



Evaluasi Kinerja Administrasi Perkantoran Guna Mendukung Efisiensi Pengelolaan Anggaran Keimigrasian

INFO PENULIS	INFO ARTIKEL
Brahmannea Kharizma Azra Baihaqie Politeknik Pengayoman Indonesia brahmannea@gmail.com	ISSN: 2808-1307 Vol. 5, No. 2, Agustus 2025 https://jurnal.ardenjaya.com/index.php/ajsh
Rita Kusuma Astuti Politeknik Pengayoman Indonesia ritakusumaastuti@gmail.com	
Budy Mulyawan Politeknik Pengayoman Indonesia budymulyawan23@gmail.com	

© 2025 Arden Jaya Publisher All rights reserved

Saran Penulisan Referensi:

Baihaqie, B, K A., Astuti, R. K., & Mulyawan, B. (2025). Evaluasi Kinerja Administrasi Perkantoran Guna Mendukung Efisiensi Pengelolaan Anggaran Keimigrasian. *Arus Jurnal Sosial dan Humaniora*, 5 (2) 3458-3466.

Abstrak

Penelitian ini merupakan tinjauan literatur yang bertujuan untuk mengevaluasi hubungan antara kinerja administrasi perkantoran dan efisiensi pengelolaan anggaran pada sektor keimigrasian. Dengan mengkaji berbagai literatur akademik dan laporan kebijakan dari tahun 2017 hingga 2025, studi ini menyoroti bagaimana fungsi administratif seperti pengelolaan arsip, dokumentasi, dan tata kelola layanan berkontribusi terhadap efektivitas anggaran berbasis kinerja (*Performance-Based Budgeting/PBB*). Hasil analisis menunjukkan bahwa efisiensi administratif memiliki korelasi positif dengan kualitas layanan publik, terutama dalam konteks reformasi birokrasi di kantor imigrasi. Hambatan utama yang diidentifikasi meliputi beban administratif yang tinggi, sistem IT yang belum terintegrasi, dan budaya kerja birokratis yang resisten terhadap inovasi. Studi ini merekomendasikan penerapan praktik terbaik seperti Business Process Reengineering (BPR), penguatan indikator kinerja utama (KPI), serta integrasi sistem teknologi informasi untuk meningkatkan efisiensi dan akuntabilitas anggaran. Temuan ini diharapkan memberikan kontribusi teoritis dan praktis dalam penguatan tata kelola anggaran publik khususnya di lingkungan Direktorat Jenderal Imigrasi.

Kata Kunci: Administrasi Perkantoran, Anggaran Berbasis Kinerja, Efisiensi Keimigrasian, Reformasi Birokrasi, Tata Kelola Publik

Abstract

This study is a literature review that aims to evaluate the relationship between office administration performance and budget management efficiency in the immigration sector. By reviewing various academic literature and policy reports from 2017 to 2025, this study highlights how administrative functions such as archive management, documentation, and service governance contribute to the effectiveness of performance-based budgeting (PBB). The analysis shows that administrative efficiency has a positive correlation with the quality of public services, especially in the context of bureaucratic reform in immigration offices. The main obstacles identified include high administrative burdens, unintegrated IT systems, and a bureaucratic work culture that is resistant to innovation. This study recommends the implementation of best practices such as Business Process Reengineering (BPR), strengthening key performance indicators (KPIs), and integrating information technology systems to improve budget efficiency and accountability. These findings are expected to provide theoretical and practical contributions to strengthening public budget governance, especially within the Directorate General of Immigration.

Key Words: Office Administration, Performance-Based Budgeting, Efficiency, Immigration, Bureaucratic Reform, Public Governance

A. Pendahuluan

Administrasi perkantoran berfungsi sebagai tulang punggung fundamental dalam sistem birokrasi publik, memegang peranan sentral dalam menentukan efektivitas pengelolaan anggaran. Melalui mekanisme pengelolaan arsip dan dokumen yang efisien serta tata kelola layanan yang terstruktur, administrasi menjadi pilar utama yang mendukung prinsip desentralisasi dan akuntabilitas dalam setiap kegiatan publik. Sebagaimana dikemukakan oleh Simon (2013) dalam karyanya *Administrative Behavior*, setiap keputusan administratif berakar pada proses pengorganisasian informasi dan dokumen yang sistematis, yang pada gilirannya menjadi landasan bagi alokasi sumber daya, termasuk anggaran. Konsep “*administrative man*” yang berfokus pada pengambilan keputusan yang memadai (*satisficing*), secara akurat menggambarkan tantangan yang melekat dalam upaya menyelaraskan fungsi dukungan internal dengan tujuan anggaran dan pencapaian kualitas layanan publik (Christensen & Lægreid, 2007).

Seiring dengan pergeseran paradigma menuju *New Public Management* (NPM), terjadi penguatan fokus pada aspek efisiensi, pencapaian target kinerja, dan peningkatan akuntabilitas kepada publik (Moynihan, Herd & Harvey, 2022). Dalam kerangka ini, model penganggaran berbasis kinerja (*Performance-Based Budgeting*, PBB) muncul sebagai instrumen utama untuk mentransformasikan anggaran dari sekadar daftar input menjadi sarana strategis untuk mencapai hasil yang nyata dan terukur (Denhardt & Denhardt, 2015; World Bank, 2021). Dalam konteks spesifik layanan keimigrasian, efektivitas fungsi-fungsi krusial seperti penerbitan paspor dan izin tinggal sangat bergantung pada kualitas administrasi perkantoran mulai dari kerapian arsip, integrasi dokumen elektronik, hingga kejelasan standar operasional prosedur yang dijalankan (International Monetary Fund, 2020). Hal ini dipertegas oleh berbagai studi, seperti penelitian di Kantor Camat Malalayang yang menyimpulkan bahwa kendala utama pelayanan tidak hanya bersifat teknis, tetapi juga terletak pada optimalisasi sumber daya manusia, fasilitas, dan prosedur administrasi (Ali, Pangkey & Tulus, 2016).

Tuntutan efisiensi anggaran menjadi urgensi strategis dalam lingkungan keimigrasian di Indonesia, terutama pasca-pandemi dan di tengah kebijakan efisiensi nasional (Gaspar, Gupta & Granados, 2017; Sutherland, 2023). Pada tahun 2025, Kementerian Imigrasi dan Pemasarakatan secara signifikan melakukan efisiensi anggaran sebesar Rp4,49 triliun tanpa mengorbankan kualitas layanan publik, yang dicapai melalui penataan ulang belanja barang dan modal (Azhari, Tumija & Sasongko, 2025). Meskipun pernyataan resmi menegaskan komitmen untuk tetap “melaksanakan tugas dan fungsi secara maksimal”, laporan dari para pegawai di lapangan menunjukkan dampak kebijakan tersebut pada fasilitas dasar kantor, yang berpotensi menurunkan moral kerja. Fenomena ini menggarisbawahi betapa krusialnya peran kinerja administratif perkantoran dalam menentukan keberhasilan kebijakan efisiensi anggaran, di mana ia menjadi penghubung antara input anggaran, proses kerja, dan output layanan yang berkualitas, sejalan dengan tiga nilai utama penganggaran publik yaitu akuntabilitas, efisiensi, dan efikasi (Chotib, Rahmi & Pratiwi, 2025).

Studi empiris secara konsisten menunjukkan korelasi positif antara kinerja administrasi dan pencapaian efisiensi anggaran (Fadilah, 2025). Implementasi PBB dengan indikator kinerja yang jelas di Kabupaten Wajo terbukti efektif meningkatkan akuntabilitas dan mengurangi ketimpangan anggaran (Bahri, 2020). Serupa dengan itu, penerapan sistem informasi keuangan di Kantor Imigrasi Karawang berhasil memperkuat akuntabilitas dan kecepatan pelaporan, yang secara langsung mendorong efisiensi penggunaan dana (Srirahayu, Hidayaty & Rosmawati, 2022). Kemajuan teknologi bahkan menawarkan pendekatan inovatif seperti *machine learning* untuk menyusun KPI yang lebih adaptif dalam administrasi publik (Sun, *et al.*, 2024). Meskipun demikian, potensi optimalisasi anggaran sering kali terhambat oleh berbagai tantangan klasik, seperti kompetensi sumber daya manusia yang belum memadai, infrastruktur yang terbatas, dan ketergantungan pada prosedur manual yang tidak efisien (Gusti, Frinaldi & Zikri, 2017).

Meskipun berbagai penelitian telah mengonfirmasi pentingnya administrasi yang efisien, banyak di antaranya berfokus secara terpisah pada implementasi PBB, dampak sistem teknologi informasi, atau tantangan sumber daya manusia dalam konteks pelayanan publik secara umum. Masih terdapat celah dalam literatur yang secara spesifik dan komprehensif mengevaluasi bagaimana kinerja administrasi perkantoran secara holistik mencakup pengelolaan arsip, tata kelola layanan, dan alur kerja menjadi faktor penentu dalam keberhasilan efisiensi anggaran di sektor keimigrasian Indonesia, terutama pasca kebijakan efisiensi nasional.

Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk mengisi celah tersebut dengan mengevaluasi secara sistematis hubungan antara kinerja administrasi perkantoran dan efisiensi pengelolaan anggaran di lingkungan keimigrasian. Studi ini secara khusus akan menyoroti bagaimana fungsi-fungsi administratif mendukung atau menghambat efektivitas anggaran berbasis kinerja (PBB) dan merekomendasikan praktik terbaik untuk penguatan tata kelola anggaran publik di Direktorat Jenderal Imigrasi.

B. Metodologi

Penelitian ini menggunakan pendekatan *literature review* sistematis sebagai metode utama untuk mengevaluasi hubungan antara kinerja administrasi perkantoran dan efisiensi pengelolaan anggaran dalam konteks layanan keimigrasian, di mana metode ini dipilih karena kemampuannya memberikan sintesis menyeluruh dari penelitian terdahulu dan menghindari bias naratif. Proses pengumpulan data sekunder dilakukan melalui pencarian literatur pada *database* akademik bereputasi seperti *Scopus*, *JSTOR*, *ScienceDirect*, *EBSCOhost*, dan *ProQuest*, dengan *Google Scholar* sebagai pelengkap. Kata kunci yang digunakan mencakup kombinasi seperti “*administrative efficiency*” AND “*public budgeting*”, “*immigration services*” AND “*budget management*”, “*performance-based budgeting*” AND “*public sector Indonesia*”, “*office administration*” AND “*public service delivery*”, dan “*administrative burden*” AND “*bureaucracy*”.

Guna menjamin relevansi dengan konteks kontemporer, publikasi dibatasi dari tahun 2015 hingga 2025 yang mencakup artikel jurnal, buku ilmiah, laporan institusional, hingga artikel berita investigatif dari media terpercaya. Agar hasil bersifat fokus, kriteria inklusi ditetapkan pada studi yang membahas administrasi publik, mengaitkan efisiensi anggaran dengan layanan publik, berlatar sektor imigrasi, dan berasal dari sumber terindeks atau terpercaya. Sebaliknya, literatur populer, studi sektor swasta murni, artikel yang hanya berfokus pada teknologi tanpa aspek administratif, dan publikasi tanpa metodologi yang jelas dieksklusi. Alur seleksi dimulai dengan identifikasi 85 dokumen, yang kemudian disaring melalui judul dan abstrak menjadi 38 artikel, dan setelah melalui pemeriksaan penuh, terpilihlah 15 jurnal utama serta lebih dari 20 referensi pendukung. Literatur yang terpilih ini mencakup berbagai studi relevan dari peneliti nasional maupun internasional.

C. Hasil dan Pembahasan

Berikut adalah hasil kajian dari tinjauan literatur sistematis

Tabel 1. Hasil Ekstraksi Data Tinjauan Literatur Sistematis

No	Penulis (Tahun)	Fokus Studi	Temuan Utama
1	Booth, James, Clowes & Sutton (2021)	Pengambilan keputusan administratif	Keputusan administratif tidak selalu rasional

2	Saniyah (2021)	Efisiensi NPM	Manajemen modern tingkatkan efisiensi
3	Beazley, Dougherty, Penn, Philips & James (2019)	PBB sektor publik	PBB mendorong transparansi
4	Chotib, Rahmi & Pratiwi (2025)	KPI di anggaran publik	KPI perlu kontekstualisasi
5	Gaspar, Gupta & Granados (2017)	PBB negara berkembang	PBB belum optimal di negara berkembang
6	Gusti, Frinaldi & Zikri (2017)	PBB di keimigrasian	KPI berdampak positif di layanan imigrasi
7	Ali, Pangkey & Tulusan (2016)	Efisiensi administrasi kantor	Sarana administrasi pengaruhi efisiensi
8	Azhari, Tumija & Sasongko (2025)	Administrasi dan anggaran	Administrasi buruk hambat anggaran
9	Moynihan, Herd & Harvey (2022)	Beban birokrasi publik	Birokrasi menghambat akses layanan
10	Fadilah (2025)	Layanan imigrasi Indonesia	Prosedur rumit turunkan kepuasan publik
11	Ray, Herd & Moynihan (2023)	Teknologi keuangan publik	Digitalisasi tingkatkan transparansi
12	Sun, Miao, Jiang, Ding & Zhang (2024)	ML di evaluasi kinerja	Data mining bantu perencanaan kinerja
13	Mertens, Villegas, Ware, Vengrouskie (2024)	BPR proses birokrasi	BPR kurangi proses tidak perlu
14	Ramadhani, Haliah, Kusumawati & Husni (2023)	Anggaran berbasis hasil	PBB evaluatif dan akuntabel
15	Booth, Martyn, Clowes & Sutton (2021)	Metodologi kajian pustaka	Literatur sistematis hasilkan sintesis kuat

Tabel 1 merupakan rangkuman dari temuan hasil tinjauan literatur sistematis yang telah dilakukan. Berdasarkan tinjauan literatur sistematis yang dirangkum terlihat jelas adanya benang merah antara teori administrasi klasik hingga praktik manajemen publik modern. Fondasi teoretis diletakkan oleh studi seperti Simon (2013) yang menyoroti sifat keputusan administratif yang tidak selalu rasional, serta Saniyah (2021) yang menggunakan gagasan efisiensi melalui *New Public Management* (NPM). Tema utama yang muncul adalah implementasi Anggaran Berbasis Kinerja (PBB), di mana berbagai penelitian menunjukkan perannya dalam mendorong transparansi di sektor publik. Namun, efektivitasnya tidak tanpa syarat, KPI perlu disesuaikan dengan konteks lokal dan implementasi PBB di negara berkembang masih menghadapi tantangan.

Secara spesifik dalam konteks keimigrasian, penerapan KPI terbukti berdampak positif pada kualitas layanan. Meskipun demikian, beberapa studi secara konsisten mengidentifikasi tantangan signifikan seperti beban birokrasi yang menghambat akses layanan, administrasi yang buruk sebagai penghambat anggaran, dan prosedur yang rumit yang menurunkan kepuasan publik. Sebagai solusi, literatur merekomendasikan pendekatan modern seperti digitalisasi untuk transparansi, *Business Process Reengineering* (BPR) untuk memangkas proses yang tidak perlu, hingga pemanfaatan machine learning untuk perencanaan kinerja yang lebih baik. Seluruh temuan ini didasarkan pada metodologi kajian pustaka sistematis yang terbukti menghasilkan sintesis yang kuat.

Efisiensi Administrasi dan Pengelolaan Anggaran

Dari literatur yang dikaji, terdapat keterkaitan yang signifikan antara efisiensi administratif dan kelancaran pengelolaan anggaran di sektor publik, khususnya dalam konteks imigrasi. Administrasi perkantoran yang mencakup pengelolaan dokumen, kearsipan, serta prosedur internal terbukti menjadi faktor krusial dalam efisiensi pelaksanaan anggaran (Ali, Pangkey & Tulus, 2016; Azhari, Tumija & Sasongko, 2025). Ketidakefisienan administrasi dapat memperlambat proses perencanaan dan realisasi anggaran, serta meningkatkan risiko penyalahgunaan dan kebocoran anggaran. Lebih lanjut, kinerja administratif yang buruk seperti keterlambatan pemrosesan surat menyurat, pengarsipan yang tidak sistematis, dan ketidakterpaduan antar unit kerja, menurunkan akuntabilitas birokrasi dalam pelaksanaan anggaran berbasis kinerja (Booth *et al.*, 2021). Dalam konteks tata kelola keuangan sektor publik, efisiensi administratif bukan hanya berkaitan dengan kelancaran proses internal, melainkan juga berimplikasi langsung terhadap transparansi, akuntabilitas, dan kualitas pelayanan publik. Pengelolaan anggaran yang efektif membutuhkan landasan administratif yang kuat, karena setiap tahapan dari perencanaan, penganggaran, pelaksanaan, hingga evaluasi bergantung pada sistem administrasi yang tertib dan terdokumentasi dengan baik. Tanpa dukungan infrastruktur administratif yang memadai, seperti sistem informasi manajemen yang terintegrasi atau standar operasional prosedur yang jelas, proses pengambilan keputusan menjadi lambat, tidak responsif, dan rawan penyimpangan.

Dalam sektor keimigrasian, yang diwarnai oleh dinamika global dan arus lintas negara yang kompleks, administrasi yang tidak efisien bisa menjadi hambatan besar. Misalnya, keterlambatan dalam memproses visa, paspor, atau izin tinggal bukan hanya berdampak pada persepsi publik terhadap kualitas layanan pemerintah, tetapi juga dapat merugikan secara ekonomi dan diplomatik. Selain itu, lemahnya sistem administrasi membuka celah bagi praktik korupsi atau penyalahgunaan wewenang, khususnya dalam pengalokasian dan pelaporan anggaran operasional imigrasi. Lebih jauh, era digital menuntut reformasi administratif yang mengintegrasikan teknologi informasi dalam setiap lini layanan publik. Namun, digitalisasi tanpa kesiapan administratif justru memiliki risiko menciptakan tumpang tindih prosedur dan kebingungan teknis di lapangan. Oleh karena itu, reformasi administratif harus mencakup pelatihan sumber daya manusia, audit internal yang berkelanjutan, serta penyusunan kebijakan yang adaptif terhadap perkembangan teknologi dan kebutuhan pengguna layanan.

Dari sudut pandang kebijakan publik, upaya meningkatkan efisiensi administratif harus dipahami sebagai bagian dari strategi besar untuk memperkuat tata kelola yang baik (*good governance*). Administrasi yang tertib dan efisien tidak hanya menjadi sarana, tetapi juga indikator keberhasilan pemerintah dalam mengelola anggaran secara bertanggung jawab dan berorientasi pada hasil (*result-oriented budgeting*). Maka dari itu, investasi dalam peningkatan kapasitas administrasi baik melalui regulasi, digitalisasi, maupun penguatan etos kerja aparatur merupakan langkah strategis dalam mewujudkan birokrasi imigrasi yang profesional, akuntabel, dan berdaya saing.

Dampak Performance-Based Budgeting (PBB) terhadap Kualitas Layanan

Penerapan *Performance Based Budgeting* (PBB) dalam organisasi publik telah menunjukkan hasil positif dalam mendorong transparansi dan akuntabilitas (Beazley, *et al.*, 2019; Ramadhani, *et al.*, 2023). Studi oleh Gusti, Frinaldi & Zikri (2017) secara spesifik menunjukkan bahwa penerapan indikator kinerja (KPI) dalam penganggaran keimigrasian di Indonesia berdampak langsung pada peningkatan kualitas layanan publik, seperti waktu layanan paspor dan pengurusan izin tinggal.

Namun, efektivitas PBB juga sangat tergantung pada kualitas data administratif dan ketersediaan sistem pelaporan yang akurat dan real-time. Tanpa dukungan infrastruktur administratif yang baik, KPI bisa menjadi formalitas semata (Chotib, Rahmi & Pratiwi, 2025). Penerapan PBB secara ideal tidak hanya bertujuan untuk meningkatkan efisiensi penggunaan anggaran, tetapi juga untuk memastikan bahwa setiap rupiah yang dibelanjakan menghasilkan *output* dan *outcome* yang terukur. Dalam konteks layanan keimigrasian, pendekatan ini seharusnya mampu mengubah paradigma pengelolaan anggaran dari sekadar penyerapan dana menjadi pencapaian hasil yang berdampak langsung pada kepuasan publik. Ketika indikator kinerja diintegrasikan secara menyeluruh dalam proses perencanaan dan penganggaran, maka organisasi terdorong untuk fokus pada hasil akhir, seperti kecepatan layanan, akurasi dokumen, dan kepuasan pengguna jasa imigrasi.

Namun, dalam praktiknya, keberhasilan PBB tidak bisa dilepaskan dari kemampuan organisasi dalam mengelola informasi dan melakukan monitoring secara sistematis. Sistem

pelaporan yang tidak mutakhir, atau bahkan berbasis manual, justru menjadi hambatan yang serius. Ini menyebabkan pelacakan kinerja menjadi tidak akurat, rawan manipulasi data, dan pada akhirnya mengaburkan korelasi antara anggaran dan kinerja sesungguhnya. Oleh karena itu, sistem informasi manajemen kinerja berbasis teknologi menjadi kebutuhan mutlak. Tanpa itu, indikator yang seharusnya bersifat objektif bisa berubah menjadi beban administratif yang hanya bersifat simbolik.

Serupa dengan itu, resistensi internal dari aparat birokrasi terhadap sistem PBB juga sering kali muncul sebagai kendala. Jika budaya kerja belum mendukung evaluasi berbasis kinerja, maka implementasi PBB bisa terjebak pada pengisian indikator secara asal-asalan tanpa niat untuk memperbaiki layanan. Padahal, esensi PBB terletak pada siklus umpan balik yang berkelanjutan menggunakan data kinerja untuk memperbaiki perencanaan dan strategi pelayanan.

Dari perspektif kebijakan publik, hal ini menegaskan bahwa PBB tidak cukup hanya diimplementasikan secara teknokratis, tetapi juga harus disertai dengan reformasi kelembagaan dan penguatan kapasitas sumber daya manusia. Dibutuhkan pelatihan berkelanjutan, kepemimpinan yang visioner, serta sistem insentif dan sanksi yang adil agar orientasi pada kinerja menjadi budaya organisasi, bukan sekadar kewajiban administratif. Jika elemen-elemen ini dipenuhi, maka PBB tidak hanya akan memperbaiki kualitas layanan keimigrasian, tetapi juga berkontribusi besar dalam membangun birokrasi yang responsif, modern, dan berorientasi pada hasil.

Hambatan: Birokrasi, Beban Dokumen, dan Sistem IT

Salah satu hambatan utama dalam optimalisasi pengelolaan anggaran keimigrasian adalah beban administratif yang tinggi dan prosedur birokratis yang rumit. Moynihan, Herd & Harvey (2022) menyebut fenomena ini sebagai bentuk "*Kafka's Bureaucracy*", di mana pengguna layanan publik dihadapkan pada kompleksitas aturan, form, dan proses yang membingungkan dan melelahkan secara administratif.

Hambatan lain yang signifikan adalah rendahnya integrasi sistem informasi antarunit. Sering kali, dokumen dan data yang dibutuhkan untuk satu layanan berada di berbagai sistem yang tidak saling terhubung, memperlambat alur layanan dan menyulitkan pelaporan anggaran (Ray, Herd & Moynihan, 2023). Permasalahan birokrasi yang berbelit dalam sektor keimigrasian tidak hanya menghambat efisiensi anggaran, tetapi juga merusak kepercayaan publik terhadap kapasitas institusi negara dalam memberikan pelayanan. Ketika masyarakat atau pemohon layanan dihadapkan pada rangkaian prosedur yang panjang, tumpang tindih, dan tidak transparan, maka dampaknya bukan hanya berupa kelambatan, tetapi juga potensi biaya tambahan, baik secara ekonomi maupun psikologis. Dalam kondisi ini, sistem pengelolaan anggaran yang seharusnya responsif terhadap kebutuhan organisasi menjadi statis, karena energi dan sumber daya habis hanya untuk menavigasi proses administratif yang tidak produktif.

Selain itu, keterputusan antar sistem informasi internal menciptakan silo data yang membatasi kemampuan institusi dalam menganalisis dan mengevaluasi kinerja secara menyeluruh. Ketika satu unit kerja tidak dapat mengakses data dari unit lainnya secara *real time*, proses pelayanan menjadi terfragmentasi, sementara pengambilan keputusan berbasis bukti (*evidence-based policy making*) menjadi sangat sulit dilakukan. Padahal, dalam konteks modernisasi birokrasi, interoperabilitas sistem digital menjadi kunci utama untuk membangun tata kelola yang adaptif dan kolaboratif. Tanpa itu, organisasi publik akan terus menghadapi permasalahan koordinasi, redundansi dokumen, dan ketidakakuratan laporan kinerja maupun keuangan.

Tidak kalah penting, aspek budaya organisasi juga turut memperburuk hambatan ini. Budaya birokrasi yang kaku, hierarkis, dan tidak adaptif terhadap perubahan membuat reformasi administratif termasuk digitalisasi sering kali tidak berjalan optimal. Inovasi teknologi yang diadopsi hanya menjadi "hiasan" jika tidak dibarengi dengan transformasi pola pikir aparat yang lebih terbuka terhadap efisiensi, akuntabilitas, dan pelayanan berbasis kebutuhan pengguna.

Dengan demikian, tantangan birokrasi dan sistem IT dalam pengelolaan anggaran keimigrasian seharusnya dipandang bukan sekadar persoalan teknis, melainkan isu strategis yang menyentuh jantung reformasi sektor publik. Upaya perbaikan harus dilakukan secara holistik: membenahi regulasi yang tumpang tindih, membangun ekosistem digital yang terintegrasi, serta membentuk budaya kerja yang pro-pelayanan dan berorientasi pada hasil. Tanpa perubahan sistemik ini, efisiensi anggaran akan terus terhambat oleh struktur birokrasi

yang justru menegaskan paradoks pelayanan publik semakin banyak prosedur, semakin rendah kualitasnya.

Best Practices: BPR, KPI, dan Integrasi Sistem

Guna mengatasi hambatan tersebut, beberapa praktik terbaik telah diidentifikasi. Pendekatan *Business Process Reengineering* (BPR) seperti yang dikemukakan oleh Mertens, *et al.*, (2024) terbukti mampu merampingkan proses administrasi yang berlebihan dan menciptakan alur kerja yang lebih efisien. Integrasi sistem informasi serta penggunaan teknologi berbasis data juga menjadi solusi penting dalam mempercepat proses administrasi dan pelaporan anggaran (Sun, *et al.*, 2024).

Penerapan indikator kinerja yang terukur, kontekstual, dan dikaitkan langsung dengan outcome layanan publik menjadi aspek esensial dari pengelolaan anggaran berbasis kinerja (Gaspar, Gupta & Granados, 2017). Keberhasilan negara-negara lain seperti Singapura dan Korea Selatan dalam menyederhanakan birokrasi imigrasi melalui teknologi digital dapat dijadikan acuan dalam merancang reformasi administratif di Indonesia. Penerapan best practices seperti *Business Process Reengineering* (BPR), indikator kinerja yang relevan, serta integrasi sistem digital bukan hanya merupakan solusi teknis, tetapi merupakan fondasi strategis dalam mewujudkan birokrasi yang *agile* dan berorientasi pada hasil. Dalam konteks keimigrasian, pendekatan ini sangat relevan mengingat layanan yang disediakan bersifat langsung dan menyentuh kepentingan warga negara maupun warga asing. *Reengineering* proses berarti secara radikal meninjau ulang setiap tahapan birokrasi, mempertanyakan urgensinya, dan menghilangkan elemen-elemen yang tidak memberikan nilai tambah. Ini penting karena banyak prosedur yang selama ini dijalankan sebenarnya lebih bersifat administratif simbolik ketimbang substansial.

Di sisi lain, integrasi sistem informasi yang didesain dengan prinsip interoperabilitas dan berbasis *user-centric* menjadi pilar utama dalam mempercepat transformasi digital birokrasi. Sistem yang terhubung memungkinkan proses verifikasi data dilakukan secara otomatis dan instan, mengurangi kebutuhan pengumpulan dokumen secara manual, serta meningkatkan akurasi pelaporan anggaran. Hal ini juga membuka ruang untuk implementasi predictive analytics dalam perencanaan anggaran, di mana keputusan berbasis data historis dan tren operasional dapat digunakan untuk mengalokasikan sumber daya secara lebih tepat sasaran.

Penggunaan indikator kinerja (KPI) yang kontekstual dan terhubung langsung dengan outcome publik bukan sekadar output administratif juga merupakan langkah kritical. Indikator yang baik harus mendorong perubahan perilaku organisasi dan memastikan bahwa seluruh unit kerja memahami kontribusinya terhadap tujuan strategis. KPI tidak boleh menjadi angka semata, tetapi alat navigasi untuk perbaikan berkelanjutan dan alat komunikasi yang menjembatani ekspektasi publik dengan kapasitas internal.

Keberhasilan negara-negara seperti Singapura dan Korea Selatan juga menunjukkan bahwa kemajuan administratif tidak selalu ditentukan oleh besarnya anggaran, melainkan oleh ketegasan arah kebijakan, konsistensi implementasi, dan keberanian mengubah kultur birokrasi. Indonesia dapat mengambil pelajaran penting dari negara-negara tersebut, terutama dalam hal kepemimpinan yang mendukung inovasi, konsolidasi sistem antar lembaga, serta keberpihakan pada pelayanan publik yang cepat, tepat, dan bebas korupsi. Dengan demikian, praktik-praktik unggul ini harus dilihat sebagai satu kesatuan transformasi bukan proyek parsial yang harus diadopsi secara menyeluruh dalam sistem pengelolaan anggaran dan pelayanan publik. Jika diterapkan secara komprehensif dan konsisten, Indonesia memiliki peluang besar untuk membangun sistem imigrasi yang bukan hanya efisien, tetapi juga dipercaya dan dihormati oleh publik nasional maupun internasional.

D. Kesimpulan

Penelitian ini menyimpulkan bahwa efisiensi administrasi perkantoran merupakan fondasi fundamental bagi efektivitas dan akuntabilitas pengelolaan anggaran berbasis kinerja (PBB), di mana fungsi-fungsi seperti pengelolaan arsip dan koordinasi antarunit terbukti menopang keberhasilan implementasinya. Meskipun PBB menawarkan struktur anggaran yang lebih transparan, efektivitasnya sering kali terhambat oleh tantangan struktural seperti birokrasi yang kompleks, beban dokumentasi yang tinggi, dan sistem informasi yang tidak terintegrasi. Sebagai solusi, penerapan teknologi digital dan *Business Process Reengineering* (BPR) teridentifikasi sebagai strategi ampuh untuk mereformasi administrasi, menyederhanakan proses, dan meminimalisir pemborosan. Berdasarkan temuan ini, direkomendasikan agar

Kantor Imigrasi memperkuat sistem administratif internalnya melalui audit menyeluruh dan menyelaraskannya dengan prinsip PBB, serta mengimplementasikan Indikator Kinerja Utama (KPI) yang realistis dan kontekstual. Lebih lanjut, disarankan adanya digitalisasi melalui platform sistem informasi terintegrasi untuk mengurangi beban manual dan meningkatkan transparansi, yang didukung oleh pelatihan sumber daya manusia untuk memposisikan fungsi administratif sebagai mitra strategis. Untuk penelitian lanjutan, disarankan melakukan analisis kuantitatif di kantor imigrasi lokal, studi longitudinal mengenai dampak reformasi, serta kajian yang mengintegrasikan perspektif teknologi digital dengan dinamika sosial dalam birokrasi guna merancang sistem administrasi yang lebih adaptif.

E. Referensi

- Ali, S. Y. A., Pangkey, M. S., & Tulusan, F. (2016). Efisiensi Administrasi Perkantoran di Kantor Camat Malalayang. *Jurnal Administrasi Publik*, 3(41).
- Azhari, L., Tumija, T., & Sasongko, R. W. (2025). Efektivitas Sistem Administrasi Pemerintahan Daerah terhadap Kinerja Pengelolaan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD). *Studi Administrasi Publik dan ilmu Komunikasi*, 2(2), 116-129. <https://doi.org/10.62383/studi.v2i2.271>
- Bahri, S. (2020). *Collaborative Governance dalam Penyusunan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah Kabupaten Wajo = Collaborative Governance in The Preparation of the Revenue and Expenditure Budget of Wajo Regency* (Doctoral dissertation, Universitas Hasanuddin).
- Beazley, I., Dougherty, S., Penn, C., Philips, L., & James, C. (2019). Performance Measurement Systems in the Health Sector and Their Budgetary Implications. *OECD Journal on Budgeting*, 19(3), 41-66.
- Booth, A., Martyn-St James, M., Clowes, M., & Sutton, A. (2021). *Systematic Approaches to a Successful Literature Review*. London: SAGE Publications Ltd. <https://digital.casalini.it/9781529759648>
- Chotib, H. M., Rahmi, H., & Pratiwi, W. (2025). Performance-Based Budgeting Reforms and Sectoral Outcomes: Evaluating the Link Between Financial Allocation and Public Service Delivery Quality in Jambi Province. *Enigma in Economics*, 3(1), 27-38. <https://doi.org/10.61996/economy.v3i1.88>
- Christensen, T., & Lægreid, P. (2007). The Whole of Government Approach to Public Sector Reform. *Public administration review*, 67(6), 1059-1066. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2007.00797>
- Denhardt, J. V., & Denhardt, R. B. (2015). *The new Public Service: Serving, Not Steering*. New York: Routledge.
- Fadilah, S. B. P. (2025). *Pengaruh Komitmen Organisasi dan Human Capital Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Disiplin Kerja Sebagai Variabel Mediasi di Dinas Pertanahan Kabupaten Malang* (Doctoral dissertation, Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim).
- Gaspar, V., Gupta, S., & Granados, C. M. (2017). *Budgeting for Development in Low and Middle-Income Countries*. 548. Whashington D. C.: International Monetary Fund. <https://doi.org/10.5089/9781475547900.071>
- Gusti, W. D., Frinaldi, A., & Zikri, A. (2017). The Analysis of Performance-Based Budgeting in Immigration. *Proceedings of the International Conference on Ethics in Governance (ICONEG 2016)*. 482-485. Makassar: The Faculty of Social and Political Sciences Universitas Muhammadiyah Makassar in collaboration with Asia Pacific Society for Public Affairs (APSPA). <https://doi.org/10.2991/iconeg-16.2017.108>
- International Monetary Fund. (2020). *Performance Budgeting: Theory and Practice*. Whashington D. C.: International Monetary Fund Fiscal Affairs Department
- Mertens, D., Villegas, S. G., Ware, M. G., Vengrouskie, E. F., & Lloyd, R. (2024). Business process reengineering leadership: princes of Machiavelli. *Journal of Management History*, 30(1), 41-59. <https://doi.org/10.1108/JMH-07-2022-0026>
- Moynihan, D. P., Herd, P., & Harvey, H. (2022). Kafka's Bureaucracy: The Administration of Public Burdens. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 32(2), 215-232. <https://doi.org/10.1093/ppmgov/gvab025>
- Ramadhani, P., Haliah, H., Kusumawati, A., & Husni, M. (2023). Komitmen Organisasi, Kualitas Sumber Daya dan Reward Terhadap Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja. *Economics and Digital Business Review*, 4(1), 52-59. <https://doi.org/10.37531/ecotal.v4i1.290>

- Ray, V., Herd, P., & Moynihan, D. (2023). Racialized burdens: Applying racialized organization theory to the administrative state. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 33(1), 139-152. <https://doi.org/10.1093/jopart/muac001>
- Saniyah, N. (2021). *Analisis Reformasi Birokrasi di Kantor Imigrasi Kelas I TPI Pekanbaru* (Doctoral dissertation, Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau).
- Simon, H. A. (2013). *Administrative Behavior*. New York: Simon and Schuster Inc.
- Srirahayu, A., Hidayaty, D. E., & Rosmawati, E. (2022). Implementasi Perubahan Sistem Informasi Keuangan pada Kantor Imigrasi Kelas I Non TPI Karawang. *J-MAS (Jurnal Manajemen dan Sains)*, 7(2), 482-491. <http://dx.doi.org/10.33087/jmas.v7i2.435>
- Sun, N., Miao, Y., Jiang, H., Ding, M., & Zhang, J. (2024). From Principles to Practice: A Deep Dive Into AI Ethics and Regulations. *Journal of Artificial Intelligence Research*. 9(91). 25-88. <https://doi.org/10.48550/arXiv.2412.04683>
- Sutherland, D. (2023). Public Spending Efficiency in Compulsory Education. In *Handbook on Public Sector Efficiency* (pp. 251-273). Cheltenham: Edward Elgar Publishing
- World Bank. (2021). *Improving Service Delivery Through Performance Budgeting*. World Bank Group Policy Brief. <https://documents1.worldbank.org/rated/en/658181603313443251/pdf/FY21-World-Bank-Budget.pdf>