

Implementasi Instruksi Presiden No. 1 Tahun 2025 Tentang Efisiensi Belanja Dalam Pelaksanaan APBD Tahun Anggaran 2025 Pada Biro Hukum Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Timur

The Implementation of Presidential Instruction No. 1 of 2025 on Spending Efficiency in the Execution of the Fiscal Year 2025 Budget at the Legal Bureau of the Regional Secretariat of East Java Province

Wahyu Priandanata, Tauran, Indah Prabawati, M Noer Falaq Al Amin

Universitas Negeri Surabaya

INFO ARTIKEL

Riwayat artikel:

Received 25 March 2026

Revised 30 March 2026

Accepted 05 April 2026

Available online 11 April 2026

Keywords: Policy Implementation, Expenditure Efficiency, Resources, Bureaucratic Structure.

Keywords: Implementasi Kebijakan, Efisiensi Belanja, Sumber Daya, Struktur Birokrasi.



Artikel ini merupakan artikel akses terbuka di bawah lisensi [CC BY-SA](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/) license.

Copyright © 2026 by Author. Published by Yayasan Daarul Huda

ABSTRACT

Instruksi Presiden Nomor 1 Tahun 2025 tentang Efisiensi Belanja dalam Pelaksanaan APBN dan APBD Tahun Anggaran 2025 merupakan kebijakan strategis yang mewajibkan pemerintah daerah melakukan penyesuaian belanja nonprioritas tanpa menurunkan kualitas pelayanan publik. Penelitian ini bertujuan menganalisis implementasi kebijakan tersebut pada Biro Hukum Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Timur. Pendekatan yang digunakan adalah kualitatif deskriptif dengan model implementasi kebijakan George Edward III yang meliputi komunikasi, sumber daya, disposisi, dan struktur birokrasi. Data diperoleh melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi, kemudian dianalisis dengan model interaktif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi kebijakan efisiensi belanja secara umum telah berjalan cukup efektif. Komunikasi kebijakan telah dipahami oleh pelaksana, meskipun masih terdapat keterbatasan kejelasan teknis. Dari aspek sumber daya, pengurangan anggaran, khususnya perjalanan dinas dan belanja pendukung, menjadi tantangan utama yang berdampak pada keterbatasan mobilitas dan potensi penurunan efektivitas, terutama dalam penanganan perkara litigasi. Disposisi pelaksana menunjukkan komitmen yang baik, sedangkan struktur birokrasi tetap mengacu pada standar operasional yang berlaku

dengan penyesuaian teknis, namun belum didukung pedoman khusus terkait efisiensi. Penelitian ini menyimpulkan bahwa implementasi kebijakan telah sesuai arah kebijakan nasional, namun masih terdapat kesenjangan antara tuntutan efisiensi dan kebutuhan operasional.

ABSTRACT

Presidential Instruction No. 1 of 2025 on Expenditure Efficiency in the Implementation of the State Budget (APBN) and Regional Budget (APBD) for Fiscal Year 2025 is a strategic policy that requires local governments to adjust non-priority expenditures without compromising the quality of public services. This study aims to analyze the implementation of this policy at the Legal Bureau of the East Java Provincial Secretariat. The approach used is descriptive qualitative, employing George Edward III's policy implementation model, which encompasses communication, resources, disposition, and bureaucratic structure. Data were collected through interviews, observations, and documentation, and subsequently analyzed using an interactive model. The results of the study indicate that the implementation of the expenditure efficiency policy has generally been quite effective. Policy communication has been understood by implementers, although there are still limitations regarding technical clarity. From the resource perspective, budget cuts, particularly regarding official travel and support expenditures, have become the primary challenge, leading to limited mobility and the potential for reduced effectiveness, especially in handling litigation cases. Implementers' dispositions demonstrate a strong commitment, while the bureaucratic structure continues to adhere to existing operational standards with technical adjustments; however, it lacks specific guidelines regarding efficiency. This study concludes that policy implementation has aligned with national policy directions; however, a gap persists between efficiency demands and operational needs.

INTRODUCTION

Efisiensi dalam pengelolaan anggaran publik merupakan salah satu isu strategis dalam tata kelola pemerintahan modern, terutama dalam menghadapi dinamika ekonomi global yang semakin kompleks serta keterbatasan fiskal yang dihadapi oleh negara. Penerapan kebijakan efisiensi anggaran bertujuan untuk memastikan bahwa alokasi sumber daya dapat digunakan secara optimal guna meningkatkan efektivitas pelayanan publik dan mendorong kesejahteraan masyarakat (Beazley et al., 2019). Dalam konteks desentralisasi fiskal di Indonesia, efisiensi belanja pemerintah daerah menjadi semakin penting, mengingat besarnya kewenangan yang dimiliki daerah dalam mengelola Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD).

Secara empiris, efisiensi belanja pemerintah daerah memiliki hubungan yang signifikan terhadap kinerja pembangunan dan kesejahteraan masyarakat. Penelitian Setyowati dan Solihin (2024) menunjukkan bahwa efisiensi belanja pada sektor pendidikan, kesehatan, dan perlindungan sosial berkontribusi terhadap peningkatan kesejahteraan masyarakat di wilayah Tapal Kuda Provinsi Jawa Timur. Selain itu, Royadi et al. (2023) menemukan bahwa efektivitas belanja pemerintah, baik belanja langsung maupun tidak langsung, memiliki pengaruh signifikan terhadap penurunan tingkat kemiskinan di Jawa Timur. Temuan ini menegaskan bahwa pengelolaan anggaran yang efisien tidak hanya berdampak pada aspek administratif, tetapi juga memiliki implikasi langsung terhadap outcome pembangunan daerah.

Dalam rangka meningkatkan efisiensi pengelolaan keuangan negara, pemerintah Indonesia menerbitkan Instruksi Presiden Nomor 1 Tahun 2025 tentang Efisiensi Belanja dalam Pelaksanaan APBN dan APBD Tahun Anggaran 2025. Kebijakan ini menginstruksikan penghematan anggaran sebesar Rp306,69 triliun yang terdiri dari efisiensi belanja kementerian/lembaga sebesar Rp256,1 triliun dan penyesuaian transfer ke daerah sebesar Rp50,59 triliun. Kebijakan tersebut tidak hanya bersifat administratif, tetapi juga merupakan langkah strategis dalam melakukan refocusing anggaran agar lebih berorientasi pada program prioritas yang berdampak langsung bagi masyarakat (Yuliati et al., 2025).

Instruksi Presiden tersebut secara eksplisit menetapkan berbagai komponen belanja yang menjadi objek efisiensi, antara lain belanja operasional perkantoran, perjalanan dinas, kegiatan seremonial, honorarium, serta belanja pendukung yang tidak memiliki output terukur. Selain itu, pemerintah daerah diwajibkan melakukan pengurangan belanja perjalanan dinas hingga 50%, membatasi kegiatan yang bersifat non-esensial, serta mengalihkan hasil efisiensi ke sektor prioritas seperti pendidikan, kesehatan, infrastruktur, dan pengendalian inflasi. Kebijakan ini menunjukkan adanya pergeseran paradigma penganggaran dari berbasis pemerataan menuju penganggaran berbasis kinerja (*Performance Based Budgeting*).

Meskipun demikian, implementasi kebijakan efisiensi anggaran tidak terlepas dari berbagai tantangan, terutama dalam menjaga keseimbangan antara tuntutan efisiensi dan kebutuhan operasional organisasi. Penelitian Putri (2025) menunjukkan bahwa keberhasilan kebijakan efisiensi sangat dipengaruhi oleh kekuatan mekanisme pengawasan dan transparansi dalam pengelolaan anggaran. Hal ini diperkuat oleh Halimatussadiah (2020) yang menyatakan bahwa transparansi berperan penting dalam meningkatkan akuntabilitas publik dan legitimasi pemerintah dalam pengelolaan keuangan negara. Namun, masih terdapat kesenjangan penelitian terkait sejauh mana kebijakan efisiensi anggaran mampu diimplementasikan secara efektif di tingkat pemerintah daerah tanpa menurunkan kualitas pelayanan publik.

Provinsi Jawa Timur sebagai salah satu provinsi dengan kontribusi ekonomi signifikan di Indonesia menunjukkan tingkat realisasi belanja negara yang cukup tinggi. Data Direktorat Jenderal Pajak (2024) mencatat bahwa realisasi belanja negara di Jawa Timur hingga November 2024 mencapai Rp122,3 triliun atau 88,71% dari pagu anggaran. Tingginya realisasi tersebut

menunjukkan pentingnya penguatan efisiensi anggaran agar alokasi belanja dapat memberikan dampak yang lebih optimal terhadap pembangunan daerah.

Namun demikian, implementasi kebijakan efisiensi di tingkat daerah menunjukkan adanya kesenjangan antara target dan capaian aktual. Berdasarkan data Pemerintah Provinsi Jawa Timur, capaian efisiensi anggaran hingga Februari 2025 baru mencapai 3,41% dari total alokasi belanja daerah, yang masih jauh dari target yang diamanatkan dalam Instruksi Presiden Nomor 1 Tahun 2025. Kondisi ini menunjukkan bahwa proses adaptasi kebijakan efisiensi di tingkat perangkat daerah belum berjalan optimal dan masih memerlukan penyesuaian lebih lanjut.

Salah satu perangkat daerah yang terdampak langsung oleh kebijakan ini adalah Biro Hukum Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Timur. Sebagai unit kerja yang memiliki fungsi strategis dalam penyusunan regulasi daerah, harmonisasi peraturan perundang-undangan, serta pendampingan hukum, Biro Hukum memiliki karakteristik tugas yang sangat bergantung pada mobilitas, koordinasi lintas instansi, dan kehadiran langsung dalam proses litigasi. Dengan demikian, kebijakan efisiensi anggaran, khususnya pada komponen perjalanan dinas dan kegiatan koordinasi, berpotensi menimbulkan hambatan operasional yang signifikan.

Temuan empiris dalam penelitian ini menunjukkan bahwa pemangkasan anggaran perjalanan dinas berdampak pada keterbatasan kehadiran dalam persidangan serta berkurangnya intensitas koordinasi lintas daerah. Kondisi ini bahkan berimplikasi pada kekalahan dalam beberapa perkara hukum yang berujung pada potensi denda. Fenomena ini menunjukkan adanya *unintended consequences* dari kebijakan efisiensi anggaran, di mana upaya penghematan justru berpotensi menurunkan efektivitas kinerja organisasi (Naila et al., 2025).

Selain itu, kebijakan efisiensi juga berdampak pada aspek disposisi aparatur, seperti penurunan motivasi kerja akibat berkurangnya fasilitas dan meningkatnya beban kerja. Baihaqie et al. (2025) menegaskan bahwa keberhasilan efisiensi anggaran tidak hanya ditentukan oleh besaran penghematan, tetapi juga oleh kualitas manajemen dan perencanaan program yang mampu menjaga kinerja organisasi tetap optimal.

Berdasarkan uraian tersebut, dapat disimpulkan bahwa implementasi kebijakan efisiensi anggaran tidak hanya berkaitan dengan aspek pengurangan belanja, tetapi juga menyangkut kemampuan organisasi dalam menyesuaikan diri terhadap perubahan kebijakan tanpa mengorbankan kualitas layanan publik. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis implementasi Instruksi Presiden Nomor 1 Tahun 2025 tentang efisiensi belanja pada Biro Hukum Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Timur dengan menggunakan model implementasi kebijakan George Edward III yang meliputi komunikasi, sumber daya, disposisi, dan struktur birokrasi. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi akademik dalam pengembangan kajian implementasi kebijakan publik serta memberikan rekomendasi praktis bagi pemerintah daerah dalam mengoptimalkan kebijakan efisiensi anggaran.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian deskriptif, yang bertujuan untuk memahami secara mendalam fenomena implementasi kebijakan efisiensi belanja dalam konteks nyata di lingkungan birokrasi, khususnya pada Biro Hukum Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Timur. Pendekatan kualitatif dipilih karena mampu menggali makna, persepsi, serta dinamika yang terjadi dalam proses implementasi kebijakan yang tidak dapat diukur secara kuantitatif. Sementara itu, jenis penelitian deskriptif digunakan untuk memberikan gambaran secara sistematis, faktual, dan akurat mengenai kondisi implementasi kebijakan efisiensi anggaran di lapangan.

Penelitian ini dilaksanakan pada Biro Hukum Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Timur yang memiliki peran strategis dalam penyusunan produk hukum daerah, harmonisasi peraturan perundang-undangan, serta pendampingan hukum dan penanganan perkara litigasi. Pemilihan lokasi penelitian didasarkan pada karakteristik tugas Biro Hukum yang sangat bergantung pada mobilitas, koordinasi lintas instansi, serta keterlibatan langsung dalam proses persidangan, sehingga menjadikannya sebagai salah satu perangkat daerah yang terdampak signifikan oleh kebijakan efisiensi belanja, khususnya pada komponen perjalanan dinas dan kegiatan koordinasi.

Fokus penelitian ini mengacu pada model implementasi kebijakan yang dikemukakan oleh George Edward III yang meliputi empat variabel utama, yaitu komunikasi, sumber daya, disposisi, dan struktur birokrasi. Keempat variabel tersebut digunakan sebagai kerangka analisis untuk mengkaji sejauh mana kebijakan efisiensi belanja diimplementasikan serta mengidentifikasi faktor-faktor yang memengaruhi keberhasilan maupun hambatan dalam pelaksanaannya.

Subjek penelitian ditentukan menggunakan teknik purposive sampling, yaitu pemilihan informan secara sengaja berdasarkan pertimbangan tertentu yang relevan dengan tujuan penelitian. Informan dalam penelitian ini terdiri dari pejabat struktural yang memiliki kewenangan dalam pengelolaan anggaran serta staf pelaksana yang terlibat langsung dalam implementasi kebijakan efisiensi belanja, khususnya pada kegiatan operasional seperti pendampingan hukum dan koordinasi lintas instansi. Pemilihan informan ini bertujuan untuk memperoleh data yang komprehensif dan representatif terkait implementasi kebijakan di tingkat strategis maupun operasional.

Sumber data dalam penelitian ini terdiri dari data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh melalui wawancara mendalam (*in-depth interview*) dengan informan penelitian untuk menggali informasi terkait pengalaman, persepsi, serta kendala yang dihadapi dalam implementasi kebijakan efisiensi belanja. Sementara itu, data sekunder diperoleh melalui studi dokumentasi terhadap berbagai dokumen resmi, seperti Laporan Kinerja Instansi Pemerintah (LKJIP) Biro Hukum, dokumen perencanaan anggaran, rencana efisiensi APBD Tahun Anggaran 2025, serta regulasi terkait, termasuk Instruksi Presiden Nomor 1 Tahun 2025.

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini meliputi wawancara, observasi, dan dokumentasi. Wawancara dilakukan secara langsung kepada informan untuk memperoleh data yang bersifat mendalam dan kontekstual. Observasi dilakukan untuk mengamati secara langsung kondisi dan dinamika implementasi kebijakan di lingkungan Biro Hukum. Sementara itu, dokumentasi digunakan untuk melengkapi dan memverifikasi data yang diperoleh melalui wawancara dan observasi, sehingga meningkatkan keakuratan informasi yang dianalisis.

Dalam penelitian ini, peneliti berperan sebagai instrumen utama (*human instrument*) yang secara langsung terlibat dalam proses pengumpulan dan analisis data. Untuk mendukung proses tersebut, peneliti juga menggunakan instrumen bantu berupa pedoman wawancara, catatan lapangan, serta alat perekam untuk memastikan akurasi data yang diperoleh.

Analisis data dilakukan menggunakan model analisis interaktif yang dikemukakan oleh Miles dan Huberman dalam Sugiyono (2022), yang meliputi tiga tahapan utama, yaitu reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Reduksi data dilakukan dengan cara memilah dan menyederhanakan data yang relevan dengan fokus penelitian. Penyajian data dilakukan dalam bentuk narasi deskriptif agar memudahkan interpretasi data. Selanjutnya, penarikan kesimpulan dilakukan dengan mengidentifikasi pola, hubungan, serta makna yang terkandung dalam data yang telah dianalisis.

Untuk menjamin keabsahan data, penelitian ini menggunakan teknik triangulasi, yaitu triangulasi sumber dan triangulasi teknik. Triangulasi sumber dilakukan dengan membandingkan informasi yang diperoleh dari berbagai informan, sedangkan triangulasi teknik dilakukan dengan membandingkan data hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi. Penggunaan teknik triangulasi ini bertujuan untuk meningkatkan kredibilitas data serta memastikan bahwa hasil penelitian dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Implementasi kebijakan efisiensi belanja sebagaimana diatur dalam Instruksi Presiden Nomor 1 Tahun 2025 merupakan bagian dari upaya pemerintah dalam melakukan optimalisasi pengelolaan keuangan negara melalui pengurangan belanja yang tidak prioritas serta pengalihan anggaran ke sektor yang lebih produktif. Dalam praktiknya, kebijakan ini tidak hanya berimplikasi pada aspek administratif penganggaran, tetapi juga memengaruhi dinamika operasional organisasi, terutama pada perangkat daerah yang memiliki karakteristik tugas spesifik dan tingkat kompleksitas tinggi.

Biro Hukum Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Timur sebagai salah satu perangkat daerah yang memiliki fungsi strategis dalam penyelenggaraan pemerintahan daerah menghadapi tantangan tersendiri dalam mengimplementasikan kebijakan efisiensi tersebut. Fungsi utama biro yang meliputi penyusunan produk hukum daerah, harmonisasi peraturan perundang-undangan, serta pendampingan dan penanganan perkara hukum, menuntut adanya mobilitas tinggi, koordinasi lintas instansi, serta kehadiran langsung dalam berbagai proses litigasi. Kondisi ini menjadikan kebijakan efisiensi, khususnya pada komponen belanja perjalanan dinas dan kegiatan koordinasi, memiliki dampak yang lebih signifikan dibandingkan dengan perangkat daerah lainnya.

Berdasarkan hasil penelitian, implementasi kebijakan efisiensi belanja di lingkungan Biro Hukum menunjukkan adanya upaya adaptasi yang dilakukan oleh organisasi dalam menyesuaikan antara tuntutan kebijakan dengan kebutuhan operasional. Namun demikian, proses adaptasi tersebut tidak selalu berjalan optimal, mengingat adanya keterbatasan sumber daya serta ketidakjelasan teknis dalam pelaksanaan kebijakan. Hal ini sejalan dengan temuan Putri (2025) yang menyatakan bahwa keberhasilan implementasi kebijakan efisiensi sangat dipengaruhi oleh kejelasan mekanisme pelaksanaan serta kapasitas organisasi dalam mengelola perubahan kebijakan.

Lebih lanjut, hasil penelitian menunjukkan bahwa kebijakan efisiensi belanja memberikan dampak langsung terhadap pelaksanaan tugas dan fungsi Biro Hukum, terutama dalam hal keterbatasan mobilitas pegawai untuk menghadiri persidangan dan melakukan koordinasi lintas daerah. Pemangkasan anggaran perjalanan dinas hingga 50% menyebabkan berkurangnya intensitas kehadiran dalam proses litigasi, yang dalam beberapa kasus berimplikasi pada kekalahan perkara dan potensi kerugian keuangan daerah. Kondisi ini mencerminkan adanya konsekuensi yang tidak diharapkan (*unintended consequences*) dari kebijakan efisiensi anggaran, sebagaimana juga diungkapkan oleh Naila et al. (2025) bahwa pembatasan perjalanan dinas dapat menghambat efektivitas pelaksanaan tugas pemerintahan yang membutuhkan kehadiran fisik secara langsung.

Selain itu, kebijakan efisiensi juga berdampak pada aspek sumber daya manusia, khususnya dalam hal peningkatan beban kerja dan penurunan motivasi kerja aparatur sipil negara (ASN). Pengurangan fasilitas kerja, seperti perjalanan dinas dan honorarium kegiatan, menyebabkan ASN harus bekerja dengan keterbatasan dukungan operasional, yang dalam jangka panjang berpotensi menimbulkan kelelahan kerja (*occupational fatigue*). Temuan ini sejalan

dengan Kamalina & Pratama (2025) yang menyatakan bahwa kebijakan efisiensi anggaran dapat memengaruhi kinerja ASN apabila tidak diimbangi dengan strategi manajemen sumber daya manusia yang adaptif.

Di sisi lain, implementasi kebijakan efisiensi juga menunjukkan adanya upaya organisasi dalam menjaga stabilitas kinerja melalui penyesuaian strategi kerja, seperti optimalisasi penggunaan teknologi komunikasi dan penguatan koordinasi internal. Namun, upaya tersebut belum sepenuhnya mampu menggantikan kebutuhan interaksi langsung yang menjadi bagian penting dalam pelaksanaan tugas Biro Hukum, terutama dalam proses litigasi dan koordinasi lintas lembaga.

Secara konseptual, implementasi kebijakan publik tidak hanya ditentukan oleh substansi kebijakan itu sendiri, tetapi juga oleh faktor-faktor pendukung yang memengaruhi proses pelaksanaannya. Edward III (1980) dalam teorinya menegaskan bahwa keberhasilan implementasi kebijakan dipengaruhi oleh empat variabel utama, yaitu komunikasi, sumber daya, disposisi, dan struktur birokrasi. Keempat variabel tersebut saling berinteraksi dan menentukan sejauh mana kebijakan dapat dilaksanakan secara efektif di tingkat organisasi.

Berdasarkan kerangka tersebut, analisis implementasi kebijakan efisiensi belanja pada Biro Hukum Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Timur dalam penelitian ini difokuskan pada keempat variabel tersebut untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang mendukung maupun menghambat pelaksanaan kebijakan. Dengan demikian, pembahasan selanjutnya akan menguraikan secara lebih rinci implementasi kebijakan efisiensi belanja berdasarkan indikator komunikasi, sumber daya, disposisi, dan struktur birokrasi sesuai dengan model yang dikemukakan oleh Edward III.

1. Komunikasi

Komunikasi merupakan faktor fundamental dalam keberhasilan implementasi kebijakan, karena berfungsi sebagai sarana penyampaian informasi, pemahaman, serta koordinasi antara pembuat kebijakan dan pelaksana di lapangan. Dalam konteks implementasi kebijakan efisiensi belanja sebagaimana diatur dalam Instruksi Presiden Nomor 1 Tahun 2025, komunikasi menjadi aspek krusial mengingat kebijakan ini menuntut adanya perubahan signifikan dalam pola pengelolaan anggaran dan pelaksanaan kegiatan operasional di perangkat daerah.

Berdasarkan hasil penelitian, komunikasi kebijakan di lingkungan Biro Hukum Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Timur telah dilakukan melalui berbagai mekanisme formal, seperti rapat koordinasi, surat edaran, serta arahan pimpinan. Namun demikian, komunikasi yang berlangsung belum sepenuhnya mampu menjembatani kebutuhan pemahaman teknis di tingkat pelaksana, khususnya dalam menerjemahkan kebijakan efisiensi ke dalam praktik operasional yang kompleks. Kondisi ini menunjukkan bahwa komunikasi kebijakan tidak hanya memerlukan penyampaian informasi secara formal, tetapi juga membutuhkan kejelasan, ketepatan, dan konsistensi agar tidak menimbulkan perbedaan interpretasi di lapangan (Naila et al., 2025).

Selain itu, karakteristik tugas Biro Hukum yang bersifat dinamis dan membutuhkan respons cepat, seperti dalam penanganan perkara litigasi dan koordinasi lintas instansi, menuntut adanya komunikasi yang tidak hanya bersifat satu arah (*top-down*), tetapi juga interaktif dan adaptif. Ketidaksempurnaan dalam proses komunikasi ini berpotensi menimbulkan kesenjangan antara kebijakan yang dirumuskan dengan implementasi di lapangan, sehingga memengaruhi efektivitas pelaksanaan kebijakan secara keseluruhan. Dengan demikian, untuk memahami secara lebih komprehensif bagaimana komunikasi memengaruhi implementasi kebijakan efisiensi belanja, analisis selanjutnya akan difokuskan pada empat sub indikator utama, yaitu komunikasi, transmisi, kejelasan, dan konsistensi sebagaimana dikemukakan dalam model implementasi kebijakan Edward III.

a. Komunikasi

Komunikasi dalam implementasi kebijakan efisiensi belanja di lingkungan Biro Hukum Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Timur menunjukkan bahwa proses penyampaian informasi kebijakan telah dilakukan secara formal dan terstruktur melalui berbagai media, seperti rapat koordinasi, surat edaran, serta arahan langsung dari pimpinan. Mekanisme komunikasi ini memungkinkan tersampainya substansi kebijakan kepada seluruh aparatur yang terlibat dalam pelaksanaan kegiatan. Berdasarkan hasil wawancara dengan salah satu informan, disampaikan bahwa:

"Penyampaian kebijakan efisiensi ini biasanya dilakukan melalui rapat pimpinan dan diteruskan ke masing-masing bagian, jadi secara informasi sebenarnya sudah sampai ke kami sebagai pelaksana." (Wawancara, 23 Desember 2025)

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa secara umum komunikasi kebijakan telah berjalan secara hierarkis dan mengikuti struktur birokrasi yang ada. Hal ini sejalan dengan pandangan Edward III bahwa keberhasilan implementasi kebijakan sangat dipengaruhi oleh sejauh mana informasi dapat disampaikan kepada pelaksana secara tepat.

Namun demikian, hasil penelitian juga menunjukkan bahwa komunikasi yang terjadi masih cenderung bersifat satu arah (top-down) dan lebih menekankan pada penyampaian instruksi daripada dialog atau klarifikasi. Kondisi ini menyebabkan pelaksana kebijakan belum sepenuhnya memahami implikasi teknis dari kebijakan efisiensi, terutama dalam konteks pelaksanaan tugas yang bersifat spesifik seperti pendampingan hukum dan penanganan perkara litigasi. Hal ini diperkuat oleh hasil wawancara dengan informan lain yang menyatakan bahwa:

"Informasi terkait efisiensi memang sudah disampaikan, tetapi untuk teknis pelaksanaannya di lapangan seringkali kami harus menyesuaikan sendiri karena tidak ada penjelasan yang detail." (Wawancara, 23 Desember 2025)

Temuan ini menunjukkan bahwa meskipun komunikasi telah berlangsung secara formal, namun belum sepenuhnya efektif dalam membangun pemahaman yang komprehensif di kalangan pelaksana. Keterbatasan dalam aspek komunikasi ini berpotensi menimbulkan kesenjangan antara kebijakan yang dirumuskan dengan implementasi di lapangan. Kondisi tersebut sejalan dengan temuan Putri (2025) yang menyatakan bahwa komunikasi kebijakan yang tidak disertai dengan penjelasan teknis yang memadai dapat menghambat efektivitas implementasi.

Selain itu, karakteristik tugas Biro Hukum yang membutuhkan fleksibilitas dan respons cepat terhadap dinamika hukum menuntut adanya komunikasi yang tidak hanya bersifat formal, tetapi juga interaktif dan adaptif. Namun dalam praktiknya, komunikasi yang berlangsung belum sepenuhnya mengakomodasi kebutuhan tersebut, sehingga pelaksana seringkali harus mengambil inisiatif sendiri dalam menyesuaikan kebijakan dengan kondisi lapangan.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa aspek komunikasi dalam implementasi kebijakan efisiensi belanja di Biro Hukum telah berjalan secara struktural, namun belum optimal dalam mendukung pemahaman teknis dan adaptasi operasional. Hal ini menunjukkan bahwa komunikasi kebijakan tidak hanya membutuhkan penyampaian informasi, tetapi juga kejelasan, interaktivitas, dan kontekstualisasi agar dapat diimplementasikan secara efektif (Naila et al., 2025).

b. Transmisi

Transmisi dalam implementasi kebijakan efisiensi belanja merujuk pada proses penyaluran informasi kebijakan dari pembuat kebijakan di tingkat pusat hingga ke pelaksana di tingkat operasional. Dalam konteks Instruksi Presiden Nomor 1 Tahun 2025, transmisi kebijakan

dilakukan melalui jalur birokrasi yang berjenjang, dimulai dari pemerintah pusat, pemerintah daerah, hingga perangkat daerah, termasuk Biro Hukum Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Timur.

Berdasarkan hasil penelitian, proses transmisi kebijakan secara umum telah berjalan sesuai dengan mekanisme administratif yang berlaku. Informasi kebijakan disampaikan melalui surat edaran resmi, rapat koordinasi, serta arahan pimpinan yang kemudian diteruskan ke masing-masing bagian dalam organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa secara struktural, proses penyaluran informasi telah dilakukan secara sistematis. Sebagaimana diungkapkan oleh salah satu informan dalam wawancara:

"Instruksi dari pusat biasanya turun ke provinsi, lalu disampaikan ke biro melalui surat dan rapat, jadi secara alur memang sudah jelas sampai ke kami." (Wawancara, 23 Desember 2025)

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa jalur transmisi kebijakan telah berjalan secara formal dan mengikuti struktur hierarki birokrasi. Namun demikian, hasil penelitian juga mengungkapkan bahwa proses transmisi tersebut belum sepenuhnya efektif dalam menyampaikan substansi kebijakan secara utuh, khususnya terkait aspek teknis implementasi di lapangan. Hal ini diperkuat oleh pernyataan informan lain yang menyatakan:

"Informasi dari pusat itu memang sampai, tetapi biasanya masih bersifat umum, jadi untuk pelaksanaannya kami harus menyesuaikan sendiri dengan kondisi di biro." (Wawancara, 23 Desember 2025)

Temuan ini menunjukkan bahwa transmisi kebijakan cenderung bersifat normatif dan belum disertai dengan petunjuk teknis yang memadai. Akibatnya, pelaksana kebijakan di tingkat operasional menghadapi kesulitan dalam menerjemahkan kebijakan ke dalam tindakan konkret, terutama pada kegiatan yang memiliki karakteristik khusus seperti pendampingan hukum dan kehadiran dalam persidangan.

Dalam perspektif Edward III, transmisi yang efektif tidak hanya ditentukan oleh tersampainya informasi, tetapi juga oleh kejelasan dan kelengkapan pesan yang disampaikan. Ketidaktepatan dalam proses transmisi ini berpotensi menimbulkan distorsi informasi, yang pada akhirnya dapat memengaruhi kualitas implementasi kebijakan.

Kondisi ini sejalan dengan temuan Putri (2025) yang menyatakan bahwa kelemahan dalam proses transmisi kebijakan, terutama pada aspek teknis dan operasional, dapat menyebabkan perbedaan interpretasi di antara pelaksana serta menurunkan efektivitas implementasi kebijakan. Selain itu, Naila et al. (2025) juga menegaskan bahwa kebijakan yang ditransmisikan tanpa mempertimbangkan konteks operasional organisasi berpotensi menimbulkan hambatan dalam pelaksanaan di lapangan.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa transmisi kebijakan efisiensi belanja di Biro Hukum telah berjalan secara struktural dan sistematis, namun belum sepenuhnya optimal dalam mendukung implementasi kebijakan secara efektif. Hal ini disebabkan oleh keterbatasan dalam penyampaian informasi yang bersifat teknis dan kontekstual, sehingga pelaksana kebijakan masih harus melakukan penyesuaian secara mandiri dalam menerjemahkan kebijakan ke dalam praktik operasional.

c. Kejelasan

Kejelasan dalam implementasi kebijakan merujuk pada sejauh mana informasi yang disampaikan dapat dipahami secara tepat oleh pelaksana, baik dalam aspek tujuan kebijakan maupun mekanisme pelaksanaannya. Dalam konteks kebijakan efisiensi belanja, kejelasan menjadi faktor krusial mengingat kebijakan ini menuntut adanya perubahan signifikan dalam pola pengelolaan anggaran dan pelaksanaan kegiatan operasional di perangkat daerah.

Berdasarkan hasil penelitian, kejelasan kebijakan efisiensi belanja di lingkungan Biro Hukum Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Timur masih menghadapi sejumlah kendala, terutama

dalam aspek teknis operasional. Meskipun kebijakan secara normatif telah menetapkan komponen belanja yang harus diefisienkan, seperti perjalanan dinas dan kegiatan pendukung lainnya, namun belum terdapat penjelasan yang rinci mengenai batasan dan kriteria kegiatan yang tetap dapat dilaksanakan. Sebagaimana diungkapkan oleh salah satu informan:

"Secara umum kami tahu bahwa harus ada efisiensi, terutama di perjalanan dinas, tetapi untuk batasannya itu tidak dijelaskan secara detail, jadi kami sering bingung menentukan mana yang benar-benar prioritas." (Wawancara, 23 Desember 2025)

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa terdapat ambiguitas dalam memahami implementasi kebijakan di tingkat operasional. Ketidakjelasan ini menyebabkan pelaksana harus melakukan interpretasi secara mandiri, yang pada akhirnya berpotensi menimbulkan perbedaan persepsi antar unit kerja dalam menentukan prioritas kegiatan. Hal serupa juga disampaikan oleh informan lain:

"Kadang kami harus memilih kegiatan mana yang tetap dijalankan dan mana yang dikurangi, tetapi tidak ada panduan yang spesifik, sehingga keputusan lebih banyak berdasarkan pertimbangan internal." (Wawancara, 23 Desember 2025)

Temuan ini menunjukkan bahwa kebijakan efisiensi belanja belum sepenuhnya memberikan kejelasan yang memadai bagi pelaksana dalam menjalankan tugasnya. Dalam perspektif Edward III, ketidakjelasan kebijakan dapat menghambat implementasi karena pelaksana tidak memiliki pedoman yang pasti dalam bertindak.

Lebih lanjut, ketidakjelasan ini menjadi semakin kompleks ketika dihadapkan pada karakteristik tugas Biro Hukum yang bersifat spesifik dan tidak dapat sepenuhnya disederhanakan melalui kebijakan efisiensi yang bersifat umum. Misalnya, dalam penanganan perkara hukum, kehadiran langsung dalam persidangan seringkali menjadi faktor penentu, sehingga pembatasan perjalanan dinas tanpa kejelasan pengecualian dapat berdampak pada kualitas kinerja.

Kondisi ini sejalan dengan temuan Naila et al. (2025) yang menyatakan bahwa kebijakan efisiensi anggaran yang tidak disertai dengan kejelasan teknis berpotensi menghambat pelaksanaan tugas yang membutuhkan fleksibilitas dan penyesuaian kontekstual. Selain itu, Putri (2025) juga menegaskan bahwa kejelasan kebijakan merupakan prasyarat utama dalam memastikan keseragaman pemahaman dan efektivitas implementasi di tingkat pelaksana.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa aspek kejelasan dalam implementasi kebijakan efisiensi belanja di Biro Hukum masih belum optimal. Ketidakjelasan dalam batasan dan mekanisme pelaksanaan kebijakan menyebabkan pelaksana harus melakukan interpretasi secara mandiri, yang berpotensi menimbulkan inkonsistensi serta memengaruhi efektivitas implementasi kebijakan secara keseluruhan.

d. Konsistensi

Konsistensi dalam implementasi kebijakan merujuk pada kestabilan dan kesesuaian penerapan kebijakan dari waktu ke waktu, serta keselarasan antara arahan kebijakan dengan praktik di lapangan. Dalam perspektif Edward III, konsistensi menjadi faktor penting karena ketidakkonsistenan dalam implementasi dapat menimbulkan kebingungan di kalangan pelaksana dan mengurangi efektivitas kebijakan secara keseluruhan.

Berdasarkan hasil penelitian, implementasi kebijakan efisiensi belanja di lingkungan Biro Hukum Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Timur secara umum telah dilaksanakan dengan mengacu pada arahan kebijakan yang ditetapkan oleh pemerintah pusat. Aparatur berupaya untuk menjalankan kebijakan sesuai dengan ketentuan yang berlaku, khususnya dalam hal pengurangan belanja perjalanan dinas dan kegiatan nonprioritas. Sebagaimana disampaikan oleh salah satu informan:

"Kami berusaha mengikuti kebijakan efisiensi yang sudah ditetapkan, terutama terkait pengurangan kegiatan dan perjalanan dinas, karena itu sudah menjadi instruksi langsung." (Wawancara, 23 Desember 2025)

Pernyataan tersebut menunjukkan adanya komitmen dari pelaksana untuk menjaga konsistensi dalam penerapan kebijakan. Namun demikian, dalam praktiknya, implementasi kebijakan tidak selalu berjalan secara konsisten dalam arti yang kaku, melainkan mengalami penyesuaian sesuai dengan kebutuhan operasional organisasi. Hal ini diperkuat oleh pernyataan informan lain yang menyatakan:

"Secara aturan memang harus efisiensi, tetapi dalam kondisi tertentu, seperti penanganan perkara, kami tetap harus menyesuaikan agar tugas tetap berjalan." (Wawancara, 23 Desember 2025)

Temuan ini menunjukkan bahwa konsistensi implementasi kebijakan bersifat relatif dan kontekstual. Pelaksana kebijakan dihadapkan pada dilema antara mempertahankan kepatuhan terhadap kebijakan efisiensi dan memastikan keberlangsungan tugas organisasi yang memiliki tuntutan operasional tinggi. Dengan demikian, penyesuaian menjadi bagian dari strategi adaptasi yang dilakukan oleh organisasi.

Dalam perspektif implementasi kebijakan, kondisi ini mencerminkan adanya trade-off antara konsistensi kebijakan dan efektivitas pelaksanaan. Konsistensi yang terlalu kaku berpotensi menghambat pelaksanaan tugas, sementara fleksibilitas yang berlebihan dapat mengurangi tingkat kepatuhan terhadap kebijakan. Oleh karena itu, diperlukan keseimbangan antara keduanya agar kebijakan dapat diimplementasikan secara optimal.

Temuan ini sejalan dengan Putri (2025) yang menyatakan bahwa konsistensi kebijakan perlu diimbangi dengan fleksibilitas implementasi agar dapat menyesuaikan dengan kondisi lapangan. Selain itu, Naila et al. (2025) juga menegaskan bahwa kebijakan efisiensi anggaran yang diterapkan secara seragam tanpa mempertimbangkan kebutuhan spesifik organisasi dapat menimbulkan hambatan dalam pelaksanaan tugas.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa aspek konsistensi dalam implementasi kebijakan efisiensi belanja di Biro Hukum telah berjalan secara normatif, namun dalam praktiknya bersifat adaptif. Penyesuaian yang dilakukan oleh pelaksana menunjukkan adanya upaya untuk menjaga keseimbangan antara kepatuhan terhadap kebijakan dan efektivitas pelaksanaan tugas, meskipun di sisi lain hal ini juga mencerminkan bahwa kebijakan belum sepenuhnya fleksibel dalam mengakomodasi kebutuhan operasional organisasi.

2. Sumber Daya

Sumber daya merupakan elemen krusial dalam menentukan keberhasilan implementasi kebijakan, karena berkaitan langsung dengan kapasitas organisasi dalam menjalankan program dan kegiatan yang telah ditetapkan. Dalam konteks kebijakan efisiensi belanja, ketersediaan sumber daya tidak hanya dilihat dari aspek kuantitas, tetapi juga kualitas serta kemampuan adaptasi terhadap perubahan kebijakan yang terjadi. Edward III menegaskan bahwa keterbatasan sumber daya, baik dalam bentuk sumber daya manusia, informasi, maupun kewenangan, dapat menjadi faktor penghambat utama dalam implementasi kebijakan.

Berdasarkan hasil penelitian, implementasi kebijakan efisiensi belanja di Biro Hukum Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Timur menunjukkan adanya tekanan terhadap kapasitas sumber daya, terutama akibat pengurangan anggaran operasional yang berdampak langsung pada mobilitas dan efektivitas kerja aparatur. Pemangkasan anggaran perjalanan dinas dan kegiatan pendukung menyebabkan keterbatasan dalam pelaksanaan tugas yang membutuhkan kehadiran fisik, seperti pendampingan hukum dan koordinasi lintas instansi. Kondisi ini sejalan dengan temuan Kamalina & Pratama (2025) yang menyatakan bahwa efisiensi anggaran dapat

memengaruhi kinerja organisasi apabila tidak diimbangi dengan pengelolaan sumber daya yang adaptif.

Selain itu, keterbatasan informasi teknis dalam implementasi kebijakan juga menjadi kendala tersendiri bagi pelaksana dalam menerjemahkan kebijakan ke dalam tindakan operasional. Hal ini menunjukkan bahwa keberhasilan implementasi kebijakan efisiensi tidak hanya bergantung pada pengurangan anggaran, tetapi juga pada kemampuan organisasi dalam mengoptimalkan sumber daya yang tersedia secara efektif dan efisien (Baihaqie et al., 2025). Dengan demikian, untuk memahami lebih lanjut peran sumber daya dalam implementasi kebijakan efisiensi belanja, analisis selanjutnya akan difokuskan pada tiga sub indikator utama, yaitu staff, informasi, dan wewenang.

a. Staff

Sumber daya manusia (staff) merupakan elemen fundamental dalam implementasi kebijakan, karena berperan sebagai pelaksana utama yang menentukan keberhasilan atau kegagalan suatu kebijakan. Dalam perspektif Edward III, kecukupan jumlah personel, kompetensi, serta kemampuan adaptasi aparatur menjadi faktor penting yang memengaruhi efektivitas implementasi kebijakan.

Berdasarkan hasil penelitian, kondisi sumber daya manusia di Biro Hukum Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Timur secara umum dapat dikatakan memadai, baik dari segi jumlah maupun kompetensi. Aparatur yang ada telah memiliki kemampuan teknis yang sesuai dengan bidang tugasnya, khususnya dalam penyusunan produk hukum dan penanganan perkara. Hal ini menunjukkan bahwa secara kapasitas dasar, Biro Hukum memiliki potensi yang cukup untuk mendukung implementasi kebijakan efisiensi belanja. Sebagaimana disampaikan oleh salah satu informan:

"Kalau dari segi jumlah pegawai sebenarnya sudah cukup, dan secara kompetensi juga sudah sesuai dengan bidang masing-masing." (Wawancara, 23 Desember 2025)

Namun demikian, implementasi kebijakan efisiensi belanja memberikan dampak signifikan terhadap beban kerja aparatur. Pengurangan anggaran operasional, terutama pada komponen perjalanan dinas, menyebabkan keterbatasan dalam mobilitas pegawai untuk melaksanakan tugas di lapangan. Akibatnya, pegawai harus mengoptimalkan sumber daya yang ada dengan beban kerja yang relatif meningkat. Hal ini diperkuat oleh pernyataan informan lain:

"Dengan adanya efisiensi ini, kami tetap harus menjalankan tugas seperti biasa, tetapi dengan keterbatasan anggaran, sehingga beban kerja terasa lebih berat." (Wawancara, 23 Desember 2025)

Temuan ini menunjukkan bahwa meskipun secara kuantitas sumber daya manusia mencukupi, namun secara fungsional terjadi tekanan terhadap kinerja aparatur akibat keterbatasan dukungan operasional. Kondisi ini berpotensi memengaruhi efektivitas kerja, terutama dalam kegiatan yang membutuhkan kehadiran langsung, seperti pendampingan hukum dan persidangan.

Selain itu, peningkatan beban kerja tanpa diimbangi dengan dukungan sumber daya yang memadai juga berpotensi menimbulkan kelelahan kerja (*occupational fatigue*) serta menurunkan kualitas kinerja dalam jangka panjang. Hal ini sejalan dengan temuan Kamalina & Pratama (2025) yang menyatakan bahwa keterbatasan sumber daya operasional dapat berdampak pada produktivitas dan kinerja aparatur sipil negara. Baihaqie et al. (2025) juga menegaskan bahwa efektivitas implementasi kebijakan sangat dipengaruhi oleh kemampuan organisasi dalam mengelola sumber daya manusia secara optimal, terutama dalam kondisi keterbatasan anggaran.

Lebih lanjut, karakteristik tugas Biro Hukum yang membutuhkan ketelitian tinggi, analisis hukum yang mendalam, serta respons cepat terhadap dinamika perkara, menuntut adanya

kondisi kerja yang mendukung. Dalam situasi keterbatasan sumber daya operasional, aparaturnya dituntut untuk bekerja lebih adaptif, namun hal ini juga berpotensi menimbulkan tekanan kerja yang berdampak pada kualitas output yang dihasilkan.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa dari aspek staff, Biro Hukum memiliki kapasitas sumber daya manusia yang memadai secara kuantitas dan kompetensi. Namun, implementasi kebijakan efisiensi belanja menimbulkan tekanan terhadap beban kerja aparaturnya akibat keterbatasan dukungan operasional, sehingga berpotensi memengaruhi efektivitas dan kualitas kinerja dalam pelaksanaan tugas.

b. Informasi

Informasi merupakan salah satu komponen penting dalam sumber daya yang menentukan keberhasilan implementasi kebijakan. Dalam perspektif Edward III, informasi tidak hanya berkaitan dengan ketersediaan data kebijakan, tetapi juga mencakup kejelasan, kelengkapan, dan kemudahan akses informasi yang dibutuhkan oleh pelaksana dalam menjalankan tugasnya. Informasi yang tidak memadai dapat menyebabkan kesalahan interpretasi dan menghambat proses implementasi kebijakan secara efektif.

Berdasarkan hasil penelitian, informasi terkait kebijakan efisiensi belanja di lingkungan Biro Hukum Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Timur pada dasarnya telah tersedia melalui berbagai saluran formal, seperti dokumen resmi, surat edaran, serta hasil rapat koordinasi. Informasi tersebut mencakup arahan umum terkait pengurangan belanja, prioritas kegiatan, serta kebijakan pembatasan anggaran operasional. Sebagaimana diungkapkan oleh salah satu informan:

"Informasi terkait efisiensi sudah disampaikan melalui surat dan rapat, jadi kami mengetahui bahwa ada pembatasan anggaran, terutama untuk perjalanan dinas." (Wawancara, 23 Desember 2025)

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa secara umum pelaksana telah menerima informasi terkait kebijakan efisiensi. Namun demikian, hasil penelitian juga mengungkapkan bahwa informasi yang tersedia masih bersifat umum dan belum sepenuhnya menjelaskan aspek teknis pelaksanaan kebijakan di lapangan. Hal ini diperkuat oleh pernyataan informan lain yang menyatakan:

"Informasinya memang ada, tetapi lebih ke arah kebijakan secara umum, sedangkan untuk pelaksanaannya kami sering harus mencari solusi sendiri sesuai kondisi di lapangan." (Wawancara, 23 Desember 2025)

Temuan ini menunjukkan bahwa terdapat kesenjangan antara informasi pada level normatif dengan kebutuhan informasi pada level operasional. Pelaksana kebijakan membutuhkan informasi yang lebih rinci dan kontekstual, terutama dalam menentukan prioritas kegiatan yang tetap harus dilaksanakan di tengah keterbatasan anggaran.

Keterbatasan informasi ini menjadi semakin krusial mengingat karakteristik tugas Biro Hukum yang bersifat spesifik dan tidak dapat sepenuhnya distandarisasi. Dalam beberapa kasus, keputusan terkait pelaksanaan kegiatan harus diambil secara cepat dan tepat, sehingga membutuhkan dukungan informasi yang jelas dan komprehensif. Ketika informasi yang tersedia tidak mencukupi, pelaksana cenderung melakukan interpretasi secara mandiri, yang berpotensi menimbulkan perbedaan kebijakan antar unit kerja.

Kondisi ini sejalan dengan temuan Putri (2025) yang menyatakan bahwa keterbatasan informasi teknis dalam implementasi kebijakan dapat menyebabkan ketidakefisienan dalam pelaksanaan serta menurunkan efektivitas kebijakan secara keseluruhan. Selain itu, Baihaqie et al. (2025) menegaskan bahwa kualitas informasi yang tersedia sangat menentukan kemampuan

organisasi dalam mengelola sumber daya secara optimal, terutama dalam situasi keterbatasan anggaran.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa dari aspek informasi, implementasi kebijakan efisiensi belanja di Biro Hukum telah didukung oleh ketersediaan informasi secara umum, namun belum sepenuhnya memadai dalam aspek teknis dan operasional. Keterbatasan ini menyebabkan pelaksana kebijakan harus melakukan penyesuaian secara mandiri, yang berpotensi menimbulkan inkonsistensi serta memengaruhi efektivitas implementasi kebijakan secara keseluruhan.

c. Wewenang

Wewenang merupakan salah satu aspek penting dalam sumber daya yang menentukan sejauh mana pelaksana kebijakan memiliki ruang gerak dalam mengambil keputusan dan menyesuaikan kebijakan dengan kondisi di lapangan. Dalam perspektif Edward III, kejelasan distribusi wewenang serta fleksibilitas dalam penggunaannya menjadi faktor yang sangat berpengaruh terhadap efektivitas implementasi kebijakan. Wewenang yang terlalu terbatas dapat menghambat respons organisasi terhadap dinamika operasional, sementara wewenang yang tidak terarah berpotensi menimbulkan penyimpangan dalam pelaksanaan kebijakan.

Berdasarkan hasil penelitian, distribusi wewenang dalam implementasi kebijakan efisiensi belanja di lingkungan Biro Hukum Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Timur secara struktural telah berjalan dengan jelas. Pembagian kewenangan antara pimpinan dan pelaksana telah diatur sesuai dengan tugas dan fungsi masing-masing, sehingga tidak ditemukan tumpang tindih dalam pengambilan keputusan. Sebagaimana disampaikan oleh salah satu informan:

"Untuk kewenangan sebenarnya sudah jelas, setiap bagian memiliki tugas masing-masing dan keputusan tetap mengikuti arahan pimpinan." (Wawancara, 23 Desember 2025)

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa secara formal, aspek kewenangan telah terstruktur dengan baik dalam organisasi. Namun demikian, dalam konteks implementasi kebijakan efisiensi belanja, hasil penelitian menunjukkan bahwa pelaksana di tingkat operasional memiliki keterbatasan dalam memanfaatkan kewenangan tersebut, terutama dalam hal penyesuaian anggaran dan pelaksanaan kegiatan. Hal ini diperkuat oleh pernyataan informan lain yang menyatakan:

"Kami di pelaksana sebenarnya hanya menjalankan, untuk keputusan terkait penggunaan anggaran sangat terbatas karena sudah diatur dari atas." (Wawancara, 23 Desember 2025)

Temuan ini menunjukkan bahwa meskipun kewenangan telah terdistribusi secara jelas, namun fleksibilitas dalam penggunaannya masih terbatas. Kondisi ini menyebabkan pelaksana kebijakan tidak memiliki ruang yang cukup untuk menyesuaikan kebijakan dengan kebutuhan operasional yang bersifat dinamis, khususnya dalam kegiatan yang membutuhkan respons cepat seperti penanganan perkara hukum.

Keterbatasan fleksibilitas kewenangan ini juga berkaitan erat dengan kebijakan efisiensi yang bersifat *top-down*, di mana sebagian besar keputusan terkait pengurangan anggaran telah ditentukan secara terpusat. Akibatnya, perangkat daerah, termasuk Biro Hukum, memiliki ruang yang terbatas untuk melakukan inovasi atau penyesuaian kebijakan sesuai dengan karakteristik tugasnya.

Dalam perspektif implementasi kebijakan, kondisi ini menunjukkan adanya kecenderungan birokrasi yang bersifat rigid, di mana pelaksana lebih berperan sebagai executor daripada decision-maker. Hal ini sejalan dengan temuan Baihaqie et al. (2025) yang menyatakan bahwa keterbatasan kewenangan dalam pengelolaan sumber daya dapat menghambat efektivitas implementasi kebijakan, terutama dalam situasi yang membutuhkan adaptasi cepat. Selain itu, Putri (2025) juga menegaskan bahwa fleksibilitas kewenangan merupakan salah satu faktor

penting dalam memastikan kebijakan dapat diimplementasikan secara kontekstual dan responsif terhadap kebutuhan lapangan.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa dari aspek wewenang, implementasi kebijakan efisiensi belanja di Biro Hukum telah didukung oleh struktur kewenangan yang jelas, namun belum diimbangi dengan fleksibilitas yang memadai dalam pelaksanaannya. Keterbatasan ini menyebabkan pelaksana kebijakan memiliki ruang gerak yang terbatas dalam menyesuaikan kebijakan dengan kondisi operasional, sehingga berpotensi memengaruhi efektivitas implementasi kebijakan secara keseluruhan.

3. Disposisi

Disposisi atau sikap pelaksana kebijakan merupakan faktor penting yang memengaruhi keberhasilan implementasi kebijakan, karena berkaitan dengan tingkat penerimaan, komitmen, serta motivasi aparatur dalam menjalankan kebijakan yang telah ditetapkan. Edward III menekankan bahwa meskipun kebijakan telah dirancang dengan baik, implementasinya dapat mengalami hambatan apabila pelaksana tidak memiliki sikap yang mendukung atau mengalami penurunan motivasi dalam bekerja.

Dalam konteks implementasi kebijakan efisiensi belanja di Biro Hukum Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Timur, hasil penelitian menunjukkan bahwa aparatur secara umum memiliki komitmen untuk mendukung kebijakan pemerintah. Namun demikian, kebijakan efisiensi yang berdampak pada pengurangan fasilitas kerja, seperti perjalanan dinas dan honorarium kegiatan, turut memengaruhi aspek psikologis dan motivasi kerja ASN. Kondisi ini menciptakan tekanan tambahan, terutama ketika dihadapkan pada peningkatan beban kerja akibat keterbatasan sumber daya operasional.

Temuan ini sejalan dengan penelitian Baihaqie et al. (2025) yang menyatakan bahwa keberhasilan implementasi kebijakan tidak hanya ditentukan oleh kepatuhan terhadap aturan, tetapi juga oleh kondisi motivasi dan kesejahteraan pelaksana. Selain itu, Kamalina & Pratama (2025) menegaskan bahwa kebijakan efisiensi yang tidak disertai dengan strategi penguatan motivasi kerja berpotensi menurunkan kinerja organisasi secara keseluruhan.

Lebih lanjut, dalam penelitian ini juga ditemukan adanya dampak tidak langsung (*unintended consequences*) dari kebijakan efisiensi, seperti keterbatasan kehadiran dalam persidangan yang berimplikasi pada kekalahan perkara. Hal ini menunjukkan bahwa disposisi pelaksana tidak dapat dilepaskan dari kondisi struktural dan operasional yang memengaruhi kemampuan mereka dalam menjalankan tugas. Dengan demikian, analisis disposisi dalam penelitian ini difokuskan pada aspek insentif sebagai faktor yang memengaruhi motivasi dan sikap pelaksana dalam implementasi kebijakan efisiensi belanja.

a. Insentif

Insentif merupakan salah satu aspek penting dalam disposisi yang memengaruhi sikap, komitmen, dan motivasi pelaksana kebijakan dalam menjalankan tugasnya. Dalam perspektif Edward III, disposisi tidak hanya berkaitan dengan penerimaan terhadap kebijakan, tetapi juga dipengaruhi oleh kondisi insentif yang diterima oleh pelaksana. Insentif, baik dalam bentuk finansial maupun non-finansial, berperan sebagai pendorong kinerja dan menentukan sejauh mana aparatur memiliki motivasi untuk mengimplementasikan kebijakan secara optimal.

Berdasarkan hasil penelitian, implementasi kebijakan efisiensi belanja di lingkungan Biro Hukum Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Timur memberikan dampak yang cukup signifikan terhadap aspek insentif yang diterima oleh aparatur. Kebijakan efisiensi yang mencakup pengurangan perjalanan dinas, kegiatan rapat, serta pembatasan honorarium secara langsung berimplikasi pada berkurangnya insentif non-gaji yang selama ini menjadi bagian dari dukungan kinerja pegawai. Sebagaimana diungkapkan oleh salah satu informan:

“Dengan adanya efisiensi ini, otomatis beberapa kegiatan yang biasanya ada honorariumnya menjadi berkurang, termasuk perjalanan dinas yang juga dibatasi.” (Wawancara, 23 Desember 2025)

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa kebijakan efisiensi tidak hanya berdampak pada aspek anggaran organisasi, tetapi juga pada kondisi kesejahteraan relatif aparatur. Meskipun secara normatif kebijakan ini bertujuan untuk meningkatkan efisiensi belanja negara, namun dalam praktiknya terdapat konsekuensi terhadap motivasi kerja pegawai. Hal ini diperkuat oleh pernyataan informan lain yang menyatakan:

“Kami tetap menjalankan tugas, tetapi memang ada perbedaan dari sebelumnya, terutama dalam hal fasilitas dan dukungan kegiatan.” (Wawancara, 23 Desember 2025)

Temuan ini menunjukkan bahwa meskipun pelaksana tetap menunjukkan komitmen dalam menjalankan tugas, namun terdapat perubahan dalam kondisi kerja yang dapat memengaruhi motivasi secara tidak langsung. Penurunan insentif, khususnya yang berkaitan dengan fasilitas kerja, berpotensi menimbulkan kelelahan kerja (*occupational fatigue*), terutama ketika diiringi dengan peningkatan beban kerja akibat keterbatasan sumber daya operasional.

Dalam konteks ini, disposisi pelaksana dapat dikatakan tetap positif dalam hal kepatuhan terhadap kebijakan, namun menghadapi tantangan dalam mempertahankan motivasi kerja secara optimal. Kondisi ini sejalan dengan temuan Baihaqie et al. (2025) yang menyatakan bahwa keberhasilan implementasi kebijakan tidak hanya ditentukan oleh kepatuhan terhadap aturan, tetapi juga oleh kondisi motivasi dan kesejahteraan pelaksana. Selain itu, Kamalina & Pratama (2025) menegaskan bahwa kebijakan efisiensi anggaran yang tidak diimbangi dengan strategi penguatan motivasi kerja berpotensi menurunkan kinerja organisasi.

Lebih lanjut, dalam penelitian ini juga ditemukan adanya dampak tidak langsung (*unintended consequences*) dari kebijakan efisiensi yang berkaitan dengan keterbatasan insentif operasional. Pembatasan perjalanan dinas, misalnya, tidak hanya berdampak pada berkurangnya insentif, tetapi juga pada keterbatasan kehadiran dalam persidangan yang berimplikasi pada hasil perkara. Hal ini menunjukkan bahwa insentif tidak hanya berfungsi sebagai motivator, tetapi juga sebagai bagian dari dukungan operasional yang memengaruhi kinerja organisasi secara keseluruhan.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa dari aspek insentif, implementasi kebijakan efisiensi belanja di Biro Hukum memberikan dampak terhadap motivasi dan kondisi kerja aparatur. Meskipun pelaksana tetap menunjukkan komitmen dalam menjalankan kebijakan, namun penurunan insentif dan fasilitas kerja berpotensi memengaruhi kinerja dalam jangka panjang apabila tidak diimbangi dengan strategi adaptasi yang memadai.

4. Struktur Birokrasi

Struktur birokrasi merupakan faktor yang berkaitan dengan mekanisme organisasi, prosedur kerja, serta pola koordinasi yang mendukung implementasi kebijakan. Dalam perspektif Edward III, struktur birokrasi yang tidak adaptif dapat menjadi hambatan dalam pelaksanaan kebijakan, terutama apabila tidak didukung oleh standar operasional prosedur (SOP) yang jelas serta koordinasi yang efektif antar unit kerja.

Berdasarkan hasil penelitian, struktur birokrasi di Biro Hukum Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Timur secara umum telah berjalan sesuai dengan mekanisme yang ada, dengan pembagian tugas dan kewenangan yang relatif jelas. Namun, dalam konteks implementasi kebijakan efisiensi belanja, struktur birokrasi menghadapi tantangan dalam hal adaptasi terhadap perubahan kebijakan yang bersifat cepat dan signifikan.

Salah satu temuan utama dalam penelitian ini adalah belum adanya penyesuaian SOP secara formal yang secara spesifik mengatur implementasi kebijakan efisiensi anggaran. Kondisi

ini menunjukkan adanya kesenjangan antara kebijakan baru dengan prosedur kerja yang masih mengacu pada kondisi sebelum efisiensi diberlakukan. Selain itu, keterbatasan anggaran juga memengaruhi efektivitas koordinasi lintas instansi, yang menjadi bagian penting dalam pelaksanaan tugas Biro Hukum.

Temuan ini sejalan dengan Naila et al. (2025) yang menyatakan bahwa keterbatasan mobilitas akibat efisiensi anggaran dapat menghambat koordinasi antar organisasi, sehingga berdampak pada efektivitas implementasi kebijakan. Dengan demikian, struktur birokrasi tidak hanya berfungsi sebagai kerangka organisasi, tetapi juga sebagai faktor penentu dalam memastikan bahwa kebijakan dapat dilaksanakan secara fleksibel dan adaptif. Untuk memahami lebih lanjut peran struktur birokrasi dalam implementasi kebijakan efisiensi belanja, analisis selanjutnya akan difokuskan pada dua sub indikator utama, yaitu standar operasional prosedur (SOP) dan fragmentasi.

a. Standar Operasional Prosedur (SOP)

Standar Operasional Prosedur (SOP) merupakan instrumen penting dalam struktur birokrasi yang berfungsi sebagai pedoman dalam pelaksanaan tugas dan kegiatan organisasi. Dalam perspektif Edward III, keberadaan SOP yang jelas dan adaptif sangat menentukan efektivitas implementasi kebijakan, karena SOP menjadi acuan bagi pelaksana dalam menjalankan kebijakan secara konsisten dan terarah. SOP yang tidak diperbarui sesuai dengan perubahan kebijakan berpotensi menimbulkan ketidaksinkronan antara aturan formal dan praktik di lapangan.

Berdasarkan hasil penelitian, Biro Hukum Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Timur hingga saat ini masih menggunakan SOP yang berlaku sebelum diberlakukannya kebijakan efisiensi belanja sebagaimana diatur dalam Instruksi Presiden Nomor 1 Tahun 2025. SOP tersebut pada dasarnya telah dipahami dan dijalankan secara konsisten oleh seluruh unit kerja dalam mendukung pelaksanaan tugas organisasi. Sebagaimana diungkapkan oleh salah satu informan:

"Untuk SOP, kami masih menggunakan yang lama, karena memang belum ada perubahan khusus terkait efisiensi, tetapi dalam pelaksanaannya tetap kami sesuaikan." (Wawancara, 23 Desember 2025)

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa meskipun SOP yang digunakan belum mengalami pembaruan secara formal, namun pelaksana kebijakan telah melakukan penyesuaian secara informal dalam praktik kerja sehari-hari. Hal ini mencerminkan adanya upaya adaptasi organisasi dalam merespons kebijakan efisiensi tanpa harus menunggu perubahan prosedur secara administratif.

Namun demikian, kondisi ini juga menunjukkan adanya kesenjangan antara kebijakan baru dengan pedoman operasional yang digunakan. Ketiadaan SOP yang secara spesifik mengatur implementasi kebijakan efisiensi belanja menyebabkan pelaksana tidak memiliki acuan yang baku dalam menyesuaikan kegiatan dengan keterbatasan anggaran. Hal ini diperkuat oleh pernyataan informan lain yang menyatakan:

"Karena belum ada SOP khusus terkait efisiensi, jadi kami lebih banyak menyesuaikan berdasarkan arahan pimpinan dan kondisi di lapangan." (Wawancara, 23 Desember 2025)

Temuan ini menunjukkan bahwa implementasi kebijakan efisiensi belanja di Biro Hukum cenderung bergantung pada interpretasi dan kebijakan internal, yang berpotensi menimbulkan variasi dalam pelaksanaan antar unit kerja. Dalam perspektif implementasi kebijakan, kondisi ini menunjukkan bahwa struktur birokrasi belum sepenuhnya responsif terhadap perubahan kebijakan yang bersifat strategis.

Kondisi tersebut sejalan dengan temuan Naila et al. (2025) yang menyatakan bahwa keterlambatan dalam penyesuaian prosedur kerja dapat menghambat efektivitas implementasi

kebijakan, terutama dalam situasi yang membutuhkan respons cepat dan adaptif. Selain itu, Baihaqie et al. (2025) juga menegaskan bahwa keberhasilan implementasi kebijakan sangat dipengaruhi oleh kesiapan organisasi dalam menyesuaikan sistem dan prosedur kerja dengan kebijakan yang berlaku.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa dari aspek SOP, struktur birokrasi di Biro Hukum telah memiliki pedoman kerja yang jelas dan konsisten, namun belum sepenuhnya adaptif terhadap kebijakan efisiensi belanja. Ketiadaan SOP yang spesifik menyebabkan pelaksana harus melakukan penyesuaian secara mandiri, yang berpotensi menimbulkan ketidaksinkronan dalam implementasi kebijakan serta memengaruhi efektivitas pelaksanaannya.

b. Fragmentasi

Fragmentasi dalam struktur birokrasi merujuk pada tingkat penyebaran tugas, tanggung jawab, serta koordinasi antar unit kerja dalam suatu organisasi maupun dengan instansi eksternal. Dalam perspektif Edward III, fragmentasi yang tidak terkelola dengan baik dapat menjadi hambatan dalam implementasi kebijakan, terutama apabila koordinasi antar unit kerja tidak berjalan secara efektif. Sebaliknya, fragmentasi yang terkoordinasi dengan baik justru dapat mendukung pelaksanaan kebijakan secara lebih optimal.

Berdasarkan hasil penelitian, fragmentasi di lingkungan Biro Hukum Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Timur secara internal relatif berjalan dengan baik. Pembagian tugas antar bagian telah terstruktur dengan jelas sesuai dengan fungsi masing-masing, sehingga tidak ditemukan adanya tumpang tindih kewenangan dalam pelaksanaan tugas. Koordinasi internal antar unit kerja juga berlangsung secara rutin melalui mekanisme rapat dan komunikasi langsung. Sebagaimana diungkapkan oleh salah satu informan:

"Untuk koordinasi internal sebenarnya sudah berjalan dengan baik, karena masing-masing bagian sudah memahami tugasnya dan saling berkoordinasi jika diperlukan." (Wawancara, 23 Desember 2025)

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa secara internal, struktur organisasi telah mampu mendukung implementasi kebijakan melalui koordinasi yang cukup efektif. Namun demikian, tantangan utama dalam fragmentasi justru muncul dalam konteks koordinasi eksternal, khususnya dengan instansi lain yang terlibat dalam pelaksanaan tugas Biro Hukum, seperti lembaga peradilan dan perangkat daerah lainnya. Hal ini diperkuat oleh pernyataan informan lain yang menyatakan:

"Kendala yang paling terasa itu ketika harus koordinasi dengan instansi lain, apalagi kalau membutuhkan pertemuan langsung, karena sekarang dibatasi oleh anggaran." (Wawancara, 23 Desember 2025)

Temuan ini menunjukkan bahwa kebijakan efisiensi belanja, khususnya pembatasan perjalanan dinas, berdampak langsung pada efektivitas koordinasi lintas instansi. Keterbatasan mobilitas menyebabkan interaksi yang sebelumnya dapat dilakukan secara langsung harus dialihkan ke media komunikasi tidak langsung, yang dalam beberapa kasus kurang efektif, terutama dalam penanganan perkara hukum yang membutuhkan koordinasi intensif.

Dalam perspektif implementasi kebijakan, kondisi ini menunjukkan bahwa fragmentasi birokrasi tidak hanya berkaitan dengan struktur internal organisasi, tetapi juga dengan jaringan koordinasi eksternal yang menjadi bagian dari sistem implementasi kebijakan. Ketika koordinasi eksternal terganggu, maka efektivitas implementasi kebijakan secara keseluruhan juga akan terpengaruh.

Temuan ini sejalan dengan Naila et al. (2025) yang menyatakan bahwa pembatasan mobilitas akibat kebijakan efisiensi anggaran dapat menghambat koordinasi antar instansi, sehingga berdampak pada kualitas pelaksanaan tugas pemerintahan. Selain itu, Putri (2025) juga

menegaskan bahwa keberhasilan implementasi kebijakan sangat dipengaruhi oleh kemampuan organisasi dalam menjaga koordinasi yang efektif, baik secara internal maupun eksternal.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa dari aspek fragmentasi, struktur birokrasi di Biro Hukum telah berjalan dengan baik dalam konteks internal organisasi, namun menghadapi kendala dalam koordinasi eksternal akibat keterbatasan anggaran dan mobilitas. Kondisi ini menunjukkan bahwa kebijakan efisiensi belanja memiliki implikasi tidak langsung terhadap efektivitas jaringan koordinasi antar organisasi, yang pada akhirnya memengaruhi keberhasilan implementasi kebijakan secara keseluruhan.

SIMPULAN

Implementasi Instruksi Presiden Nomor 1 Tahun 2025 tentang efisiensi belanja dalam pelaksanaan APBD pada Biro Hukum Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Timur secara umum telah berjalan dengan cukup baik dari sisi kepatuhan terhadap kebijakan, namun belum sepenuhnya optimal dalam aspek efektivitas pelaksanaan di lapangan. Berdasarkan analisis menggunakan model implementasi kebijakan George Edward III, yang meliputi komunikasi, sumber daya, disposisi, dan struktur birokrasi, ditemukan bahwa keempat variabel tersebut saling berinteraksi dan memengaruhi tingkat keberhasilan implementasi kebijakan.

Pada aspek komunikasi, kebijakan efisiensi telah disampaikan secara formal dan berjenjang melalui mekanisme birokrasi yang ada. Namun demikian, komunikasi yang berlangsung masih cenderung bersifat top-down dan belum sepenuhnya mampu memberikan pemahaman teknis yang jelas kepada pelaksana. Hal ini berdampak pada munculnya interpretasi yang beragam dalam implementasi kebijakan, terutama dalam menentukan prioritas kegiatan di tengah keterbatasan anggaran.

Dari aspek sumber daya, Biro Hukum memiliki kapasitas sumber daya manusia yang memadai baik dari segi jumlah maupun kompetensi. Namun, kebijakan efisiensi belanja berdampak pada keterbatasan dukungan operasional, terutama terkait mobilitas dan akses terhadap kegiatan koordinasi. Keterbatasan ini menyebabkan peningkatan beban kerja aparatur serta menuntut adanya adaptasi dalam pelaksanaan tugas, yang dalam jangka panjang berpotensi memengaruhi kualitas kinerja.

Pada aspek disposisi, aparatur menunjukkan komitmen yang tinggi dalam mendukung implementasi kebijakan efisiensi. Meskipun demikian, pengurangan insentif dan fasilitas kerja sebagai dampak dari kebijakan efisiensi turut memengaruhi motivasi kerja aparatur. Selain itu, ditemukan adanya dampak tidak langsung (*unintended consequences*), seperti keterbatasan kehadiran dalam persidangan yang berimplikasi pada hasil perkara, yang menunjukkan bahwa kebijakan efisiensi tidak selalu sejalan dengan efektivitas kinerja organisasi.

Sementara itu, dari aspek struktur birokrasi, mekanisme organisasi dan pembagian tugas telah berjalan dengan baik. Namun, belum adanya penyesuaian Standar Operasional Prosedur (SOP) secara formal terhadap kebijakan efisiensi menunjukkan bahwa struktur birokrasi belum sepenuhnya adaptif terhadap perubahan kebijakan. Di sisi lain, fragmentasi organisasi secara internal telah berjalan efektif, namun koordinasi eksternal mengalami kendala akibat keterbatasan mobilitas dan anggaran, sehingga memengaruhi efektivitas pelaksanaan tugas.

Secara keseluruhan, implementasi kebijakan efisiensi belanja di Biro Hukum Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Timur menunjukkan adanya paradoks antara tuntutan efisiensi anggaran dan kebutuhan operasional organisasi. Kebijakan yang bertujuan untuk meningkatkan efisiensi justru berpotensi menimbulkan penurunan efektivitas kinerja apabila tidak diimbangi dengan strategi implementasi yang adaptif dan kontekstual. Oleh karena itu, diperlukan pendekatan

kebijakan yang lebih fleksibel dan mempertimbangkan karakteristik masing-masing perangkat daerah agar tujuan efisiensi dapat tercapai tanpa mengorbankan kualitas pelayanan publik.

SARAN

Berdasarkan hasil penelitian mengenai implementasi kebijakan efisiensi belanja pada Biro Hukum Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Timur, terdapat beberapa rekomendasi yang dapat diajukan guna meningkatkan efektivitas pelaksanaan kebijakan di masa mendatang. Pada aspek komunikasi, pemerintah daerah perlu memperkuat mekanisme komunikasi kebijakan yang tidak hanya bersifat formal dan top-down, tetapi juga interaktif dan partisipatif. Penyampaian kebijakan sebaiknya disertai dengan petunjuk teknis yang jelas dan rinci agar dapat dipahami secara seragam oleh seluruh pelaksana. Selain itu, perlu adanya forum diskusi atau feedback loop yang memungkinkan pelaksana di tingkat operasional untuk menyampaikan kendala yang dihadapi, sehingga terjadi penyempurnaan kebijakan secara berkelanjutan.

Pada aspek sumber daya, khususnya terkait keterbatasan operasional akibat efisiensi anggaran, diperlukan strategi optimalisasi sumber daya yang lebih adaptif. Pemerintah daerah dapat mendorong pemanfaatan teknologi digital sebagai alternatif dalam pelaksanaan koordinasi dan rapat, tanpa menghilangkan efektivitas komunikasi. Selain itu, perlu dipertimbangkan pemberian fleksibilitas anggaran bagi perangkat daerah dengan karakteristik tugas yang membutuhkan mobilitas tinggi, seperti Biro Hukum, agar pelaksanaan tugas tetap optimal.

Pada aspek disposisi, penting bagi organisasi untuk menjaga motivasi dan kinerja aparatur melalui pemberian insentif non-finansial, seperti penghargaan kinerja, penguatan budaya kerja, serta peningkatan kapasitas sumber daya manusia. Kebijakan efisiensi sebaiknya tidak hanya berfokus pada pengurangan anggaran, tetapi juga mempertimbangkan aspek kesejahteraan dan kondisi kerja aparatur agar tidak menimbulkan penurunan kinerja dalam jangka panjang.

Pada aspek struktur birokrasi, perlu dilakukan penyesuaian Standar Operasional Prosedur (SOP) yang secara spesifik mengakomodasi kebijakan efisiensi belanja. SOP yang adaptif akan memberikan pedoman yang jelas bagi pelaksana dalam menyesuaikan kegiatan dengan keterbatasan anggaran. Selain itu, perlu diperkuat mekanisme koordinasi lintas instansi, baik melalui optimalisasi teknologi komunikasi maupun melalui kebijakan khusus yang memberikan pengecualian terbatas terhadap kegiatan yang bersifat strategis, seperti penanganan perkara hukum.

Secara keseluruhan, pemerintah daerah perlu mengadopsi pendekatan kebijakan yang lebih fleksibel dan kontekstual dalam mengimplementasikan efisiensi anggaran. Efisiensi tidak seharusnya dimaknai semata sebagai pengurangan belanja, tetapi sebagai upaya untuk mengoptimalkan penggunaan sumber daya tanpa mengorbankan efektivitas kinerja organisasi dan kualitas pelayanan publik. Dengan demikian, keseimbangan antara efisiensi dan efektivitas dapat tercapai secara berkelanjutan.

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). <https://doi.org/https://doi.org/10.57250/ajsh.v5i2.1674>
- Beazley, I., Downes, R., & Nicol, S. (2019). *Special features 1) Budgeting in Kazakhstan 2) Financial Management in Government*.
- Direktorat Jenderal Pajak. (2024, December 24). November 2024, Pendapatan Negara Kemenkeu Jatim Rp234,28 Triliun, Sudah 81,45% dari Target . *Pajak.Go.Id*.

- <https://pajak.go.id/id/siaran-pers/november-2024-pendapatan-negara-kemenkeu-jatim-rp23428-triliun-sudah-8145-dari-target>
- Halimatussadiah, A. (2020). *Working Paper Series Macroeconomic Policy and Financing for Development Division Alin Halimatussadiah Mainstreaming the Sustainable Development Goals into national planning, budgetary and financing processes: Indonesian experience*.
- Kamalina, A. R., & Pratama, W. P. (2025, February 5). Jungkir Balik ASN akibat Efisiensi Anggaran: Tak Ada Perjalanan Dinas, Kantor Jadi Terbatas Artikel ini telah tayang di Bisnis.com dengan judul "Jungkir Balik ASN akibat Efisiensi Anggaran: Tak Ada Perjalanan Dinas, Kantor Jadi Terbatas. *Bisnis*. https://ekonomi.bisnis.com/read/20250205/9/1836788/jungkir-balik-asn-akibat-efisiensi-anggaran-tak-ada-perjalanan-dinas-kantor-jadi-terbatas/2?utm_source=chatgpt.com
- Naila, N., Timur, J., Kunci, K., Anggaran, P., Birokrasi, P., & Daerah, K. (2025). Hambatan Pencairan Anggaran Perjalanan Dinas Pegawai Inspektorat Provinsi Jawa Timur. *Jurnal Administrasi Publik Dan Pemerintahan STISIP Imam Bonjol (SIMBOL)*, 4(2), 2025. <https://doi.org/10.55850/simbol.v2i1>
- Putri, D. A. M. D. (2025). Controversial Policy Seeking Balance Between Savings and Basic Needs. *Indonesian Journal of Law and Justice*, 2(3), 9. <https://doi.org/10.47134/ijlj.v2i3.3829>
- Royadi, A. A., Hasyadi, K., & Nurhayati, I. (2023). Efektivitas belanja langsung dan belanja tidak langsung APBD terhadap tingkat kemiskinan di Jawa Timur. *Jurnal Cendekia Keuangan*, 2(1), 34. <https://doi.org/10.32503/jck.v2i1.3205>
- Sugiyono. (2022). *Metode Penelitian Kualitatif (Untuk Penelitian yang Bersifat: Eksploratif, Interpretif, Interaktif dan Konstruktif)*.
- Yuliati, D., Perencanaan, B., Daerah, P., Nusa, P., & Barat, T. (2025). IMPACT BUDGET EFFICIENCY POLICY IN BAPPEDA NTB PROVINCE: IMPLICATIONS FOR PUBLIC SERVICE. *Jurnal Kompilasi Hukum*, 10(1). <https://doi.org/10.29303/jkh.v10i1.206>