JEMSI: Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi
E-ISSN: 2686-5238
P-ISSN: 2686-4916
https://dinastirev.org/JEMSI dinasti.info@gmail.com +62 811 7404 455
DOI: https://doi.org/10.38035/jemsi.v7i6
https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/
Received: 1 Juli 2026 | **Revised:** 31 Juli 2026 | **Accepted:** 15 Agustus 2026

Strategi Optimalisasi Penerapan Standar Biaya Keluaran Khusus (SBKK) pada Bidang Intelijen dan Penindakan Keimigrasian

Winda Wahyuni Sappali[1], Neneng Sri Rahayu[2]
[1]Program Studi Administrasi Pembangunan Negara, Politeknik STIA LAN, Jakarta, Indonesia, windawahyunisappali@gmail.com
[2]Program Studi Administrasi Pembangunan Negara, Politeknik STIA LAN, Jakarta, Indonesia, nenengsrirahayu@stialan.ac.id

Corresponding Author: windawahyunisappali@gmail.com[1]

Abstract: *The implementation of Special Output Cost Standards (SBKK) plays a crucial role in supporting Performance-Based Budgeting (PBB), particularly in immigration intelligence and enforcement activities characterized by dynamic, adaptive, and high-risk operations. This study aims to analyze the implementation of SBKK and develop an optimization strategy to improve its effectiveness. A qualitative case study approach was employed using in-depth interviews, observations, document analysis, and regulatory review. Data were analyzed using the Miles, Huberman, and Saldaña interactive model, consisting of data condensation, data display, and conclusion drawing. The findings indicate that the implementation of SBKK achieved an overall score of 93.2% (Very Good), comprising Planning (94.0%), Monitoring and Evaluation (93.6%), Outcomes and Performance (93.3%), Input-Output (92.9%), and Implementation (92.3%). Despite these positive results, several challenges remain, including limited operational flexibility, discrepancies between standardized costs and actual operational requirements, and outcome measurement that remains predominantly output-oriented. This study proposes a Strategic Framework for Optimizing SBKK Implementation by integrating five key dimensions: planning, implementation flexibility, monitoring and evaluation, human resource capacity development, and budget management digitalization. The proposed framework represents the study's novel contribution, providing an adaptive, integrated, and sustainable model to enhance the effectiveness, efficiency, transparency, and accountability of performance-based budgeting in immigration intelligence and enforcement activities.*

Keyword: *Special Output Cost Standards (SBKK), Performance-Based Budgeting, Immigration Intelligence, Immigration Enforcement, Budget Optimization Framework.*

Abstrak: Penerapan SBKK merupakan instrumen penting dalam mendukung Penganggaran Berbasis Kinerja (*Performance-Based Budgeting*/PBK), khususnya pada kegiatan intelijen dan penindakan keimigrasian yang memiliki karakteristik dinamis, adaptif, dan berisiko tinggi. Penelitian ini bertujuan menganalisis implementasi SBKK serta menyusun strategi optimalisasi penerapannya. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus

melalui wawancara mendalam, observasi, dokumentasi, dan telaah regulasi. Analisis data dilakukan menggunakan model interaktif Miles, Huberman, dan Saldaña. Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi SBKK memperoleh nilai rata-rata 93,2% dengan kategori Sangat Baik, terdiri atas aspek Perencanaan (94,0%), *Monitoring* dan Evaluasi (93,6%), *Outcome* dan Kinerja (93,3%), *Input-Output* (92,9%), dan Pelaksanaan (92,3%). Meskipun demikian, implementasi SBKK masih menghadapi kendala berupa keterbatasan fleksibilitas operasional, kesenjangan antara standar biaya dan kebutuhan riil, serta pengukuran *outcome* yang belum optimal. Penelitian ini menghasilkan Model Strategi Optimalisasi Penerapan SBKK yang mengintegrasikan aspek perencanaan, fleksibilitas pelaksanaan, *monitoring* dan evaluasi, peningkatan kapasitas sumber daya manusia, serta digitalisasi pengelolaan anggaran. Model tersebut menjadi *novelty* penelitian karena menawarkan kerangka implementasi yang adaptif, terintegrasi, dan berkelanjutan untuk meningkatkan efektivitas, efisiensi, transparansi, dan akuntabilitas pengelolaan anggaran berbasis kinerja.

Kata Kunci: SBKK, Penganggaran Berbasis Kinerja, Intelijen Keimigrasian, Penindakan Keimigrasian, Strategi Optimalisasi.

PENDAHULUAN

Pengelolaan keuangan negara merupakan salah satu pilar utama dalam mewujudkan tata kelola pemerintahan yang efektif, efisien, transparan, dan akuntabel (Suwanda et al., 2021). Reformasi pengelolaan keuangan publik telah mengubah paradigma penganggaran dari pendekatan tradisional menuju Penganggaran Berbasis Kinerja (*Performance-Based Budgeting*/PBK) yang menekankan keterkaitan antara alokasi anggaran dengan output dan *outcome* yang dihasilkan (Pratolo et al., 2021). Pendekatan ini bertujuan memastikan bahwa setiap pengeluaran pemerintah mampu memberikan nilai tambah terhadap pencapaian sasaran pembangunan dan peningkatan kualitas pelayanan publik (Gharib et al., 2024). Salah satu instrumen yang mendukung implementasi PBK adalah Standar Biaya Keluaran Khusus SBKK (Afiah et al., 2025). Instrumen ini memberikan fleksibilitas dalam penyusunan anggaran bagi kegiatan yang memiliki karakteristik kompleks, dinamis, dan sulit distandarkan menggunakan Standar Biaya Masukan (SBM) maupun Standar Biaya Keluaran (SBK). Melalui pendekatan tersebut, pengalokasian sumber daya diharapkan menjadi lebih efektif, efisien, dan akuntabel dalam mendukung pencapaian kinerja organisasi (Damayani et al., 2025).

Pada Bidang Intelijen dan Penindakan Keimigrasian, implementasi SBKK memiliki peran strategis karena karakteristik operasionalnya bersifat adaptif, responsif, dan dipengaruhi oleh dinamika ancaman keimigrasian. Kondisi tersebut menuntut sistem penganggaran yang tidak hanya berorientasi pada kepatuhan administratif, tetapi juga mampu mendukung pengambilan keputusan secara cepat melalui pengelolaan anggaran yang fleksibel dan berbasis kinerja. Penguatan tata kelola anggaran menjadi faktor penting dalam meningkatkan efektivitas organisasi sektor publik. Meskipun demikian, implementasi SBKK masih menghadapi berbagai kendala, antara lain perencanaan anggaran yang belum sepenuhnya berbasis kebutuhan riil, keterbatasan fleksibilitas pelaksanaan kegiatan, *monitoring* dan evaluasi yang belum optimal, serta belum terintegrasinya sistem digital dalam pengelolaan anggaran. Kondisi tersebut berdampak pada belum optimalnya penyerapan anggaran serta efektivitas pencapaian *output* organisasi. Tantangan tersebut menunjukkan bahwa keberhasilan penganggaran berbasis kinerja tidak hanya dipengaruhi oleh ketersediaan regulasi, tetapi juga oleh kapasitas organisasi dalam memanfaatkan informasi kinerja untuk pengambilan keputusan.

Berbagai penelitian terdahulu menunjukkan bahwa implementasi penganggaran berbasis kinerja mampu meningkatkan efisiensi, transparansi, dan akuntabilitas sektor publik. Namun demikian, sebagian besar penelitian masih berfokus pada evaluasi *performance-based*

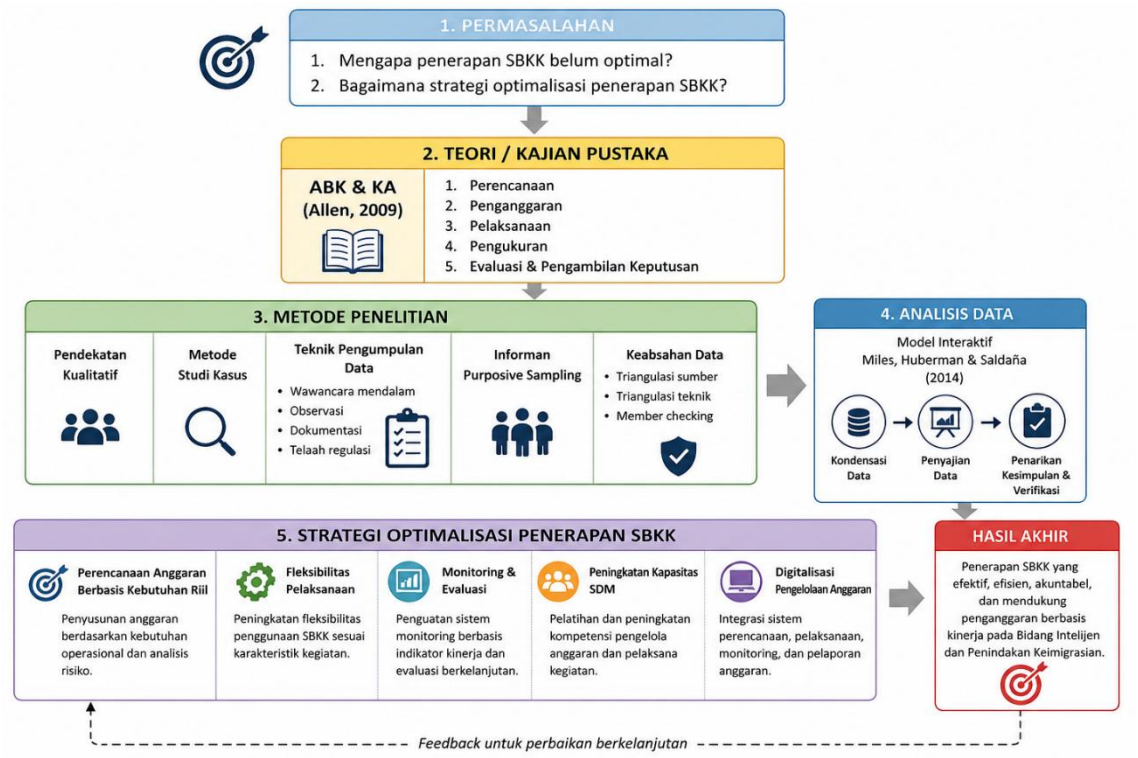
budgeting secara umum dan belum mengembangkan strategi implementasi yang secara spesifik mengakomodasi karakteristik kegiatan khusus seperti intelijen dan penindakan keimigrasian. Dengan demikian, masih terdapat *research gap* terkait pengembangan strategi implementasi SBKK yang adaptif, terintegrasi, dan mampu menjawab dinamika operasional di lapangan.

Penelitian ini bertujuan menganalisis faktor-faktor yang menghambat penerapan SBKK serta menyusun strategi optimalisasi implementasinya pada Bidang Intelijen dan Penindakan Keimigrasian. Kontribusi penelitian ini terletak pada pengembangan strategi yang mengintegrasikan aspek perencanaan, pelaksanaan, *monitoring* dan evaluasi, kapasitas sumber daya manusia, serta digitalisasi pengelolaan anggaran sebagai kerangka optimalisasi penerapan SBKK untuk mendukung penganggaran berbasis kinerja yang lebih efektif, adaptif, dan akuntabel (Azam M & Bouckaert G, 2025).

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus untuk menganalisis implementasi SBKK pada Bidang Intelijen dan Penindakan Keimigrasian (Creswell et al., 2018). Pendekatan kualitatif dipilih karena mampu memberikan pemahaman yang mendalam mengenai proses implementasi kebijakan, faktor-faktor yang menghambat penerapan SBKK, serta strategi optimalisasi yang diperlukan dalam mendukung penganggaran berbasis kinerja. Objek penelitian difokuskan pada penerapan SBKK dalam kegiatan intelijen dan penindakan keimigrasian yang memiliki karakteristik operasional kompleks, dinamis, dan memerlukan fleksibilitas pengelolaan anggaran.

Data penelitian diperoleh melalui wawancara mendalam, observasi, studi dokumentasi, dan telaah regulasi (Miles et al., 2020). Informan dipilih menggunakan teknik purposive sampling, yaitu pejabat dan pelaksana yang memiliki keterlibatan langsung dalam proses perencanaan, pelaksanaan, pengendalian, dan evaluasi anggaran SBKK, meliputi pejabat struktural, pejabat perencanaan, pejabat pengelola keuangan, bendahara, Pejabat Pembuat Komitmen (PPK), Pejabat Penandatanganan Surat Perintah Membayar (PPSPM), serta operator aplikasi pengelolaan keuangan. Dokumen yang dianalisis meliputi Rencana Kerja dan Anggaran (RKA), Dokumen Isian Pelaksanaan Anggaran (DIPA), laporan realisasi anggaran, regulasi mengenai Standar Biaya Masukan (SBM), Standar Biaya Keluaran (SBK), Standar Biaya Keluaran Khusus (SBKK), serta dokumen pendukung lainnya (Marsidi et al., 2022).



Sumber: Data diolah peneliti, 2026

Gambar 1. Metode Peneleitian

Pada Gambar 1 menunjukkan bahwa, alur penelitian yang sistematis, dimulai dari identifikasi permasalahan, kajian teori, metode penelitian, analisis data, hingga penyusunan strategi optimalisasi penerapan SBKK. Penelitian diawali dengan dua rumusan masalah, yaitu penyebab belum optimalnya penerapan SBKK dan strategi optimalisasinya. Sebagai landasan konseptual digunakan teori ABK dan teori KA (Allen, 2009) yang mencakup lima dimensi, yaitu perencanaan, penganggaran, pelaksanaan, pengukuran kinerja, serta evaluasi dan pengambilan keputusan. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus, melalui wawancara, observasi, dokumentasi, dan telaah regulasi. Informan dipilih menggunakan *purposive sampling*, sedangkan validitas data dijaga melalui triangulasi sumber, triangulasi teknik, dan *member checking*. Hasil analisis menghasilkan Strategi Optimalisasi Penerapan SBKK yang berfokus pada lima aspek utama, yaitu perencanaan berbasis kebutuhan riil, fleksibilitas pelaksanaan, penguatan *monitoring* dan evaluasi, peningkatan kapasitas SDM, serta digitalisasi pengelolaan anggaran (Huy PQ & Phuc V K, 2022). Strategi tersebut diharapkan mampu meningkatkan efektivitas, efisiensi, akuntabilitas, serta mendukung penganggaran berbasis kinerja melalui proses perbaikan berkelanjutan (*continuous improvement*).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi SBKK pada Bidang Intelijen dan Penindakan Keimigrasian telah menjadi pedoman dalam penyusunan RKA serta pelaksanaan kegiatan operasional. Penerapan SBKK telah memberikan acuan dalam menentukan kebutuhan biaya untuk kegiatan yang bersifat khusus, seperti operasi intelijen, pengawasan keimigrasian, dan tindakan administratif keimigrasian. Namun demikian, implementasinya belum sepenuhnya mampu mengakomodasi dinamika operasional yang bersifat cepat, tidak terduga, dan memerlukan fleksibilitas dalam pengalokasian anggaran (Azam M & Bouckaert G, 2025).

Berdasarkan hasil wawancara dan telaah dokumen, masih terdapat kesenjangan antara perencanaan anggaran dengan kebutuhan operasional di lapangan. Penyusunan anggaran

cenderung mengikuti standar yang telah ditetapkan, sementara karakteristik kegiatan intelijen dan penindakan sering mengalami perubahan akibat perkembangan situasi keamanan, mobilitas orang asing, maupun kebutuhan operasi mendadak. Kondisi tersebut menyebabkan sebagian kegiatan memerlukan revisi anggaran atau penyesuaian pelaksanaan yang berdampak pada efektivitas pencapaian target kinerja (He L & Ismail K., 2023).

Faktor-Faktor Penghambat Penerapan SBKK

Analisis data menunjukkan bahwa terdapat lima faktor utama yang memengaruhi belum optimalnya implementasi SBKK adalah sebagai berikut:

a) **Perencanaan Anggaran,** perencanaan anggaran belum sepenuhnya didasarkan pada kebutuhan riil kegiatan operasional. Penyusunan target *output* masih berorientasi pada pola anggaran tahun sebelumnya sehingga kurang adaptif terhadap perubahan lingkungan strategis.
b) **Pelaksanaan Kegiatan,** karakteristik kegiatan intelijen dan penindakan bersifat dinamis, sehingga pelaksanaan anggaran sering mengalami penyesuaian. Keterbatasan fleksibilitas SBKK menyebabkan beberapa kegiatan belum dapat dilaksanakan secara optimal.
c) **Monitoring dan Evaluasi,** *monitoring* pelaksanaan anggaran masih berfokus pada aspek administrasi dan realisasi keuangan, sementara evaluasi terhadap kualitas *output* dan *outcome* kegiatan belum dilakukan secara komprehensif.
d) **Kapasitas Sumber Daya Manusia,** masih terdapat perbedaan pemahaman antar pegawai mengenai mekanisme penyusunan SBKK, penganggaran berbasis kinerja, serta pemanfaatan indikator kinerja dalam proses perencanaan.
e) **Digitalisasi Pengelolaan Anggaran,** pemanfaatan sistem informasi keuangan belum sepenuhnya terintegrasi dengan sistem *monitoring* kinerja sehingga proses pengambilan keputusan belum didukung oleh informasi yang bersifat *real-time.*

Berdasarkan hasil analisis, penelitian ini mengembangkan Strategi Optimalisasi Penerapan SBKK yang terdiri atas lima komponen utama. Strategi optimalisasi implementasi SBKK Keimigrasian melalui lima dimensi utama, yaitu perencanaan, pelaksanaan, *monitoring* dan evaluasi, pengembangan SDM, serta digitalisasi. Strategi tersebut diharapkan mampu meningkatkan ketepatan perencanaan anggaran, fleksibilitas pelaksanaan, efektivitas pengawasan, kompetensi pengelola anggaran, serta integrasi sistem informasi guna mendukung pengambilan keputusan yang lebih cepat dan akurat, seperti pada tabel sebagai berikut:

Tabel 1. Strategi Optimalisasi Penerapan SBKK Berdasarkan Dimensi Implementasi

No.	Dimensi	Strategi Optimalisasi	Dampak yang Diharapkan
1	Perencanaan	Penyusunan anggaran berbasis kebutuhan riil dan analisis risiko	Anggaran lebih tepat sasaran
2	Pelaksanaan	Peningkatan fleksibilitas penggunaan SBKK sesuai karakteristik operasi	Pelaksanaan kegiatan lebih adaptif
3	Monitoring dan Evaluasi	Dashboard monitoring berbasis indikator kinerja	Pengawasan lebih efektif
4	SDM	Pelatihan dan peningkatan kompetensi pengelola anggaran	Peningkatan kualitas implementasi
5	Digitalisasi	Integrasi sistem perencanaan, pelaksanaan, dan pelaporan	Pengambilan keputusan lebih cepat

Sumber: Data diolah penulis, 2026

Faktor-Faktor Penyebab Belum Optimalnya SBKK

Belum optimalnya penerapan SBKK dipengaruhi oleh perencanaan yang belum berbasis kebutuhan riil, keterbatasan fleksibilitas pelaksanaan, struktur *output* yang kurang adaptif, *monitoring* yang masih berorientasi administratif, serta kompetensi SDM dan sistem

informasi yang belum optimal. Kondisi tersebut memerlukan strategi implementasi yang lebih adaptif, terintegrasi, dan berkelanjutan adalah sebagai berikut:

a) **Faktor Penyebab Strategis Teknis dan Operasional,** faktor teknis dan operasional berkaitan dengan pelaksanaan SBKK di lapangan yang belum mampu mengakomodasi karakteristik kegiatan intelijen dan penindakan keimigrasian. Beberapa faktor yang ditemukan meliputi:
   - ✓ Perencanaan anggaran belum sepenuhnya berbasis kebutuhan riil operasional.
   - ✓ Struktur *output* SBKK belum mencerminkan karakteristik kegiatan intelijen dan penindakan.
   - ✓ Keterbatasan fleksibilitas penggunaan anggaran dalam menghadapi kondisi yang dinamis dan insidental.
   - ✓ Mekanisme revisi anggaran belum responsif terhadap perubahan kebutuhan operasional.
   - ✓ Kegiatan intelijen dan penindakan bersifat adaptif, situasional, serta memerlukan kerahasiaan sehingga sulit distandarkan.

b) **Faktor Penyebab Strategi Tata Kelola dan Kelembagaan,** faktor tata kelola dan kelembagaan berkaitan dengan kebijakan, koordinasi, serta mekanisme pengawasan dalam implementasi SBKK. Permasalahan yang ditemukan meliputi:
   - ✓ Belum optimalnya koordinasi antarunit dalam penyusunan dan pelaksanaan SBKK.
   - ✓ *Monitoring* dan evaluasi masih berorientasi pada penyerapan anggaran dan kepatuhan administratif.
   - ✓ Pengukuran kinerja belum sepenuhnya menggunakan indikator *outcome*.
   - ✓ Belum tersedia mekanisme evaluasi berkala terhadap efektivitas implementasi SBKK.
   - ✓ Regulasi SBKK masih bersifat umum sehingga belum sepenuhnya mengakomodasi kebutuhan operasional keimigrasian.

c) **Faktor Penyebab Strategi Manajemen dan Keberlanjutan,** faktor manajemen dan keberlanjutan berkaitan dengan kapasitas organisasi dalam menjaga efektivitas implementasi SBKK secara berkelanjutan. Faktor-faktor tersebut meliputi:
   - ✓ Kompetensi sumber daya manusia dalam pengelolaan SBKK belum merata.
   - ✓ Pemahaman terhadap penganggaran berbasis kinerja masih beragam.
   - ✓ Sistem informasi perencanaan, pelaksanaan, *monitoring*, dan pelaporan belum terintegrasi secara optimal.
   - ✓ Belum tersedia sistem *knowledge management* dan pembelajaran organisasi terkait implementasi SBKK.
   - ✓ Digitalisasi pengelolaan anggaran belum sepenuhnya mendukung pengambilan keputusan secara cepat dan berbasis data.

Strategi Optimalisasi Penerapan SBKK

Berdasarkan hasil analisis, strategi optimalisasi penerapan SBKK dikelompokkan ke dalam tiga aspek utama, yaitu strategi teknis dan operasional, strategi tata kelola dan kelembagaan, serta strategi manajemen dan keberlanjutan (Pratolo et al., 202). Ketiga strategi tersebut saling melengkapi dalam meningkatkan efektivitas implementasi SBKK serta mendukung penganggaran berbasis kinerja pada Bidang Intelijen dan Penindakan Keimigrasian, sebagai berikut:

a) **Strategis Teknis dan Operasional,** strategi teknis dan operasional difokuskan pada peningkatan kualitas perencanaan, pelaksanaan, dan fleksibilitas penggunaan SBKK sesuai karakteristik kegiatan intelijen dan penindakan. Upaya yang dilakukan meliputi penyusunan anggaran berbasis kebutuhan riil (*bottom-up planning*), penyempurnaan struktur *output* SBKK agar lebih adaptif terhadap variasi kegiatan, penyederhanaan mekanisme revisi anggaran, serta pemberian fleksibilitas dalam pelaksanaan kegiatan yang

bersifat situasional, mendesak, dan rahasia. Strategi ini diharapkan mampu meningkatkan kesesuaian antara alokasi anggaran dan kebutuhan operasional di lapangan.

b) **Strategi Tata Kelola dan Kelembagaan,** strategi tata kelola dan kelembagaan diarahkan pada penguatan koordinasi, pengawasan, serta penyempurnaan regulasi implementasi SBKK. Strategi ini dilakukan melalui peningkatan koordinasi antarunit kerja dalam proses perencanaan dan pelaksanaan anggaran, pengembangan sistem *monitoring* dan evaluasi yang berorientasi pada *output* dan *outcome*, penyempurnaan indikator kinerja, serta evaluasi berkala terhadap kebijakan SBKK agar lebih responsif terhadap dinamika operasional. Penguatan tata kelola diharapkan mampu meningkatkan transparansi, akuntabilitas, dan efektivitas pengelolaan anggaran.
c) **Strategi Manajemen dan Keberlanjutan,** strategi manajemen dan keberlanjutan berfokus pada peningkatan kapasitas organisasi dalam mendukung implementasi SBKK secara berkelanjutan. Langkah-langkah yang dilakukan meliputi peningkatan kompetensi sumber daya manusia melalui pelatihan dan pendampingan, pengembangan *knowledge management,* integrasi sistem informasi perencanaan, pelaksanaan, *monitoring*, dan pelaporan anggaran, serta percepatan digitalisasi pengelolaan keuangan. Strategi ini bertujuan menciptakan sistem implementasi SBKK yang adaptif, berbasis data, dan mampu mendukung proses pengambilan keputusan secara cepat dan berkesinambungan.

Hasil Analisis Strategis Optimalisasi Penerapan SBKK

Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan SBKK pada Bidang Intelijen dan Penindakan Keimigrasian telah mengacu pada prinsip PBK dan berorientasi pada *output*. Namun, implementasinya masih menghadapi kesenjangan antara standar biaya yang ditetapkan dengan kebutuhan operasional intelijen dan penindakan yang bersifat dinamis, situasional, dan sulit diprediksi (Supriyadi et al., 2024), temuan tersebut disajikan pada tabel berikut.

Tabel 2. Rekapitulasi Hasil Evaluasi Implementasi SBKK

No	Aspek	Indikator	Nilai (%)	Kategori	Tingkat Prioritas
1	Perencanaan	Kesesuaian program dengan SBKK	86,2	Baik	Sedang
		Kesesuaian kebutuhan riil dengan SBKK	71,8	Cukup Baik	Tinggi
2	Pelaksanaan	Kesesuaian pelaksanaan dengan rencana	82,5	Baik	Sedang
		Fleksibilitas penggunaan SBKK	67,4	Cukup	Sangat Tinggi
3	Monitoring	Monitoring pelaksanaan kegiatan	84,7	Baik	Sedang
4	Evaluasi	Evaluasi berbasis output	81,6	Baik	Sedang
		Kesesuaian indikator outcome	69,5	Cukup	Tinggi
5	Penyerapan Anggaran	Efektivitas penyerapan anggaran	78,3	Baik	Tinggi
6	Sumber Daya Manusia	Kompetensi pengelola SBKK	83,9	Baik	Sedang
7	Sistem Informasi	Dukungan sistem digital	74,8	Cukup Baik	Sedang
8	Faktor Penghambat	Fleksibilitas SBKK masih terbatas	88,4	Sangat Tinggi	Prioritas 1
		Dinamika operasi intelijen	86,7	Sangat Tinggi	Prioritas 2
		Perencanaan belum sesuai kebutuhan riil	84,1	Tinggi	Prioritas 3
		Indikator outcome belum representatif	79,6	Tinggi	Prioritas 4
		Monitoring dan evaluasi belum optimal	73,2	Sedang	Prioritas 5
		Kompetensi SDM	71,4	Sedang	Prioritas 6
		Sistem informasi belum terintegrasi	69,8	Sedang	Prioritas 7
9	Strategi Optimalisasi	Revisi komponen SBKK agar lebih fleksibel	4,82/5	Sangat Prioritas	1
		Penyempurnaan indikator outcome	4,71/5	Sangat Prioritas	2
		Penguatan monitoring dan evaluasi	4,58/5	Prioritas	3
		Peningkatan kompetensi SDM	4,46/5	Prioritas	4
		Integrasi sistem informasi	4,38/5	Prioritas	5
		Penyederhanaan administrasi	4,22/5	Prioritas	6
Rata-rata Implementasi SBKK			**80,6%**	**Baik**	—

Sumber: Data diolah penulis, 2026

Rencana Strategis Optimalisasi Penerapan SBKK

Rencana strategis optimalisasi penerapan SBKK disusun untuk menjembatani kesenjangan antara penganggaran berbasis kinerja dan kebutuhan operasional kegiatan intelijen serta penindakan keimigrasian yang bersifat dinamis (Firmansyah R, 2021). Strategi ini difokuskan pada empat aspek utama adalah sebagai berikut:

a) Aspek perencanaan melalui penyusunan anggaran berbasis kebutuhan riil, analisis risiko, dan pemanfaatan data empiris sehingga *output* SBKK lebih relevan terhadap kondisi lapangan.

b) Aspek pelaksanaan melalui peningkatan fleksibilitas penggunaan anggaran, penyesuaian klasifikasi *output*, penyederhanaan prosedur administratif, dan pemberian diskresi terbatas untuk meningkatkan responsivitas operasional.
c) Aspek *monitoring* dan evaluasi dengan mengembangkan sistem evaluasi berbasis outcome sehingga hasil evaluasi dapat dimanfaatkan sebagai dasar perbaikan kebijakan dan perencanaan anggaran.
d) Aspek tata kelola dan kelembagaan melalui penguatan koordinasi antarunit, peningkatan kapasitas sumber daya manusia, serta integrasi sistem informasi keuangan.

Seluruh strategi tersebut didukung oleh penerapan *continuous improvement* dan manajemen risiko untuk mewujudkan implementasi SBKK yang lebih adaptif, efektif, akuntabel, dan berkelanjutan dalam mendukung penganggaran berbasis kinerja.

Startegis Optimalisasi Penerapan SBKK

a) Strategi optimalisasi penerapan SBKK bertujuan meningkatkan efektivitas pengelolaan anggaran dan kinerja kegiatan intelijen serta penindakan keimigrasian melalui pendekatan yang adaptif, terintegrasi, dan berbasis kinerja. Optimalisasi dilakukan pada lima aspek utama, yaitu perencanaan, melalui penyusunan anggaran berbasis kebutuhan riil, analisis risiko, dan data operasional
b) Pelaksanaan, dengan meningkatkan fleksibilitas penggunaan anggaran, penyesuaian *output*, serta penyederhanaan prosedur administratif
c) *Monitoring* dan evaluasi, melalui penguatan indikator berbasis *outcome* dan pemanfaatan hasil evaluasi untuk perbaikan berkelanjutan
d) Efisiensi dan akuntabilitas, dengan memperkuat pengendalian internal, transparansi, dan optimalisasi penggunaan sumber daya
e) Kelembagaan dan manajemen, melalui peningkatan kapasitas sumber daya manusia, penguatan koordinasi antarunit, dan integrasi sistem informasi keuangan.

Kelima aspek tersebut diharapkan mampu menghasilkan implementasi SBKK yang lebih efektif, akuntabel, adaptif, dan berkelanjutan dalam mendukung penganggaran berbasis kinerja

Penerapan *Scientific Management*

Integrasi Penganggaran Berbasis Kinerja (PBK) pada optimalisasi SBKK menekankan pengelolaan anggaran yang rasional, sistematis, dan berbasis data. Prinsip efisiensi, standarisasi, dan pengukuran kinerja selaras dengan konsep PBK yang menghubungkan *input*, *output*, dan *outcome*. Namun, hasil penelitian menunjukkan bahwa standar biaya yang bersifat normatif belum sepenuhnya mampu mengakomodasi karakteristik kegiatan intelijen dan penindakan yang dinamis, adaptif, dan sulit diprediksi. Oleh karena itu, implementasi SBKK memerlukan pendekatan yang mengintegrasikan standarisasi dengan fleksibilitas operasional melalui pemanfaatan data empiris, analisis risiko, dan sistem *monitoring* berbasis kinerja. Optimalisasi dilakukan melalui:

a) Penyempurnaan standar kerja dan *output* yang lebih adaptif
b) Peningkatan efisiensi penggunaan anggaran
c) Penguatan pengukuran kinerja berbasis *outcome*
d) Peningkatan koordinasi dan pembagian tugas antar unit
e) Penguatan *monitoring* dan evaluasi
f) Pengambilan keputusan berbasis data
g) Peningkatan kompetensi sumber daya manusia

Pendekatan ini memperkuat SBKK sebagai instrumen strategis dalam mendukung implementasi PBK yang lebih efektif, adaptif, dan akuntabel. SBKK tidak hanya berfungsi sebagai standar pengendalian biaya, tetapi juga sebagai mekanisme yang menghubungkan alokasi sumber daya dengan pencapaian *output* dan *outcome* organisasi. Melalui integrasi

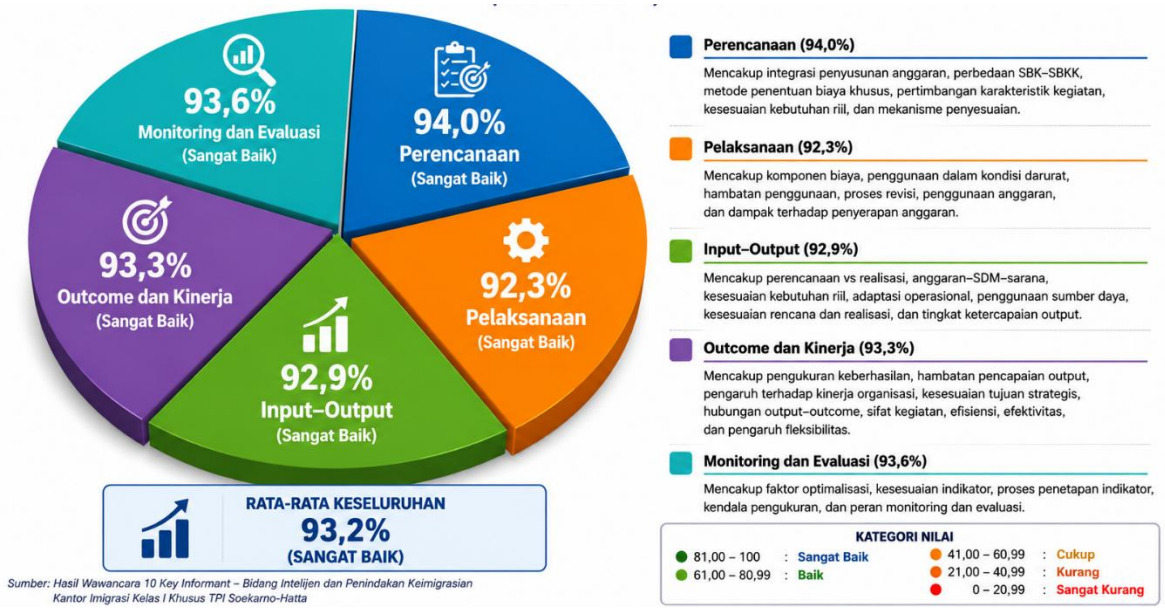
prinsip *Scientific Management* dan PBK, penerapan SBKK dapat meningkatkan kualitas perencanaan berbasis data, efisiensi penggunaan anggaran, efektivitas pelaksanaan kegiatan, serta akuntabilitas kinerja. Selain itu, penerapan pendekatan yang adaptif memungkinkan SBKK mengakomodasi karakteristik kegiatan intelijen dan penindakan yang dinamis, sehingga proses penganggaran menjadi lebih responsif terhadap kebutuhan operasional tanpa mengabaikan prinsip tata kelola yang baik. Dengan demikian, SBKK berperan sebagai instrumen strategis yang tidak hanya mendukung kepatuhan administratif, tetapi juga mendorong peningkatan kinerja organisasi melalui pengelolaan anggaran yang berorientasi pada hasil (*outcome-oriented budgeting*) dan perbaikan berkelanjutan (*continuous improvement*).

Tabel 3. Rekapitulasi Hasil Evaluasi Implementasi SBKK Berdasarkan Aspek

No.	Aspek	Indikator	Nilai Rata-Rata (%)	Kategori
1	**Perencanaan**	Integrasi penyusunan anggaran, Perbedaan SBK dan SBKK, Metode penentuan biaya khusus, Pertimbangan karakteristik kegiatan, Kesesuaian kebutuhan riil, Mekanisme penyesuaian	**94,0**	Sangat Baik
2	**Pelaksanaan**	Komponen biaya, Penggunaan dalam kondisi darurat, Hambatan penggunaan, Proses revisi, Penggunaan anggaran, Dampak terhadap penyerapan anggaran	**92,3**	Sangat Baik
3	**Input-Output**	Perencanaan vs realisasi, Anggaran-SDM-Sarana, Kesesuaian kebutuhan riil, Adaptasi operasional, Penggunaan sumber daya, Kesesuaian rencana dan realisasi, Tingkat ketercapaian output	**92,9**	Sangat Baik
4	**Outcome dan Kinerja**	Metode pengukuran keberhasilan, Hambatan pencapaian output, Pengaruh terhadap kinerja organisasi, Kesesuaian tujuan strategis, Hubungan output-outcome, Pengaruh sifat kegiatan, Tingkat efisiensi, Tingkat efektivitas, Pengaruh fleksibilitas	**93,3**	Sangat Baik
5	**Monitoring dan Evaluasi**	Faktor optimalisasi, Kesesuaian indikator, Proses penetapan indikator, Kendala pengukuran, Peran monitoring dan evaluasi	**93,6**	Sangat Baik

Sumber: Data diolah penulis, 2026

Rekapitulasi hasil wawancara menunjukkan bahwa penerapan SBKK memperoleh nilai rata-rata 93,2% dengan kategori Sangat Baik, yang menunjukkan bahwa implementasi SBKK telah mendukung penganggaran berbasis kinerja secara efektif. Aspek Perencanaan memperoleh nilai tertinggi (94,0%), diikuti *Monitoring* dan Evaluasi (93,6%), *Outcome* dan Kinerja (93,3%), serta *Input-Output* (92,9%). Sementara itu, aspek Pelaksanaan memperoleh nilai 92,3%, yang mengindikasikan masih terdapat keterbatasan fleksibilitas anggaran dan penyesuaian terhadap dinamika kegiatan operasional. Secara keseluruhan, hasil wawancara menunjukkan bahwa implementasi SBKK telah berjalan sangat baik, namun masih memerlukan optimalisasi pada aspek fleksibilitas, pengukuran *outcome*, dan penguatan tata kelola agar lebih adaptif terhadap karakteristik kegiatan intelijen dan penindakan keimigrasian, seperti pada gambar sebagai berikut:



Sumber: Data diolah peneliti, 2026

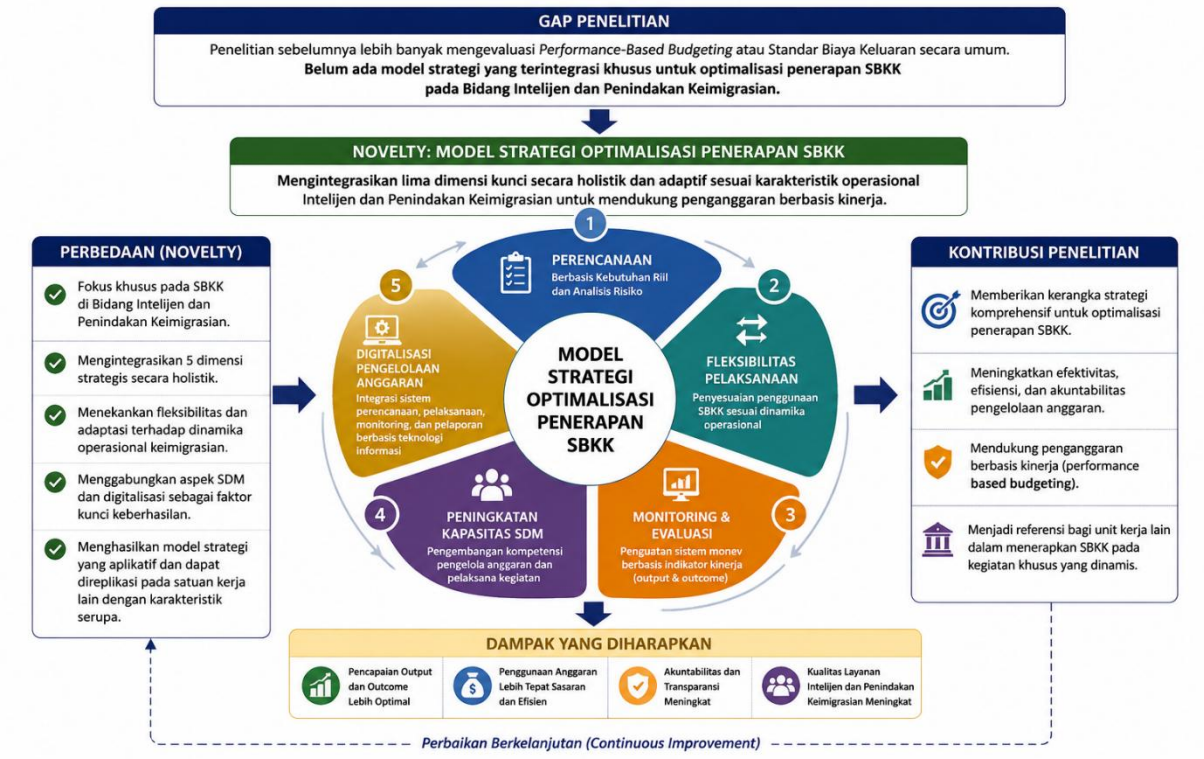
Gambar 2 Rekapitulasi Hasil Wawancara Berdasarkan Kelompok Aspek

Kebaruan (*Novelty*) Penelitian

Kebaruan penelitian ini terletak pada pengembangan Strategi Optimalisasi Penerapan SBKK yang mengintegrasikan prinsip Penganggaran Berbasis Kinerja (*Performance-Based Budgeting*/PBK) dengan karakteristik operasional kegiatan intelijen dan penindakan keimigrasian. Berbeda dengan penelitian sebelumnya yang umumnya berfokus pada evaluasi implementasi penganggaran berbasis kinerja atau standar biaya secara umum, penelitian ini menawarkan kerangka strategi yang secara khusus dirancang untuk mengatasi kesenjangan antara standar biaya normatif dan kebutuhan operasional yang bersifat dinamis, adaptif, serta berisiko tinggi. *Novelty* penelitian diwujudkan melalui *Framework* Strategi Optimalisasi SBKK yang terdiri atas tiga dimensi utama, yaitu:

a) **Strategi teknis dan operasional,** yang berfokus pada perencanaan berbasis kebutuhan riil, fleksibilitas pelaksanaan, dan penyempurnaan struktur *output* SBKK
b) **Strategi tata kelola dan kelembagaan,** yang menekankan penguatan koordinasi, *monitoring* dan evaluasi berbasis *outcome*, serta penyempurnaan regulasi
c) **Strategi manajemen dan keberlanjutan,** yang mencakup peningkatan kompetensi sumber daya manusia, integrasi sistem informasi, digitalisasi pengelolaan anggaran, serta penerapan *continuous improvement* dan manajemen risiko.

Framework yang dikembangkan juga mengintegrasikan prinsip *Scientific Management* dengan *Performance-Based Budgeting*, sehingga SBKK tidak hanya berfungsi sebagai standar biaya, tetapi berkembang menjadi instrumen strategis yang menghubungkan *input, output, outcome*, dan kinerja organisasi secara lebih adaptif. Pendekatan ini menghasilkan model implementasi yang mampu meningkatkan efektivitas, efisiensi, fleksibilitas, dan akuntabilitas pengelolaan anggaran tanpa mengabaikan karakteristik khusus kegiatan intelijen dan penindakan keimigrasian. Dengan demikian, kontribusi ilmiah penelitian ini adalah pengembangan *Framework* Strategi Optimalisasi SBKK yang dapat dijadikan model konseptual maupun praktis bagi instansi pemerintah yang menerapkan Standar Biaya Keluaran Khusus, khususnya pada unit kerja yang memiliki karakteristik operasional dinamis, kompleks, dan membutuhkan fleksibilitas tinggi dalam pengelolaan anggaran berbasis kinerja, hasil analisa kebaruan seperti pada gambar sebagai berikut:



Sumber: Data diolah peneliti, 2026

Gambar 3. *Novelty* Penelitian

Hasil analisa pada Gambar 4 menunjukkan bahwa, hasil penelitian untuk implementasi SBKK memperoleh nilai rata-rata 93,2% dengan kategori Sangat Baik, yang menunjukkan bahwa penerapan SBKK telah mendukung penganggaran berbasis kinerja. Namun, hasil wawancara juga mengidentifikasi beberapa aspek yang masih memerlukan optimalisasi, terutama pada pelaksanaan (92,3%), *input-output* (92,9%), dan *monitoring* serta evaluasi (93,6%). Temuan tersebut menunjukkan bahwa implementasi SBKK masih menghadapi keterbatasan fleksibilitas operasional, pengukuran *outcome*, serta integrasi pengelolaan anggaran yang adaptif terhadap dinamika kegiatan intelijen dan penindakan. Berdasarkan kondisi tersebut, penelitian ini mengembangkan Model Strategi Optimalisasi Penerapan SBKK yang mengintegrasikan lima dimensi utama, yaitu perencanaan (94,0%), fleksibilitas pelaksanaan (92,3%), *monitoring* dan evaluasi (93,6%), peningkatan kapasitas SDM, serta digitalisasi pengelolaan anggaran. Model ini dirancang untuk menjembatani kesenjangan antara pendekatan standar biaya yang bersifat normatif dengan kebutuhan operasional yang dinamis melalui integrasi aspek teknis, tata kelola, dan manajemen secara komprehensif.

Dibandingkan penelitian sebelumnya, model yang dikembangkan memiliki beberapa nilai kebaruan (*novelty*). Pertama, penelitian secara khusus memfokuskan implementasi SBKK pada kegiatan intelijen dan penindakan keimigrasian yang memiliki karakteristik operasional kompleks, adaptif, dan berisiko tinggi. Kedua, penelitian mengintegrasikan lima dimensi strategis dalam satu kerangka implementasi yang saling terhubung. Ketiga, penelitian mengombinasikan prinsip *Scientific Management* dengan *Performance-Based Budgeting* (PBK) sehingga hubungan antara *input, output, outcome*, dan kinerja organisasi menjadi lebih terstruktur. Keempat, penelitian menempatkan digitalisasi pengelolaan anggaran dan penguatan kapasitas SDM sebagai faktor strategis dalam meningkatkan efektivitas implementasi SBKK.

Implementasi model tersebut diharapkan mampu meningkatkan efektivitas perencanaan anggaran (94,0%), memperkuat fleksibilitas pelaksanaan (92,3%), meningkatkan kualitas *monitoring* dan evaluasi berbasis *outcome* (93,6%), serta memperkuat efektivitas, efisiensi,

transparansi, dan akuntabilitas pengelolaan anggaran. Dengan demikian, model ini tidak hanya berfungsi sebagai kerangka konseptual, tetapi juga sebagai *framework* implementatif yang dapat di replikasi pada unit kerja lain yang menerapkan SBKK dalam kegiatan khusus. Secara keseluruhan, Model Strategi Optimalisasi Penerapan SBKK merupakan kontribusi utama penelitian dalam mengembangkan sistem penganggaran berbasis kinerja yang lebih adaptif, terintegrasi, dan berkelanjutan, sehingga mampu mendukung pencapaian kinerja organisasi secara optimal.

KESIMPULAN

Penerapan SBKK pada Bidang Intelijen dan Penindakan Keimigrasian memperoleh nilai rata-rata 93,2% dengan kategori Sangat Baik, yang menunjukkan bahwa implementasi SBKK telah mendukung Penganggaran Berbasis Kinerja (PBK). Aspek Perencanaan memperoleh nilai 94,0%, *Monitoring* dan Evaluasi 93,6%, *Outcome* dan Kinerja 93,3%, *Input-Output* 92,9%, serta Pelaksanaan 92,3%. Meskipun demikian, masih terdapat kendala pada fleksibilitas operasional, kesesuaian kebutuhan riil, dan pengukuran *outcome* yang belum optimal.

Penelitian ini menghasilkan Model Strategi Optimalisasi Penerapan SBKK yang mengintegrasikan lima dimensi, yaitu perencanaan, fleksibilitas pelaksanaan, *monitoring* dan evaluasi, peningkatan kapasitas SDM, serta digitalisasi pengelolaan anggaran. Model tersebut merupakan *novelty* penelitian karena menawarkan kerangka implementasi yang lebih adaptif, terintegrasi, dan berkelanjutan untuk meningkatkan efektivitas, efisiensi, transparansi, dan akuntabilitas pengelolaan anggaran berbasis kinerja pada kegiatan intelijen dan penindakan keimigrasian.

REFERENSI

Afiah 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), 119-133. Retrieved from https://doi.org/10.33105/itrev.v10i2.1093

Allen. (2009). *The Challenge of Reforming Budgetary Institutions in Developing Countries.* Washington,: DC: International Monetary Fund.

Azam M & Bouckaert G. (2025). Performance-Based Budgeting Reform and Evolution of Performance Information Quality: Empirical Analysis of Indonesia. *Journal of Public Budgeting, Accounting & Financial Management, 37*(1), 24-47.

Azam M & Bouckaert G. (2025). Performance-based budgeting reform and evolution of performance information quality: Empirical analysis of Indonesia. *Journal of Public Budgeting, Accounting & Financial Management, 37*(1), 25-47. Retrieved from https://doi.org/10.1108/J

Creswell et al. (2018). *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches (4th ed.).*

Damayani et al. (2025). Menelisik perkembangan dan peran performance-based budgeting dalam penganggaran organisasi sektor publik. *Journal of Economic, Business and Accounting (COSTING), 8*(5). Retrieved from https://doi.org/10.31539/478g5p06

Firmansyah R. (2021). Is performance-based budgeting only a mirage Indonesia's public sector management reform journey. *Equity, 24*(1), 45-62. Retrieved from https://doi.org/10.34209/equ.v24i1.2287

Gharib et al. (2024). A Thematic Review on Performance-Based Budgeting in the Public Sector Organisation. *International Journal (MyCite), 14*(2), 1-31.

He L & Ismail K. (2023). Do staff capacity and performance-based budgeting improve organisational performance? Empirical evidence from Chinese public universities.

Humanities and Social Sciences Communications, 10(1). Retrieved from https://doi.org/10.1057/s41599-023-01523-2

Huy PQ & Phuc V K. (2022). Insight into the critical success factors of performance-based budgeting implementation in the public sector for sustainable development in the COVID-19 pandemic. *Sustainability, 14(20)*(20), Article 13198. Retrieved from https://doi.org/10.3390/su142013198

Marsidi et al. (2022). Determinant of the effectiveness of performance-based budgeting implementation and budget absorption in regional government of Bengkulu Province. International Journal of Business, Economics & Management. *International Journal of Business, Economics & Management, 5*(2), 92-104. Retrieved from https://doi.org/10.21744/IJBEM.V5N2.1889.

Miles et al. (2020). *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook (4th ed.).* Sage.

Pratolo et al. (202). Intervening role of performance-based budgeting in the relationship between transformational leadership, organizational commitment and university performance. *Jurnal Dinamika Akuntansi dan Bisnis, 8*(1), 77-90. Retrieved from https://doi.org/10.24815/JDAB.V8I1.19116

Pratolo et al. (2021). ntervening Role of Performance-Based Budgeting in the Relationship between Transformational Leadership, Organizational Commitment and University Performance. *Dinamika Akuntansi dan Bisnis, 8*(1), 77-90.

Supriyadi et al. (2024). Phenomenological study and the effect of human resources capability and the implementation of performance-based budgeting (PBB) model on institution performance. *Jurnal Manajemen, 15*(3), 645-657. Retrieved from https://doi.org/10.32832/JM-UIKA.V15I3.17589

Suwanda et al. (2021). he Implementation of Performance-Based Budgeting Through a Money Follow Program in Impressing Budget Corruption. *Jurnal Ilmiah Universitas Batanghari Jambi, 21*(2), 871-878.