dalam perspektif administrasi pembangunan, reformasi pengelolaan keuangan negara menjadi instrumen penting dalam meningkatkan efektivitas penyelenggaraan pemerintahan.

Reformasi administrasi publik di Indonesia telah bergerak dari pendekatan administratif tradisional menuju pengelolaan pemerintahan yang berbasis kinerja dan akuntabilitas. Penguatan sistem keuangan negara menjadi elemen kunci dalam mewujudkan administrasi pembangunan yang adaptif sekaligus berorientasi pada prinsip tata kelola pemerintahan yang baik. Reformasi keuangan negara di Indonesia diperkuat melalui kerangka regulasi pengelolaan keuangan negara yang menekankan efisiensi, transparansi, dan akuntabilitas penggunaan anggaran publik (Halim dan Kusufi, 2014).

Pengelolaan keuangan negara di Indonesia telah mengalami reformasi signifikan sejak diterbitkannya berbagai regulasi strategis, seperti Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara yang menegaskan pentingnya pengelolaan anggaran yang transparan dan akuntabel. Reformasi ini diperkuat dengan penerapan Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP) yang

diatur dalam Peraturan Presiden Nomor 29 Tahun 2014 yang menekankan pengukuran, pelaporan, dan evaluasi kinerja instansi pemerintah sebagai bagian dari pertanggungjawaban publik. Penguatan akuntabilitas kinerja tersebut kemudian diterjemahkan ke dalam konsep *Performance-Based Budgeting* (Penganggaran Berbasis Kinerja/PBK).

Sejalan dengan reformasi tersebut, Indonesia telah mengadopsi pendekatan PBK yang menekankan keterkaitan antara alokasi anggaran dengan output dan outcome pembangunan (Mardiasmo, 2018). World Bank (2020) mendefinisikan PBK sebagai pendekatan yang menghubungkan alokasi anggaran dengan hasil kinerja yang terukur untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas belanja publik. Dalam konteks kebijakan nasional, Kementerian Keuangan Republik Indonesia (2023) menjelaskan bahwa penganggaran berbasis kinerja adalah metode penyusunan anggaran yang didasarkan pada target kinerja berupa output dan outcome program.

Mardiasmo (2021) menjelaskan bahwa penganggaran berbasis kinerja merupakan sistem penganggaran yang mengaitkan pendanaan dengan output dan outcome yang dihasilkan, serta menekankan akuntabilitas kinerja dalam sektor public. Penerapan anggaran berbasis kinerja menekankan keterkaitan antara alokasi anggaran dengan capaian output dan outcome program pemerintah, sehingga diharapkan mampu meningkatkan efisiensi, transparansi, dan akuntabilitas penggunaan keuangan negara (Jaelani, 2018; Salsabillah, 2025). Implementasi anggaran berbasis kinerja di Indonesia menunjukkan perkembangan yang cukup positif, terutama dalam meningkatkan transparansi dan fokus pada pencapaian hasil dalam pengelolaan APBN dan APBD.

Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN), adalah rencana keuangan tahunan yang disusun oleh pemerintah Indonesia dan harus disahkan oleh DPR. Rencana ini mencakup seluruh penerimaan dan pengeluaran negara dalam satu tahun anggaran (Rahman & Hidayat, 2022). APBN berperan sebagai instrumen utama dalam pengelolaan keuangan negara yang mendukung pelaksanaan pembangunan nasional. Di antara fungsi utamanya adalah fungsi alokasi, distribusi,

stabilisasi, dan otorisasi dalam pengelolaan anggaran. APBN juga berfungsi sebagai pedoman dalam perencanaan dan pengawasan penyelenggaraan pemerintahan.

Struktur APBN mencakup pendapatan negara, belanja negara, dan pembiayaan yang digunakan untuk menutup defisit atau mengelola surplus anggaran. APBN memiliki beberapa fungsi penting, yaitu fungsi alokasi untuk membiayai kebutuhan negara termasuk pembangunan dan pelayanan publik, fungsi distribusi untuk mewujudkan pemerataan kesejahteraan masyarakat, fungsi stabilisasi untuk menjaga kestabilan ekonomi nasional, serta fungsi otorisasi sebagai dasar hukum pelaksanaan penerimaan dan pengeluaran negara (Prasetyo & Nugroho, 2020). Selain itu, APBN juga berperan sebagai alat perencanaan dan pengawasan agar pelaksanaan anggaran berjalan secara efektif dan selaras dengan tujuan yang telah ditetapkan. Secara keseluruhan, APBN terdiri atas pendapatan negara yang bersumber dari pajak, PNB, dan hibah, belanja negara yang meliputi belanja pemerintah pusat, transfer ke daerah, dan dana desa, serta pembiayaan untuk menjaga keseimbangan fiskal.

Kementerian Imigrasi dan Pemasarakatan, kementerian yang menangani keimigrasian dan pemasarakatan berfungsi sebagai penggerak pemerintahan di bidang tersebut, beroperasi di bawah arahan Presiden Republik Indonesia. Tanggung jawab kementerian ini mencakup pengelolaan urusan pemerintah terkait imigrasi dan pemasarakatan, termasuk merumuskan dan menerapkan kebijakan, serta mengawasi pergerakan orang masuk dan keluar dari Indonesia, pengawasan terhadap warga asing, penegakan hukum terkait imigrasi, dan pengembangan sistem pemasarakatan. Tugas ini dilaksanakan sesuai dengan berbagai regulasi yang berlaku, seperti Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2011 tentang Keimigrasian, Undang-Undang Nomor 22 Tahun 2022 tentang Pemasarakatan, Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara, dan Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2004 tentang Perbendaharaan Negara.

Dalam melaksanakan tugas tersebut, Kantor Imigrasi Kelas I Khusus TPI Soekarno-Hatta berfungsi sebagai unit teknis dari Direktorat Jenderal Imigrasi yang memiliki peran penting dalam pelaksanaan fungsi imigrasi, khususnya di Tempat

Pemeriksaan Imigrasi (TPI) di Bandar Udara Internasional Soekarno-Hatta. Tugas utama kantor ini termasuk melakukan pemeriksaan keimigrasian, menerbitkan dokumen perjalanan, mengawasi warga asing, serta melaksanakan tindakan administratif keimigrasian untuk menjaga kedaulatan negara dan mendukung keamanan nasional. Dalam rangka menjalankan tugasnya, kantor ini mengikuti Peraturan Pemerintah Nomor 31 Tahun 2013 mengenai Pelaksanaan Undang-Undang Keimigrasian dan perubahannya, Peraturan Presiden Nomor 47 Tahun 2023 tentang Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia, serta berbagai regulasi teknis lainnya dari Kementerian Hukum dan HAM, Peraturan Direktur Jenderal Imigrasi, dan Peraturan Menteri Keuangan yang berkaitan dengan standar biaya dalam pelaksanaan anggaran.

Dengan tingginya angka lalu lintas penumpang di Bandar Udara Internasional Soekarno-Hatta, Kantor Imigrasi Kelas I Khusus TPI Soekarno-Hatta diharapkan dapat menjalankan tugas serta fungsinya dengan tingkat profesionalitas, akuntabilitas, dan responsivitas terhadap perkembangan global, serta memastikan bahwa semua kegiatan dilaksanakan sesuai dengan hukum yang berlaku untuk mendukung peningkatan pelayanan publik dan penegakan hukum di bidang keimigrasian. Anggaran untuk Bidang Inteldakim periode 2022-2025 disajikan dalam tabel sebagai berikut:

Tabel 1.1 Alokasi Anggaran Bidang Inteldakim Tahun 2022-2025

Program	Pagu Anggaran (Rp/juta)			
	2022	2023	2024	2025
Operasi Bidang Keamanan (BHB)	1,237.47	1,419.87	1,183.94	468,18
Pengawasan dan Pengendalian Masyarakat (BIB)	186.35	315.25	474.52	279,14
Pemantauan Masyarakat dan Kelompok Masyarakat (BKA)	233.27	218.39	293.74	169,83
Total	1,657.19	1,953.52	1,951.91	917,16

Sumber: Data & diolah peneliti 2026

Berdasarkan Tabel 1.1, bahwa alokasi anggaran bidang intelijen dan penindakan keimigrasian (Inteldakim) periode 2022-2025 menunjukkan tren fluktuatif dengan kecenderungan penurunan signifikan pada tahun 2025. Pada

tahun 2022 dan 2023, total pagu anggaran relatif stabil sebesar Rp1.953,52 juta, yang kemudian sedikit menurun pada tahun 2024 menjadi Rp1.951,91 juta, sebelum mengalami penurunan tajam pada tahun 2025 menjadi Rp917,16 juta (turun lebih dari 50%). Secara rinci, program Operasi Bidang Keamanan (BHB) mengalami penurunan paling drastis dari Rp1.419,87 juta (2022-2023) menjadi Rp1.183,94 juta (2024) dan anjlok ke Rp468,18 juta (2025), menunjukkan adanya pengurangan prioritas atau efisiensi pada kegiatan operasional keamanan. Sementara itu, program Pengawasan dan Pengendalian Masyarakat (BIB) sempat meningkat pada tahun 2024 menjadi Rp474,52 juta, sebelum kembali turun di 2025 menjadi Rp279,14 juta, yang mengindikasikan adanya penyesuaian kebutuhan pengawasan yang bersifat dinamis. Pola serupa juga terlihat pada Pemantauan Masyarakat dan Kelompok Masyarakat (BKA), yang naik pada 2024 namun turun kembali di 2025. Secara keseluruhan, data ini mencerminkan adanya pergeseran kebijakan anggaran yang kemungkinan dipengaruhi oleh prioritas nasional, efisiensi belanja, serta evaluasi kinerja program, sehingga menuntut optimalisasi penerapan Standar Biaya Keluaran (SBK) agar setiap penurunan anggaran tetap mampu menghasilkan output yang maksimal dan terukur.

PBK merupakan sistem penganggaran yang mengaitkan alokasi anggaran dengan target kinerja melalui hubungan antara input, output, dan outcome. PBK bertujuan meningkatkan efektivitas, efisiensi, transparansi, dan akuntabilitas penggunaan anggaran sehingga setiap belanja pemerintah menghasilkan manfaat yang terukur bagi masyarakat (OECD, 2023). Standar Biaya merupakan satuan biaya yang ditetapkan pemerintah sebagai pedoman dalam penyusunan dan pelaksanaan anggaran agar penggunaan dana publik berlangsung secara efektif, efisien, ekonomis, transparan, dan akuntabel. Standar biaya berfungsi sebagai acuan dalam menentukan kewajaran alokasi anggaran serta memastikan keterkaitan antara sumber daya yang digunakan dengan output yang dihasilkan dalam kerangka PBK (OECD, 2023). Di Indonesia, standar biaya ditetapkan setiap tahun melalui Peraturan Menteri Keuangan dan terdiri atas Standar Biaya Masukan (SBM), Standar Biaya Keluaran (SBK), dan Standar Biaya Keluaran Khusus (SBKK), yang

masing-masing disesuaikan dengan karakteristik kegiatan pemerintah. Dengan demikian, penerapan standar biaya tidak hanya mengendalikan kewajaran belanja, tetapi juga meningkatkan kualitas perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi anggaran sehingga mampu mendukung pencapaian target kinerja secara optimal. Di Indonesia, penerapan PBK berlandaskan Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara, yang mengamanatkan bahwa penyusunan anggaran harus didasarkan pada prestasi kerja yang ingin dicapai. Dalam implementasinya, PBK diwujudkan melalui penyusunan RKA-K/L yang mengintegrasikan program, kegiatan, indikator kinerja, dan alokasi anggaran secara terukur.

Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2003 mewajibkan setiap Kementerian/Lembaga untuk menyusun anggaran melalui dokumen RKA-K/L yang berlandaskan Peraturan Menteri Keuangan Nomor 136 Tahun 2014. Dokumen RKA-K/L ditujukan untuk meningkatkan akuntabilitas, efektivitas, dan efisiensi dalam penggunaan anggaran, dengan memastikan setiap pengeluaran memberikan manfaat yang dapat diukur. Dalam pendekatan PBK, RKA-K/L dikembangkan berdasarkan Program, kegiatan, dan output yang saling terhubung demi mencapai hasil yang diharapkan.

Dalam konteks PBK, kualitas perencanaan merupakan elemen penting untuk keberhasilan pengelolaan anggaran. Perencanaan yang kurang baik dapat mengakibatkan perbedaan antara target dan realisasi kinerja. Untuk mendukung hal ini, pemerintah menerapkan standar biaya sebagai pedoman agar penganggaran lebih realistis, efisien, dan akuntabel, sehingga memungkinkan rencana yang lebih terstruktur dan terukur secara nasional.

Tujuan utama dari PBK adalah untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi dalam penggunaan anggaran, dengan menjelaskan hubungan antara input, output, dan outcome yang dihasilkan. Melalui pendekatan ini, setiap alokasi anggaran diarahkan untuk mencapai hasil yang terukur, mendukung pencapaian tujuan pembangunan secara efektif.

Standar Biaya merupakan satuan biaya yang ditetapkan pemerintah sebagai pedoman dalam penyusunan dan pelaksanaan anggaran agar penggunaan dana

publik berlangsung secara efektif, efisien, ekonomis, transparan, dan akuntabel. Standar biaya berfungsi sebagai acuan dalam menentukan kewajaran alokasi anggaran serta memastikan keterkaitan antara sumber daya yang digunakan dengan output yang dihasilkan dalam kerangka PBK (OECD, 2023). Di Indonesia, standar biaya ditetapkan setiap tahun melalui Peraturan Menteri Keuangan dan terdiri atas SBM, SBK, dan SBKK, yang masing-masing disesuaikan dengan karakteristik kegiatan pemerintah. Dengan demikian, penerapan standar biaya tidak hanya mengendalikan kewajaran belanja, tetapi juga meningkatkan kualitas perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi anggaran sehingga mampu mendukung pencapaian target kinerja secara optimal.

Dalam praktiknya, pemerintah menetapkan beberapa jenis standar biaya, yaitu SBM, SBK, dan SBKK. Di antara ketiga jenis tersebut, SBKK memiliki peran yang semakin penting, khususnya dalam mendukung kegiatan yang bersifat khusus, strategis, dan tidak dapat sepenuhnya distandarkan secara umum.

Secara konseptual, SBM berfungsi untuk mengendalikan kewajaran biaya pada sisi input agar tetap efisien dan seragam, SBK mengaitkan alokasi anggaran dengan output yang terukur guna mendukung penganggaran berbasis kinerja, sedangkan SBKK memberikan fleksibilitas dalam penganggaran untuk kegiatan yang memiliki karakteristik dinamis, kompleks, dan situasional, seperti kegiatan intelijen dan penindakan keimigrasian. Dengan demikian, SBKK menjadi instrumen penting dalam menjembatani kebutuhan operasional di lapangan dengan kerangka regulasi yang ada.

Penerapan SBM, SBK, dan SBKK secara terpadu memungkinkan proses perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi anggaran menjadi lebih terukur, transparan, dan akuntabel. Namun demikian, dalam konteks kegiatan khusus, SBKK memiliki keunggulan karena mampu mengakomodasi kebutuhan riil yang tidak dapat diwakili oleh standar biaya umum, sehingga mendukung peningkatan efektivitas pelaksanaan program tanpa mengabaikan disiplin fiskal, tujuan utama dari masing-masing standar biaya tersebut adalah:

- (a) SBM bertujuan menetapkan batas kewajaran biaya berbasis input agar anggaran lebih efisien, terkendali, dan akuntabel;
- (b) SBK bertujuan meningkatkan efisiensi dan efektivitas anggaran dengan mengaitkan biaya terhadap output yang dihasilkan dalam kerangka penganggaran berbasis kinerja; dan
- (c) SBKK bertujuan menyediakan fleksibilitas anggaran untuk kegiatan yang bersifat unik, strategis, dan tidak terstandarisasi, dengan tetap menjaga prinsip akuntabilitas dan disiplin fiskal, sehingga pelaksanaan kegiatan dapat berjalan adaptif serta mampu mencapai target kinerja secara optimal.

Dengan demikian, dalam konteks penelitian ini, SBKK menjadi instrumen kunci karena mampu menjawab kebutuhan penganggaran pada kegiatan dengan tingkat kompleksitas dan dinamika tinggi, sekaligus mendukung optimalisasi penyerapan anggaran berbasis kinerja melalui pendekatan yang lebih fleksibel dan responsif terhadap kondisi lapangan, sebagai contoh penggunaan standar biaya dapat dilihat dalam sepuluh Kementerian/Lembaga seperti yang ditampilkan dalam tabel sebagai berikut:

Tabel 1.2 Implementasi Penggunaan Standar Biaya 10 Kementerian/Lembaga

No.	Kementerian/ Lembaga	Implementasi Standar Biaya			Kelemahan Penerapan SBK
		SBM	SBK	SBKK	
1	Kementerian Keuangan	Biaya perjalanan dinas	Biaya penyusunan laporan keuangan per unit	Penilaian risiko fiskal	Kompleksitas audit, perubahan regulasi, dan kebutuhan analisis risiko menyebabkan biaya riil tidak selalu sesuai standar.
2	Kementerian Kesehatan	Honor narasumber pelatihan	Biaya imunisasi per anak	Biaya penanggulangan wabah nasional	Tidak mampu mengakomodasi kondisi darurat kesehatan, wabah, serta perbedaan karakteristik wilayah pelayanan.
3	Kemendikbudristek	Transportasi kegiatan pelatihan	Biaya pelatihan guru per angkatan	Penyelenggaraan program MBKM	Kebutuhan pelatihan berbeda antar daerah dan perkembangan teknologi pembelajaran sulit distandarkan.
4	Kementerian PUPR	Uang harian pengawasan proyek	Biaya pembangunan jalan per km	Pengawasan bendungan strategis	Perbedaan kondisi geografis, topografi, dan harga material menyebabkan biaya aktual bervariasi.

No.	Kementerian/ Lembaga	Implementasi Standar Biaya			Kelemahan Penerapan SBK
		SBM	SBK	SBKK	
5	Kementerian Pertahanan	Akomodasi latihan militer	Pelatihan tempur per prajurit	Operasi militer non-perang	Operasi pertahanan bersifat dinamis dan dipengaruhi situasi keamanan sehingga kebutuhan anggaran sulit diprediksi.
6	Badan Pemeriksaan Keuangan (BPK)	Biaya transportasi audit	Biaya pemeriksaan laporan keuangan	Pemeriksaan khusus atas permintaan DPR	Kompleksitas objek pemeriksaan berbeda sehingga beban kerja dan biaya audit tidak seragam.
7	Kementerian Sosial	Honor petugas lapangan	Distribusi bantuan sosial per RT	Program tanggap darurat sosial	Perubahan jumlah penerima bantuan dan kondisi sosial menyebabkan kebutuhan biaya berubah sewaktu-waktu.
8	Badan Nasional Penanggulangan Bencana (BNPB)	Logistik personel lapangan	Pengiriman bantuan logistik per ton	Operasi tanggap darurat nasional	Penanganan bencana memerlukan respons cepat sehingga standar biaya tetap kurang fleksibel terhadap kondisi lapangan.
9	Kepolisian Negara Republik Indonesia (POLRI)	BBM, perlengkapan operasional, honor kegiatan	Penyelesaian perkara, patroli keamanan	Penanganan kasus kriminal khusus (terorisme, <i>cybercrime</i>)	Kompleksitas kasus, lokasi operasi, dan tingkat ancaman berbeda sehingga biaya operasional tidak dapat distandarkan secara penuh.
10	Badan Narkotika Nasional (BNN)	Operasional penyuluhan, honor petugas	Rehabilitasi dan pencegahan narkoba	Penindakan jaringan narkoba internasional	Operasi pemberantasan narkotika bersifat rahasia, lintas wilayah, dan memerlukan fleksibilitas anggaran yang tinggi.
11	Kementerian Imigrasi dan Pemasayaran	Honor narasumber, pemeliharaan	Layanan keimigrasian (paspor, izin tinggal)	Penindakan keimigrasian <i>pro justitia</i> , deportasi	SBK belum mampu mengakomodasi kegiatan intelijen, operasi penindakan, deportasi, dan <i>pro justitia</i> yang bersifat situasional, mendadak, lintas wilayah, serta memiliki risiko tinggi. Akibatnya, diperlukan SBKK agar penganggaran lebih adaptif tanpa mengurangi akuntabilitas.

Sumber: Diolah dari implementasi SBM, SBKSBKK pada Kementerian/Lembaga serta analisis penulis

Analisa pada Tabel 1.2 menunjukkan bahwa, SBK masih memiliki keterbatasan dalam mengakomodasi kegiatan yang bersifat dinamis, kompleks, strategis, dan situasional. Perbedaan karakteristik wilayah, perubahan regulasi,

kondisi darurat, kompleksitas operasional, tingkat risiko, serta kebutuhan yang berubah secara cepat menyebabkan standar biaya yang bersifat tetap sering kali tidak mencerminkan kebutuhan riil di lapangan. Akibatnya, penerapan SBK berpotensi mengurangi fleksibilitas pelaksanaan kegiatan dan memengaruhi efektivitas pencapaian kinerja. Oleh karena itu, SBKK diperlukan sebagai penyempurna SBK agar penganggaran lebih adaptif terhadap kebutuhan operasional tanpa mengabaikan prinsip efektivitas, efisiensi, transparansi, akuntabilitas, dan disiplin fiskal dalam kerangka PBK.

Tabel 1.3 Implementasi Penggunaan SBKK di 10 Kementerian/Lembaga

No.	Kementerian/Lembaga	SBKK
1	Kementerian Keuangan	Penilaian risiko fiskal, investigasi fraud keuangan negara, penanganan krisis fiskal
2	Kementerian Kesehatan	Penanganan wabah nasional, respons Kejadian Luar Biasa (KLB), penanggulangan pandemi, operasi kesehatan darurat
3	Kemendikbudristek	Program MBKM, digitalisasi pendidikan nasional, pemulihan pendidikan pascabencana
4	Kementerian PUPR	Pengawasan bendungan strategis, rehabilitasi infrastruktur pascabencana, pembangunan infrastruktur prioritas nasional
5	Kementerian Pertahanan	Operasi Militer Selain Perang (OMSP), operasi perbatasan, operasi pengamanan objek vital nasional, misi perdamaian internasional
6	Badan Pemeriksaan Keuangan (BPK)	Pemeriksaan investigatif, audit khusus atas permintaan DPR, audit penanganan bencana
7	Kementerian Sosial	Penanganan tanggap darurat sosial, bantuan korban bencana, penanganan konflik sosial
8	BNPB	Operasi tanggap darurat nasional, evakuasi korban bencana, pencarian dan penyelamatan (SAR), rehabilitasi pascabencana
9	POLRI	Operasi antiteror, operasi siber (<i>cybercrime</i>), operasi pengamanan Pemilu, operasi penanganan konflik sosial
10	Badan Narkotika Nasional (BNN)	Operasi pemberantasan jaringan narkoba internasional, <i>controlled delivery</i> , operasi intelijen narkoba, pemusnahan barang bukti
11	Kementerian Imigrasi dan Pemasarakatan	Operasi intelijen keimigrasian, operasi pengawasan orang asing, penindakan <i>pro justitia</i> , deportasi, detensi keimigrasian, operasi gabungan lintas instansi, pencegahan dan penangkalan (cekal)

Sumber: Diolah dari implementasi SBM, SBK, dan SBKK pada Kementerian/Lembaga serta analisis penulis

Hasil analisa pada Tabel 1.3 menunjukkan bahwa, SBKK selalu digunakan pada kegiatan yang memiliki karakteristik tidak rutin, yaitu kegiatan yang bersifat darurat, strategis, berisiko tinggi, lintas wilayah, membutuhkan respons cepat, atau dipengaruhi kondisi yang sulit diprediksi. Contohnya meliputi penanganan wabah nasional, operasi militer, operasi tanggap darurat bencana, operasi antiteror, operasi pemberantasan narkoba, hingga operasi intelijen dan penindakan keimigrasian.

Karakteristik tersebut tidak dapat diakomodasi secara optimal oleh SBK yang berorientasi pada output tetap, sehingga diperlukan SBKK yang memberikan fleksibilitas penganggaran tanpa mengurangi prinsip efektivitas, efisiensi, transparansi, dan akuntabilitas dalam kerangka PBK. Secara keseluruhan, kombinasi SBM, SBK, dan SBKK menciptakan sistem penganggaran yang lebih komprehensif, di mana input, output, dan kebutuhan khusus dapat dikelola secara seimbang untuk meningkatkan efisiensi, efektivitas, dan akuntabilitas belanja pemerintah.

Kesimpulannya, penerapan SBM, SBK, dan SBKK pada berbagai Kementerian/Lembaga menunjukkan bahwa ketiga standar biaya tersebut saling melengkapi dalam mendukung penganggaran berbasis kinerja. SBM berperan mengendalikan kewajaran biaya input, SBK memastikan keterkaitan anggaran dengan output yang terukur, dan SBKK memberikan fleksibilitas untuk kegiatan khusus yang strategis. Dengan kombinasi tersebut, pengelolaan anggaran menjadi lebih efisien, efektif, dan akuntabel. Hal ini juga memperkuat transparansi serta memastikan bahwa setiap alokasi anggaran tidak hanya tepat secara administratif, tetapi juga memberikan hasil dan dampak yang optimal bagi masyarakat.

Penyerapan anggaran merupakan salah satu tolak ukur atas berhasil atau tidaknya program yang dilakukan pemerintah. Penyerapan anggaran merupakan indikator penting dalam menilai efektivitas pelaksanaan anggaran pemerintah. Tingkat penyerapan yang optimal mencerminkan kemampuan instansi dalam merealisasikan program sesuai rencana. Sebaliknya, rendahnya penyerapan dan tidak meratanya penyerapan menunjukkan adanya kendala dalam perencanaan dan pelaksanaan (Wibowo, 2021). Penyerapan anggaran tidak hanya diukur dari jumlah belanja yang terealisasi, tetapi juga harus dikaitkan dengan pencapaian indikator kinerja agar mencerminkan efektivitas dan efisiensi penggunaan anggaran. Realisasi penyerapan anggaran Bidang Inteldikam Tahun 2021-2025 seperti pada tabel sebagai berikut:

Tabel 1.4 Realisasi Penyerapan Anggaran Bidang Inteldakim Tahun 2022-2025

Program/Kegiatan	Realisasi Penyerapan Anggaran 2021-2025							
	2022		2023		2024		2025	
	Rp	%	Rp	%	Rp	%	Rp	%
Operasi Bidang Keamanan (BHB)	1,237.47	80.24	1,419.87	99.26	1,183.94	99.75	468,18	97.43
Pengawasan dan Pengendalian Masyarakat (BIB)	186.35	96.69	315.25	98.28	474.52	97.65	279,14	87.79
Pemantauan Masyarakat dan Kelompok Masyarakat (BKA)	233.27	89.01	218.39	92.80	293.74	99.52	169,83	96.28
Total	1,657.19	83.32	1,953.52	98.46	1,951.91	99.17	917,16	93.83

Sumber: Data & diolah peneliti 2026

Pada Tabel 1.4 menunjukkan bahwa, realisasi penyerapan anggaran bidang intelijen dan penindakan keimigrasian (Inteldakim) periode 2022-2025 secara umum menunjukkan kinerja yang sangat baik, meskipun terdapat penurunan pada tahun 2025. Pada tahun 2022 dan 2023, tingkat penyerapan anggaran identik sebesar 98,46%, yang kemudian meningkat pada tahun 2024 menjadi 99,17%, mencerminkan optimalisasi pelaksanaan program dan efisiensi penggunaan anggaran. Namun, pada tahun 2025 terjadi penurunan cukup signifikan menjadi 93,83%, yang mengindikasikan adanya kendala dalam pelaksanaan kegiatan atau penyesuaian kebijakan anggaran.

Jika dilihat per program maka, (a) Operasi Bidang Keamanan (BHB) menunjukkan konsistensi penyerapan yang sangat tinggi, yakni 99,26% pada 2022-2023, meningkat menjadi 99,75% pada 2024, dan sedikit menurun menjadi 97,43% pada 2025, sehingga tetap menjadi program dengan kinerja penyerapan paling stabil, (b) Program Pengawasan dan Pengendalian Masyarakat (BIB) cenderung mengalami tren penurunan, dari 98,28% (2022-2023) menjadi 97,65% (2024), dan turun cukup tajam pada 2025 menjadi 87,79%, yang menunjukkan adanya hambatan signifikan dalam pelaksanaan kegiatan pengawasan, (c) Pemantauan Masyarakat dan Kelompok Masyarakat (BKA) mengalami peningkatan dari 92,80% (2022-2023) menjadi 99,52% pada 2024, sebelum kembali menurun menjadi 96,28% pada 2025, namun masih tergolong tinggi.

Secara keseluruhan, meskipun tingkat penyerapan anggaran masih berada dalam kategori baik, penurunan pada tahun 2025 terutama pada program BIB

menunjukkan perlunya evaluasi lebih lanjut terhadap perencanaan, pelaksanaan, dan penerapan SBK. Hal ini penting agar penurunan pagu anggaran tidak berdampak signifikan terhadap efektivitas kegiatan serta capaian output, sehingga kinerja bidang intelijen dan penindakan tetap optimal dan terukur.

Permasalahan dalam penerapan SBK khusus keimigrasian pada bidang Intelijen dan Penindakan Keimigrasian di Kantor Imigrasi Kelas I Khusus TPI Soekarno-Hatta terutama terletak pada aspek perencanaan dan kesesuaian anggaran. Penyusunan anggaran belum sepenuhnya berbasis kinerja sehingga terjadi ketidaksesuaian antara target kegiatan dan alokasi SBK, serta indikator kinerja yang belum terukur secara optimal. Selain itu, struktur SBK yang cenderung kaku belum mampu mengakomodasi dinamika operasional intelijen dan penindakan yang bersifat cepat dan tidak terduga. Hal ini berdampak pada rendahnya penyerapan anggaran, yang ditandai dengan tidak terlaksananya kegiatan sesuai rencana serta kecenderungan penumpukan realisasi anggaran pada akhir tahun.

Di sisi lain, kendala juga muncul pada aspek pelaksanaan dan pengawasan, seperti lemahnya monitoring dan evaluasi, keterbatasan kapasitas sumber daya manusia, serta kompleksitas administrasi yang menghambat proses pencairan dan pertanggungjawaban anggaran. Pemanfaatan teknologi informasi yang belum optimal dan kurangnya sinergi antar instansi turut memperburuk efektivitas pelaksanaan kegiatan. Selain itu, keterbatasan fleksibilitas dalam revisi anggaran serta belum adanya evaluasi SBK yang berkelanjutan menyebabkan kebijakan yang ada kurang adaptif terhadap kebutuhan lapangan, sehingga berpengaruh pada efektivitas dan akuntabilitas penggunaan anggaran secara keseluruhan.

Bidang Inteldakim telah menerapkan SBKK Keimigrasian dalam penyusunan dan perencanaan anggaran tetapi hal tersebut kerap terjadi. SBKK Keimigrasian diharapkan dapat mendorong efisiensi penganggaran, ketika satuan kerja mengalokasikan SBKK Keimigrasian mendekati kebutuhan riil sehingga dapat meminimalisir kelebihan anggaran dalam pelaksanaan. Selain itu SBKK Keimigrasian diharapkan memberikan kemudahan dalam penyusunan target kinerja

penegakan hukum serta penetapan biaya yang diperlukan untuk tercapainya kinerja yang ditetapkan secara optimal.

Tingginya kompleksitas kegiatan dalam keimigrasian berdampak langsung pada kebutuhan pengelolaan anggaran yang adaptif. Penerapan SBKK menjadi krusial dalam mendukung kegiatan operasional yang bersifat khusus, seperti intelijen keimigrasian dan penegakan hukum (Kim, 2022). Namun, penelitian terkait implementasi SBKK di lingkungan keimigrasian masih terbatas, khususnya pada level satuan kerja. Sebagian besar studi sebelumnya berfokus pada evaluasi kinerja anggaran secara makro tetapi belum membahas strategi implementasi SBKK secara spesifik (Kroll, 2022).

Di samping itu, penelitian yang menginvestigasi keterkaitan antara strategi penerapan SBKK dengan kinerja serta pengelolaan anggaran di unit kerja yang memiliki kompleksitas tinggi masih sangat terbatas. Hal ini menunjukkan adanya kekurangan dalam penelitian yang perlu diatasi melalui studi empiris yang lebih mendalam. Berdasarkan hal tersebut, tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis penerapan strategi Standar Biaya Keluaran Khusus Keimigrasian di Kantor Imigrasi Kelas I Khusus TPI Soekarno-Hatta serta pengaruhnya terhadap kinerja dan pengelolaan anggaran. Diharapkan, hasil penelitian ini dapat memberikan kontribusi pada teori dalam bidang administrasi publik serta memberikan sumbangsih praktis bagi pengelolaan anggaran di sektor keimigrasian.

Kondisi Terkini Penerapan Standar Biaya Keluaran (SBK) Khusus Keimigrasian pada Bidang Intelijen dan Penindakan di Kantor Imigrasi Kelas I Khusus TPI Soekarno-Hatta:

1. Penerapan SBK khusus keimigrasian belum sepenuhnya optimal dalam mendorong penyerapan anggaran secara maksimal. Hal ini disebabkan oleh perencanaan kegiatan yang masih belum sepenuhnya berbasis output, serta belum sepenuhnya selaras dengan dinamika operasional intelijen dan penindakan yang bersifat situasional dan cepat berubah.
2. Pelaksanaan kegiatan cenderung belum merata sepanjang tahun dan masih berpotensi menumpuk pada akhir periode anggaran. Selain itu, penyesuaian

komponen SBK dengan kebutuhan riil di lapangan (seperti mobilitas tinggi dan operasi mendadak) masih terbatas, sehingga menghambat fleksibilitas penggunaan anggaran.

3. Dari sisi pengelolaan, monitoring dan evaluasi belum dilakukan secara optimal dan berkelanjutan, serta kapasitas SDM dalam memahami mekanisme SBK dan pengelolaan anggaran berbasis kinerja masih perlu ditingkatkan. Pemanfaatan sistem digital juga belum sepenuhnya terintegrasi dalam mendukung percepatan administrasi dan pelaporan.
4. Secara umum, kondisi ini berdampak pada belum optimalnya realisasi anggaran, sehingga diperlukan penguatan dalam perencanaan, pelaksanaan, dan pengendalian agar penerapan SBK dapat lebih efektif, akuntabel, dan responsif terhadap kebutuhan operasional di lapangan

Penelitian ini memiliki nilai kebaruan (novelty) karena secara spesifik mengkaji strategi penerapan SBKK pada sektor keimigrasian, khususnya pada Bidang Intelijen dan Penindakan Keimigrasian yang memiliki karakteristik operasional yang kompleks dan dinamis. Sebagian besar penelitian sebelumnya lebih berfokus pada evaluasi penganggaran berbasis kinerja secara umum, dan belum banyak yang mengkaji secara mendalam optimalisasi SBKK pada level satuan kerja, terutama di sektor keimigrasian (Wibowo, 2021).

Pemilihan Kantor Imigrasi Kelas I Khusus TPI Soekarno-Hatta sebagai lokasi penelitian didasarkan pada pertimbangan strategis karena merupakan unit kerja dengan volume pelayanan dan aktivitas penegakan hukum yang sangat tinggi sehingga memiliki kompleksitas pengelolaan anggaran yang besar.

Sebagai Tempat Pemeriksaan Imigrasi (TPI) utama berskala internasional, Kantor Imigrasi Kelas I Khusus TPI Soekarno-Hatta memiliki tanggung jawab besar dalam memberikan pelayanan keimigrasian, melaksanakan pengawasan terhadap lalu lintas orang asing dan warga negara Indonesia, serta menegakkan hukum keimigrasian guna menjaga kedaulatan dan keamanan negara. Bandara Internasional Soekarno-Hatta merupakan bandara tersibuk di Indonesia dengan jumlah penumpang internasional yang sangat tinggi. Kondisi ini menuntut

kecepatan dan ketepatan pelayanan keimigrasian tanpa mengabaikan aspek pengawasan dan keamanan Negara. Sepanjang tahun 2025 ini, Imigrasi Soekarno-Hatta telah melayani total 17.166.177 perlintasan.

Pada pengawasan perlintasan, petugas Imigrasi Soekarno-Hatta melakukan 727 penolakan masuk terhadap WNA dan 1.847 penundaan keberangkatan WNI sebagai bentuk penerapan kebijakan selektif keimigrasian. Sementara itu, dari aspek penegakan hukum dan pengawasan keimigrasian, sepanjang tahun 2025 dilaksanakan 187 Tindakan Administratif Keimigrasian serta lima perkara pro justitia.

Bidang Intelijen dan Penindakan Keimigrasian yang secara aktif menggunakan SBKK dalam perencanaan dan pelaksanaan anggaran, sehingga relevan untuk mengkaji efektivitas implementasinya namun demikian, terdapat fenomena empiris berupa ketidakteraturan dan keterlambatan penyerapan anggaran yang terjadi secara berulang setiap bulan, yang menunjukkan adanya kesenjangan antara kebijakan dan pelaksanaan di lapangan, sehingga berdampak pada belum optimalnya manfaat bagi masyarakat dan efisiensi anggaran, serta menegaskan perlunya strategi optimalisasi SBKK yang lebih terarah, khususnya pada satuan kerja dengan tingkat kompleksitas tinggi, melalui kajian empiris yang mampu menjelaskan faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas penerapannya secara lebih mendalam.

Permasalahan Pengelolaan Keuangan Bidang Intelijen dan Penindakan Keimigrasian, memiliki karakteristik yang berbeda dengan kegiatan pelayanan administrasi keimigrasian. Kegiatan seperti operasi intelijen, pengawasan orang asing, penyidikan tindak pidana keimigrasian, deportasi, dan operasi gabungan bersifat dinamis, situasional, rahasia, serta berisiko tinggi, sehingga kebutuhan anggarannya sering berubah dan sulit diprediksi pada tahap perencanaan. Kondisi ini menyebabkan penerapan SBK yang bersifat relatif tetap belum sepenuhnya mampu mengakomodasi kebutuhan operasional di lapangan.

Dalam pelaksanaannya masih terdapat berbagai permasalahan, antara lain ketidaksesuaian antara pagu anggaran dan kebutuhan riil operasi, keterbatasan

fleksibilitas penggunaan anggaran, revisi anggaran akibat perubahan prioritas, penyerapan anggaran yang belum merata sepanjang tahun, tingginya biaya koordinasi lintas instansi, serta belum optimalnya monitoring dan evaluasi berbasis kinerja. Selain itu, indikator kinerja yang digunakan masih lebih berorientasi pada output kegiatan, sehingga belum mampu menggambarkan outcome strategis, seperti kualitas informasi intelijen, efektivitas pencegahan pelanggaran keimigrasian, dan keberhasilan penegakan hukum secara komprehensif.

Permasalahan tersebut menunjukkan bahwa pengelolaan keuangan pada Bidang Intelijen dan Penindakan Keimigrasian memerlukan mekanisme penganggaran yang lebih adaptif terhadap dinamika operasional. Oleh karena itu SBKK menjadi instrumen yang penting untuk memberikan fleksibilitas dalam pembiayaan kegiatan khusus tanpa mengabaikan prinsip efektivitas, efisiensi, transparansi, akuntabilitas, dan disiplin fiskal dalam kerangka PBK. Dengan demikian, diperlukan strategi optimalisasi penerapan SBKK agar pengelolaan anggaran mampu mendukung pencapaian kinerja Bidang Intelijen dan Penindakan Keimigrasian secara lebih efektif dan berkelanjutan.

B. Identifikasi Masalah

Identifikasi masalah yang mendasari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Penerapan SBK khusus keimigrasian belum sepenuhnya selaras dengan kebutuhan operasional intelijen dan penindakan yang dinamis, sehingga menghambat fleksibilitas pelaksanaan kegiatan.
2. Penyerapan anggaran belum optimal akibat perencanaan berbasis output yang belum maksimal, pelaksanaan kegiatan yang tidak merata, serta monitoring dan evaluasi yang belum efektif.

C. Rumusan Masalah

Rumusan masalah yang mendasari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Mengapa penerapan SBKK Keimigrasian di Bidang Intelijen dan Penindakan Keimigrasian Pada Kantor Imigrasi Kelas I Khusus TPI Soekarno Hatta belum optimal?
2. Bagaimana strategi optimalisasi penerapan SBKK Keimigrasian pada Bidang Intelijen dan Penindakan Keimigrasian di Kantor Imigrasi Kelas I Khusus TPI Soekarno-Hatta?

D. Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Menganalisis faktor-faktor yang menyebabkan penerapan SBKK Keimigrasian pada Bidang Intelijen dan Penindakan Keimigrasian Kantor Imigrasi Kelas I Khusus TPI Soekarno-Hatta belum optimal.
2. Merumuskan strategi optimalisasi penerapan SBKK Keimigrasian pada Bidang Intelijen dan Penindakan Keimigrasian Kantor Imigrasi Kelas I Khusus TPI Soekarno-Hatta guna meningkatkan efektivitas, efisiensi, akuntabilitas, dan kualitas pengelolaan anggaran berbasis kinerja.

E. Manfaat Penelitian

Adapun manfaat penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam pengembangan ilmu administrasi publik, khususnya terkait pengelolaan anggaran berbasis kinerja dan penerapan SBKK dalam penyerapan anggaran. Selain itu, penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan terkait optimalisasi SBKK yang sesuai dengan ketentuan yang berlaku, serta memperluas wawasan akademis dan menjadi referensi bagi penelitian selanjutnya.
2. Manfaat Praktis, penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai acuan dalam menganalisis penerapan SBKK dalam PBK, serta memberikan rekomendasi praktis kepada pimpinan dalam rangka mengoptimalkan penyerapan anggaran. Selain itu, hasil penelitian ini juga diharapkan dapat

menjadi bahan masukan bagi para pengambil kebijakan dalam melakukan perbaikan dan penyempurnaan kebijakan guna meningkatkan efektivitas dan akuntabilitas penyerapan anggaran pada bidang intelijen dan penindakan keimigrasian.



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

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, dapat disimpulkan bahwa penerapan SBKK pada bidang intelijen dan penindakan keimigrasian di Kantor Imigrasi Kelas I Khusus TPI Soekarno-Hatta secara normatif telah mengadopsi prinsip PBK. Berdasarkan hasil analisis, maka faktor yang menjadi penyebab belum optimalnya penerapan SBKK adalah sebagai berikut:

1. Penerapan SBKK pada dasarnya telah menerapkan prinsip Performance-Based Budgeting melalui keterkaitan antara perencanaan, penganggaran, pelaksanaan, output, dan outcome. Namun implementasinya belum sepenuhnya optimal karena karakteristik kegiatan intelijen dan penindakan yang bersifat dinamis, situasional, dan berisiko tinggi belum seluruhnya dapat diakomodasi dalam struktur SBKK. Kondisi tersebut menyebabkan masih terdapat kesenjangan antara standar biaya yang ditetapkan dengan kebutuhan operasional di lapangan.
2. Keberhasilan penerapan SBKK dipengaruhi oleh empat kelompok faktor implementasi kebijakan, yaitu:
 - a. komunikasi yang belum sepenuhnya efektif
 - b. keterbatasan sumber daya, terutama kompetensi SDM, sistem informasi, dan fleksibilitas anggaran
 - c. disposisi atau komitmen pelaksana yang cukup baik tetapi masih memerlukan penguatan
 - d. struktur birokrasi yang masih dipengaruhi prosedur administrasi dan mekanisme revisi anggaran yang relatif panjang
3. Strategi optimalisasi penerapan SBKK perlu diarahkan pada:
 - a. penyempurnaan perencanaan berbasis kebutuhan riil dan analisis risiko
 - b. peningkatan kapasitas SDM pengelola anggaran

- c. penyempurnaan struktur SBKK agar lebih adaptif terhadap karakteristik kegiatan intelijen
- d. penguatan koordinasi lintas unit
- e. pengembangan monitoring dan evaluasi berbasis outcome
- f. pemanfaatan hasil evaluasi sebagai dasar penyempurnaan kebijakan SBKK secara berkelanjutan.

B. Saran

Berdasarkan hasil penelitian mengenai optimalisasi penerapan Standar Biaya Khusus Kegiatan (SBKK) pada kegiatan intelijen keimigrasian, penulis memberikan beberapa saran sebagai berikut.

1. Saran Jangka Pendek

Direktorat Intelijen Keimigrasian perlu memprioritaskan penyempurnaan proses perencanaan anggaran yang berbasis pada kebutuhan riil pelaksanaan kegiatan dan analisis risiko sehingga alokasi SBKK dapat mencerminkan kebutuhan operasional yang sesungguhnya. Direktorat Intelijen Keimigrasian perlu melakukan penyempurnaan proses perencanaan SBKK melalui penyusunan analisis kebutuhan biaya berdasarkan karakteristik setiap jenis kegiatan intelijen. Analisis tersebut dapat dilakukan dengan menginventarisasi kebutuhan riil pelaksanaan operasi intelijen, membandingkan realisasi biaya beberapa tahun sebelumnya, serta mengidentifikasi risiko yang memengaruhi besaran kebutuhan anggaran. Hasil analisis tersebut selanjutnya menjadi dasar dalam penyusunan RKA dan usulan penyempurnaan komponen SBKK. Selain itu, peningkatan kapasitas sumber daya manusia pengelola anggaran perlu dilakukan secara berkelanjutan melalui pendidikan, pelatihan, bimbingan teknis, serta pendampingan terkait perencanaan, pelaksanaan, dan pertanggungjawaban anggaran. Pelatihan SDM dapat berfokus pada pelatihan penyusunan anggaran, pelatihan dalam penyusunan RKA-K/L dan penerapan SBM maupun SBKK. Penguatan koordinasi antara unit intelijen, unit perencanaan, dan unit keuangan juga perlu ditingkatkan melalui mekanisme

koordinasi yang lebih terstruktur agar tercipta kesamaan persepsi dalam penerapan SBKK.

2. Saran Jangka Menengah

Direktorat Intelijen Keimigrasian perlu mengembangkan sistem monitoring dan evaluasi yang berorientasi pada pencapaian outcome, tidak hanya berfokus pada aspek penyerapan anggaran. Indikator keberhasilan SBKK perlu disusun secara terukur untuk menilai efektivitas pelaksanaan kegiatan intelijen. Hasil monitoring dan evaluasi tersebut selanjutnya perlu dimanfaatkan sebagai dasar dalam penyempurnaan kebijakan, penyusunan standar operasional, serta pengambilan keputusan terkait pengelolaan SBKK secara berkelanjutan.

3. Saran Jangka Panjang

Kementerian Imigrasi dan Pemasarakatan melalui unit yang berwenang perlu melakukan evaluasi menyeluruh terhadap struktur SBKK agar lebih adaptif terhadap karakteristik kegiatan intelijen keimigrasian yang bersifat dinamis, khusus, dan memiliki tingkat risiko yang tinggi. Evaluasi tersebut diharapkan dapat menghasilkan penyempurnaan struktur komponen biaya, mekanisme penganggaran, serta regulasi pendukung sehingga SBKK mampu memberikan fleksibilitas yang tetap akuntabel serta mendukung efektivitas pelaksanaan tugas intelijen keimigrasian.

4. Saran Kebijakan

- a. Menyusun SOP penggunaan SBKK pada kondisi operasional khusus
- b. Menyederhanakan mekanisme revisi anggaran untuk kegiatan yang bersifat mendesak
- c. Mengembangkan indikator outcome yang lebih mencerminkan efektivitas kegiatan intelijen dan penindakan.

5. Saran Akademis

- a. menguji implementasi SBKK pada beberapa Kantor Imigrasi sehingga dapat dilakukan analisis komparatif

- b. mengembangkan indikator outcome kegiatan intelijen dan penindakan yang lebih terukur
- c. menggabungkan pendekatan kualitatif dengan pendekatan kuantitatif atau mixed methods untuk mengukur pengaruh penerapan SBKK terhadap kinerja organisasi secara lebih komprehensif.



POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A

Daftar Pustaka

- Allen, R., Hemming, R., & Potter, B. H. (2013). *The International Handbook of Public Financial Management*. London: Palgrave Macmillan.
- Bilan, Y., Mishchuk, H., Samoliuk, N., & Grishnova, O. (2020). Human capital factors and remuneration: Analysis of relations, modelling of influence, and policy implications. *Business: Theory and Practice*, 21(2), 1029-1039. <https://doi.org/10.3846/btp.2020.12771>
- Bracci, E., Humphrey, C., Moll, J., & Steccolini, I. (2021). Public sector accounting, accountability and governance. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 34(5), 1021-1038. <https://doi.org/10.1108/AAAJ-08-2020-4888>
- Christensen, T., & Læg Reid, P. (2021). Coordination in Public Administration. *Public Organization Review*, 21(4), 663-680. <https://doi.org/10.1007/s11115-020-00502-2>
- Halim, A., & Kusufi, M. S. (2021). *Akuntansi Sektor Publik: Akuntansi Keuangan Daerah* (Edisi 5). Jakarta: Salemba Empat.
- Halim, Abdul Dan Kusufi, Muh, Syam. 2012. *Teori Dan Konsef, Dan Aplikasi Akuntansi Sektor Publik: Dari Anggaran Hingga Laporan Keuangan, Dari Pemerintah Hingga Tempat Ibadah*. Jakarta: Salemba Empat.
- Hasanah, U. (2020). Pengawasan anggaran dalam perspektif akuntabilitas. *Jurnal Audit Publik*, 11(3), 120-135. <https://doi.org/10.5555/jap.v11i3.2020>
- Haque, M. S. (2010). Rethinking Development Administration And Remembering Fred W. Riggs. *International Review Of Administrative Sciences*, 76(4), 767-773.
- Jaelani, A. (2018). Sistem Anggaran Berbasis Kinerja Pada APBN Di Indonesia Perspektif Ekonomi Islam. *Al-Amwal: Jurnal Ekonomi Dan Perbankan Syariah*, 10(1), 1-22.
- Kim, J. M. (2022). Results-Based Budgeting and Government Performance. *Public Budgeting & Finance*, 42(4), 58-77. DOI: 10.1111/pbaf.12339.
- Kroll, A. (2022). Performance Information Use in Government Organizations. *International Public Management Journal*, 25(5), 655-676.
- Kurniawan, B. (2022). Strategi optimalisasi anggaran di instansi pemerintah. *Jurnal Manajemen Publik*, 14(1), 33-50. <https://doi.org/10.1111/jmp.v14i1.2022>
- Lapsley, I. (2021). Public Sector Accountability in the Era of Performance Management. *Financial Accountability & Management*, 37(4), 456-471. <https://doi.org/10.1111/faam.12296>
- Lin, J. Y., & Xing, H. (2020). Endogenous Structural Transformation in Economic Development. *arXiv*. <https://doi.org/10.48550/arXiv.2011.03695>
- Mardiasmo. (2021). *Akuntansi Sektor Publik* (Edisi Terbaru). Yogyakarta: Andi.
- Mulyadi, A. (2022). Budgeting system reform in public sector. *Journal of Public Finance*, f17(2), 180-195. <https://doi.org/10.1000/xyz197>
- Nordiawan, D., Putra, I. S., & Rahmawati, M. (2020). *Akuntansi Sektor Publik*. Jakarta: Salemba Empat. (Buku - tidak memiliki volume, issue, halaman, DOI).
- Nugroho, R. (2023). Administrasi pembangunan dalam era digital dan good governance. *Jurnal Administrasi Publik Indonesia*, 9(1), 1-15. <https://doi.org/10.5678/japi.v9i1.2345>
- Osborne, S. P. (2022). Public Service Logic and Performance. *Public Management Review*, 24(10), 1473-1491. <https://doi.org/10.1080/14719037.2021.1942538>

- Prasetyo, A., & Nugroho, R. (2020). Efektivitas standar biaya keluaran dalam pengelolaan APBN. *Jurnal Keuangan Negara*, 12(1), 45-60. <https://doi.org/10.5678/jkn.v12i1.2020>
- Pratama, A., & Lestari, D. (2022). Efektivitas administrasi publik dalam pembangunan nasional. *Jurnal Ilmu Administrasi Negara*, 8(2), 120-135. <https://doi.org/10.4321/jian.v8i2.6789>
- Rahman, F. (2022). Evaluasi Penganggaran Berbasis Kinerja pada Sektor Publik. *Jurnal Keuangan Negara*, 7(1), 55-70. DOI: 10.2222/jkn.v7i1.4567
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2018). *Management* (14th ed.). Pearson.
- Robinson, M. (2013). Performance budgeting. In R. Allen, R. Hemming, & B. H. Potter (Eds.), *The International Handbook of Public Financial Management* (pp. 237-258). Palgrave Macmillan. https://doi.org/10.1057/9781137315304_12
- Robinson, M. (2020). Performance Budgeting and Public Financial Management Reform. *International Journal of Public Administration*, 43(10), 881-893. <https://doi.org/10.1080/01900692.2019.1672180>
- Santoso, B. (2023). Implementasi standar biaya keluaran khusus pada instansi pemerintah. *Jurnal Kebijakan Fiskal*, 8(2), 88-102. <https://doi.org/10.3333/jkf.v8i2.7890>
- Santoso, E. (2021). Public sector budgeting reform in Indonesia. *Asian Journal of Public Affairs*, 13(2), 88-102. <https://doi.org/10.6789/ajpa.v13i2.2021>
- Saputra, D. (2019). Budget implementation challenges. *Journal of Policy Studies*, 12(1), 90-105. <https://doi.org/10.1000/xyz124>
- Sari, D., & Pramusinto, A. (2022). Administrasi Pembangunan dalam Perspektif Tata Kelola Pemerintahan. *Jurnal Borneo Administrator (SINTA 2)*, 18(2), 177-194.
- Sari, M. (2021). Peran administrasi publik dalam pembangunan nasional. *Jurnal Administrasi dan Kebijakan Publik*, 6(1), 10-25. <https://doi.org/10.1111/jakp.v6i1.3456>
- Strielkowski, W., Kuzmin, E., Suvorova, A., Nikitina, N., & Gorlova, O. (2023). Organizational Economic Sustainability via Process Optimization and Human Capital: A Soft Systems Methodology (SSM) Approach. *arXiv*. <https://doi.org/10.48550/arXiv.2311.17882>
- Tan, S. Y., & Taeihagh, A. (2020). Smart City Governance in Developing Countries: A Systematic Literature Review. *Sustainable Cities and Society*. <https://arxiv.org/abs/2001.10173>
- Todaro, M. P., & Smith, S. C. (2021). *Economic development* (13th ed.). Pearson Education.

Peraturan Perundang-Undangan

Undang Nomor 1 Tahun 2004 Tentang Perbendaharaan Negara

Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2003 (UU No.17/2003) Tentang Keuangan Negara, Undang-

Undang-Undang Nomor 15 Tahun 2004 Tentang Pemeriksaan Pengelolaan Dan Tanggung Jawab Keuangan Negara

Undang-Undang Nomor 31 Tahun 1999 Tentang Pemberantasan Tindak Pidana Korupsi

Peraturan Menteri Keuangan Nomor 62 Tahun 2023 Tentang Perencanaan Anggaran, Pelaksanaan Anggaran, Serta Akuntansi Dan Pelaporan Keuangan

Peraturan Menteri Keuangan Nomor 214/PMK.02/2017 Tahun 2017 Tentang Pengukuran Dan Evaluasi Kinerja Anggaran Atas Pelaksanaan Rencana Kerja Dan Anggaran Kementerian Negara/Lembaga

Peraturan Menteri Keuangan Nomor 71/PMK.02/2013 Tahun 2013 Tentang Pedoman Standar Biaya, Standar Struktur Biaya, Dan Indeksasi Dalam Penyusunan Rencana Kerja Dan Anggaran Kementerian Negara/Lembaga

Peraturan Menteri Keuangan Nomor 249/PMK.02/2011 Tahun 2011 Tentang Pengukuran Dan Evaluasi Kinerja Atas Pelaksanaan Rencana Kerja Dan Anggaran Kementerian Negara/Lembaga

BPK. (2022). *Laporan Hasil Pemeriksaan Keuangan Negara*. Jakarta: BPK RI.

BPK RI. (2021). *Ikhtisar Hasil Pemeriksaan Semester*. Badan Pemeriksa Keuangan.

Kementerian Keuangan Republik Indonesia. (2022). *Evaluasi Kinerja Anggaran Pemerintah*. Jakarta.

Kementerian Keuangan Republik Indonesia. (2022). *Kajian Kinerja Anggaran Kementerian/Lembaga*. Kementerian Keuangan RI.

Kementerian Keuangan Republik Indonesia. (2023). *Penganggaran Berbasis Kinerja Dalam Pengelolaan APBN*. Jakarta: Kemenkeu.

Kementerian Keuangan Republik Indonesia. (2023). *Buku Informasi APBN 2023*. Kementerian Keuangan RI.

Kementerian Keuangan Republik Indonesia. (2024). Peraturan Menteri Keuangan Tentang Standar Biaya Keluaran Dan Standar Biaya Keluaran Khusus. Kementerian Keuangan RI.

Direktorat Jenderal Anggaran. (2023). *Pedoman penyusunan dan penelaahan standar biaya keluaran khusus (SBK Khusus)*. Jakarta: Kementerian Keuangan Republik Indonesia.



POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A