

**HUBUNGAN PENERAPAN KEBIJAKAN EFISIENSI ANGGARAN DENGAN
KINERJA PELAYANAN PUBLIK DI TINGKAT PUSAT DAN DAERAH**

**TUGAS UJIAN TENGAH SEMESTER
DIAJUKAN UNTUK MEMENUHI TUGAS MATA KULIAH
METODE PENELITIAN ADMINISTRASI PUBLIK**

Oleh

RIFKI AL GHIFARY 2416041084

REGULER C

DOSEN PENGAMPU

Prof. Intan Fitri Meutia, S.A.N., M.A., Ph.D



**JURUSAN ILMU ADMINISTRASI NEGARA
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
UNIVERSITAS LAMPUNG**

2025

DAFTAR ISI

DAFTAR ISI	ii
I. PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	7
1.3 Manfaat Penelitian	7
II. TINJAUAN PUSTAKA.....	8
2.1 Penelitian Terdahulu	8
2.2 Landasan Teori.....	11
2.2.1 Grand Theory (Teori Administrasi Publik)	11
2.2.2 Middle Theory (<i>New Public Management</i>)	11
2.2.3 Applied Theory (<i>Value For Money</i>).....	12
2.3 Kerangka Berpikir.....	14
Gambar I. Kerangka Berpikir	15
III. METODE PENELITIAN	16
3.1 Jenis dan Tipe Penelitian	16
3.2 Fokus Penelitian.....	17
3.3 Lokasi Penelitian.....	18
3.4 Jenis dan Sumber Data.....	18
3.5 Teknik Pengumpulan Data.....	19
3.6 Teknik Analisis Data.....	21
3.7 Teknik Keabsahan Data	22
DAFTAR PUSTAKA.....	24

I. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Perkembangan tata kelola pemerintahan di Indonesia semakin mendasarkan diri pada prinsip akuntabilitas dan optimalisasi penggunaan sumber daya publik. Reformasi Birokrasi menempatkan *Good Governance* sebagai kerangka kerja yang menuntut efektivitas, transparansi, dan tanggung jawab pemerintah. Pilar penting dalam tata kelola yang baik adalah perubahan sistem penganggaran dari model tradisional ke sistem Penganggaran Berbasis Kinerja (PBB). Sistem ini dirancang untuk mengarahkan alokasi dana agar berfokus pada hasil dan keluaran, bukan sekadar penyerapan, sejalan dengan prinsip *Value for Money* (VfM) yang mencakup ekonomi, efisiensi, dan efektivitas. *Value for Money* merupakan sebuah konsep pengelolaan organisasi sektor publik yang mendasarkan pada tiga aspek utama, yaitu ekonomi, efisiensi, dan efektivitas. Aspek ekonomi memprioritaskan pada menghindari pengeluaran yang boros dan tidak produktif. Aspek efisiensi merupakan rasio yang membandingkan output yang dihasilkan dengan input yang digunakan, efisiensi dicapai ketika output maksimum yang didapatkan dari input yang terendah. Aspek efektivitas merupakan tingkat pencapaian hasil program atau tujuan yang ditetapkan sehingga menjadi perbandingan *outcome* dengan *output*. Menurut beberapa pandangan, tiga elemen utama dalam konsep *Value for Money* dianggap belum sepenuhnya memadai. Oleh karena itu, diperlukan penambahan dua elemen lain, yakni keadilan (*equity*) dan pemerataan atau kesetaraan (*equality*) (Mardiasmo, 2009). Selain itu, pemerintah dan lembaga negara juga dituntut untuk berfokus pada penguatan zona integritas sebagai bagian dari upaya mewujudkan tata kelola yang baik dan berkeadilan. Menurut Mardiasmo (2009), *Value for Money* merupakan sebuah konsep dalam manajemen sektor publik yang berorientasi pada tiga aspek utama, yaitu ekonomi, efisiensi, dan efektivitas. Aspek ekonomi berkaitan dengan kemampuan organisasi memperoleh input dengan kualitas dan jumlah tertentu pada biaya serendah mungkin. Dalam konteks ini, ekonomi mencerminkan perbandingan antara nilai masukan (input value) dengan nilai biaya yang dikeluarkan dan dinilai dalam ukuran moneter. Efisiensi menggambarkan sejauh mana sumber daya digunakan secara optimal untuk

menghasilkan output maksimum dari input yang tersedia, atau sebaliknya, bagaimana output tertentu dapat dicapai dengan penggunaan input serendah mungkin. Efisiensi diukur melalui perbandingan antara output dan input yang dikaitkan dengan target atau standar kinerja yang telah ditetapkan sebelumnya. Sedangkan efektivitas menunjukkan tingkat keberhasilan suatu program dalam mencapai tujuan yang telah direncanakan. Secara sederhana, efektivitas dipandang sebagai perbandingan antara hasil (outcome) yang dicapai dengan output yang dihasilkan oleh suatu kegiatan. Manfaat pelaksanaan konsep *value for money* pada pemerintah diantaranya adalah:

- a. Meningkatkan efektifitas pelayanan publik, dalam arti pelayanan yang diberikan tepat sasaran.
- b. Meningkatkan mutu pelayanan public
- c. Menurunkan biaya pelayanan public karena hilangnya inefisiensi dan terjadinya penghematan dalam penggunaan input
- d. Alokasi belanja yang lebih berorientasi pada kepentingan public
- e. Meningkatkan kesadaran akan uang publik sebagai akar pelaksanaan akuntabilitas publik.

Isu ini mencuat sebagai hasil dari tuntutan fiskal dan tuntutan kualitas pelayanan publik. Tahun 2025 ini, untuk mengatasi defisit APBN, Presiden Republik Indonesia mengeluarkan Instruksi Presiden (Inpres) No. 1 Tahun 2025 tentang Efisiensi Belanja APBN/APBD. Kebijakan top-down ini menginstruksikan pemangkasan belanja kementerian/lembaga (K/L) dan Transfer Ke Daerah (TKD) secara signifikan. Secara umum, penerapan *value for money* pada hakikatnya menekankan pada penghematan dan ketepatan dalam proses pengadaan serta alokasi sumber daya; efisiensi berarti kemampuan untuk menggunakan sumber daya secara optimal, sedangkan efektivitas mengacu pada tingkat keberhasilan dalam mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan.

Untuk memahami pembahasan lebih mendalam, penting untuk memahami juga mendefinisikan konsep-konsep pokok yang menjadi fokus penelitian:

- a. Anggaran: anggaran merupakan dokumen yang memiliki peran yang sangat penting sebagai pedoman dalam melaksanakan kegiatan pemerintahan. Mardiasmo (2018) mengartikan anggaran sebagai dokumen yang berisikan estimasi kinerja, baik berupa penerimaan maupun pengeluaran yang didalamnya berisikan tujuan yang ingin dicapai dan menyertakan data masa lalu sebagai bentuk pengendalian dan penilaian kinerja. Anggaran juga merupakan alat perencanaan manajemen untuk mencapai tujuan organisasi publik, di mana anggaran publik terwujud dalam APBN dan APBD, mencerminkan ruang lingkup keuangan negara yang dikelola oleh pemerintah pusat dan daerah.
- b. Kinerja: kinerja berasal dari bahasa Inggris *performance*, diartikan sebagai tingkatan keberhasilan pada pelaksanaan tugas dan kemampuan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kinerja secara umum dapat dimaknai sebagai tingkat pencapaian tujuan sebuah organisasi sektor publik. Dalam konteks sektor publik, kinerja dinilai melalui pencapaian target anggaran, efektivitas, dan efisiensi pelaksanaan anggaran.
- c. Pelayanan public: pelayanan publik merupakan layanan yang disediakan oleh pemerintah untuk memenuhi kebutuhan dan kepentingan masyarakat. Definisi formalnya, berdasarkan Pasal 1 ayat (1) Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik adalah kegiatan atau rangkaian kegiatan dalam rangka pemenuhan kebutuhan pelayanan sesuai dengan peraturan perundang-undangan bagi setiap warga negara dan penduduk atas barang, jasa, dan/atau pelayanan administratif yang disediakan oleh penyelenggara pelayanan publik.
- d. Kinerja pelayanan public: kinerja pelayanan publik merupakan hasil nyata yang ditunjukkan oleh instansi pemerintah dalam menyediakan layanan yang efisien, efektif, dan akuntabel kepada masyarakat. Tolak ukur kinerja pelayanan publik dipergunakan sebagai dasar untuk menilai apakah suatu program dan aktivitas kegiatan dapat dikatakan berhasil atau gagal dan hal ini sangat penting dalam penilaian akuntabilitas organisasi publik guna menghasilkan pelayanan publik yang lebih baik.

- e. Efisiensi: efisiensi, dalam konteks Value for Money (VfM), didefinisikan sebagai hubungan antara barang atau jasa (*output*) yang dihasilkan dari suatu kegiatan dengan sumber daya (*input*) yang digunakan. Secara operasional, efisiensi adalah pencapaian output maksimum yang diberikan input tertentu, atau penggunaan input yang terendah untuk mencapai output tertentu (*spending well*). Menurut Sharp, efisiensi adalah “a measure of output over input” yang mencerminkan upaya membandingkan kuantitas hasil aktual dengan sumber daya yang dikonsumsi (biaya produk). Kinerja efisiensi dinilai baik apabila rasionya di bawah 100%, menandakan instansi mampu menghemat biaya (*spending well*).
- f. Kebijakan efisiensi anggaran: kebijakan efisiensi anggaran didefinisikan secara khusus sebagai pemangkasan anggaran pada setiap unit kerja pemerintah sehingga pemanfaatan anggaran lebih efisien dan efektif, yang bertujuan untuk mengurangi pemborosan (inefisiensi) dan mengoptimalkan penggunaan dana. Di Indonesia, KEA diwujudkan melalui instrumen *top-down* seperti Instruksi Presiden (Inpres) No. 1 Tahun 2025 yang menginstruksikan efisiensi belanja K/L dan Transfer Ke Daerah (TKD) guna mencapai tujuan pengurangan pemborosan, penganggaran berbasis kinerja, dan mendukung stabilitas fiskal.

Pada lapisan ideal, efisiensi di tingkat ekonomi seharusnya searah dengan efektivitas mencapai tujuan dengan biaya yang rendah. Namun, studi kuantitatif pada Badan Layanan Umum (BLU) menemukan bahwa efisiensi anggaran berpengaruh positif dan bermakna terhadap kinerja, tetapi efektivitas anggaran justru berpengaruh negatif dan tidak substansial (Zen & Murtanto, 2023). Hal ini yang mengindikasikan bahwa adanya potensi efisiensi rekayasa yang berisiko menurunkan kualitas layanan.

Kebijakan Efisiensi Anggaran seringkali tidak seimbang yang menimbulkan adanya ketimpangan alokasi. Contoh detailnya adalah pemangkasan besar-besaran pada K/L, sementara sektor tertentu seperti Kementerian Pertahanan dikecualikan (Darmawan et al., 2025). Menurut Prof. Wahyudi Kumorotomo (2025, dalam Darmawan et al.) menjelaskan bahwa kebijakan tersebut memperlihatkan bias politik yang memprioritaskan agenda sektoral seperti pertahanan di atas sektor publik strategis seperti pendidikan dan kesehatan. Hal tersebut berpotensi mengurangi legitimasi pemerintah, terutama jika

masyarakat menyimpulkan efisiensi sebagai penghematan yang tidak adil. Di tingkat daerah, kebijakan efisiensi anggaran menghasilkan tantangan salah satunya adalah ketidakcocokan antara perencanaan dan implementasi kebijakan. Beberapa daerah menghadapi tantangan dalam mengelola anggaran secara efisien yang dimana mengakibatkan pemborosan atau ketidakcocokan alokasi dana. (Rais et al., 2025).

Pada tataran ideal, kebijakan efisiensi anggaran (dorongan pada Economy) seharusnya sejalan dengan efektivitas (capaian tujuan) dalam kerangka VfM. Namun, realitas di lapangan menunjukkan paradoks. Studi kuantitatif pada Badan Layanan Umum (BLU) membuktikan bahwa Efisiensi Anggaran memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja, tetapi Efektivitas Anggaran (rasio realisasi/target) justru berpengaruh negatif atau tidak signifikan. Paradoks ini mengisyaratkan adanya risiko efisiensi artifisial (hanya memotong realisasi) yang berpotensi merusak capaian program dan menurunkan kualitas layanan, sebab pencapaian kinerja yang baik dipengaruhi oleh manajemen biaya yang cerdas (efisien), bukan hanya besarnya dana yang dihabiskan (efektif dalam arti penyerapan). Pengukuran kinerja berbasis VfM sangat penting untuk menilai akuntabilitas pemerintah daerah dan keberhasilannya dalam mengelola anggaran untuk pembangunan dan pelayanan masyarakat.

Fokus masalah bertujuan untuk mempersempit topik yang luas menjadi topik dengan area yang spesifik dan dapat diteliti lebih mendalam. Untuk mendukung metode analisis kualitatif deskriptif yang diperlukan, fokus masalah ditetapkan pada tiga aspek utama interaksi kebijakan, yaitu:

- a. Sifat kebijakan: menganalisis kebijakan efisiensi anggaran yang bersifat *Top-Down* (Inpres No. 1 Tahun 2025) sebagai variabel independen (X), serta tantangan dalam implementasinya di Kementrian/Lembaga dan di Pemerintah Daerah.
- b. Kinerja pelayanan: menganalisis dampak kebijakan (X) terhadap variabel dependen (Y), yaitu kinerja pelayanan publik dengan mengukur secara kualitatif tiga dimensi *Value For Money*, yaitu ekonomi, efisiensi, dan efektivitas.

Tema penelitian merupakan sudut pandang atau perspektif yang menjadi benang merah naratif dari penelitian. Tema penelitian harus bersifat memfokuskan fenomena dan fokus yang telah ditetapkan. Tema dari penelitian yang diteliti oleh penulis adalah untuk mencari keseimbangan kesejahteraan publik dan disiplin fiskal dan menganalisis secara kualitatif strategi adaptif instansi pusat dan daerah dalam merespons tekanan efisiensi anggaran. Tema ini memposisikan penelitian sebagai studi yang mencari titik temu antara efisiensi dan kesejahteraan layanan publik dengan menyoroti peran sentral strategi adaptif dalam menentukan keberhasilan implementasi kebijakan di lapangan.

Inti dari tema ini adalah upaya untuk merekoniliasi dua nilai publik yang sering dianggap bertentangan: kesejahteraan publik dan disiplin fiskal. Kesejahteraan publik merepresentasikan mandat negara untuk memberikan pelayanan yang berkualitas, adil, dan berdampak positif pada kehidupan masyarakat. Nilai ini tercermin dalam indikator efektivitas dan outcome dari kerangka Value for Money. Disiplin Fiskal merepresentasikan tuntutan untuk mengelola keuangan negara secara bertanggung jawab, hemat, dan berkelanjutan. Nilai ini tercermin dalam indikator ekonomi dan efisiensi. Penelitian ini berangkat dari asumsi bahwa kedua nilai ini tidak harus bersifat *zero-sum* (di mana yang satu hanya dapat dicapai dengan mengorbankan yang lain). Tema "mencari keseimbangan" menegaskan komitmen untuk menemukan titik temu di mana penghematan anggaran justru dapat menjadi katalis bagi inovasi pelayanan, bukannya penyebab kemunduran.

Tema ini secara eksplisit menyoroti konteks kebijakan top-down (Inpres 1/2025) dalam sistem pemerintahan Indonesia yang terdesentralisasi. Hal ini menciptakan dinamika yang unik dan kompleks. Di tingkat pusat fokus analisis adalah pada bagaimana K/L merumuskan pedoman dan mengawasi implementasi, serta strategi adaptif mereka sendiri dalam memenuhi target efisiensi tanpa mengorbankan fungsi pengawasan dan koordinasi nasional. Di tingkat daerah fokus analisisnya adalah pada bagaimana Pemerintah Daerah menerjemahkan instruksi yang seragam ke dalam konteks lokal yang beragam. Daerah dengan kapasitas fiskal dan administratif tinggi mungkin dapat beradaptasi dengan baik, sementara daerah yang terbatas mungkin terjebak dalam efisiensi destruktif.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan penjelasan yang telah dikemukakan di latar belakang, rumusan masalah yang akan ditetapkan adalah sebagai berikut:

- a. Bagaimana kebijakan efisiensi anggaran (berdasarkan Inpres No. 1 Tahun 2025) diimplementasikan dan direspons di tingkat Pusat dan Daerah, dan apa saja tantangan utamanya?
- b. Bagaimana dampak kebijakan efisiensi anggaran terhadap kinerja pelayanan publik, ditinjau dari kerangka *Value for Money* (ekonomi, efisiensi, dan efektivitas)?

1.3 Manfaat Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah dibuat, manfaat dari penelitian ini adalah diharapkan untuk:

- a. Menjelaskan kebijakan efisiensi anggaran berdasarkan Inpres No. 1 Tahun 2025 diimplementasikan dan responnya di tingkat Pusat dan Daerah serta tantangan-tantangan utamanya
- b. Mengidentifikasi dampak kebijakan efisiensi anggaran terhadap kinerja pelayanan publik yang ditinjau dari kerangka *Value for Money* (ekonomi, efisiensi, dan efektivitas)

II. TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Penelitian Terdahulu

Sejumlah penelitian terdahulu yang berfokus konteks mengenai bagaimana instansi merespons tekanan anggaran dan dampaknya terhadap pelayanan public, yaitu:

1) Yuliati (2025)

Penelitian yang dilakukan oleh Yuliati (2025) berjudul “Dampak Kebijakan Efisiensi Anggaran Di Bappeda Provinsi Ntb: Implikasi Terhadap Pelayanan Public”. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dampak kebijakan efisiensi anggaran (Inpres 1/2025) dan strategi yang digunakan BAPPEDA Provinsi NTB untuk meminimalisir dampaknya terhadap pelayanan publik. Metode yang digunakan adalah penelitian normatif dengan pendekatan perundang-undangan dan konseptual (kualitatif). Penelitian ini menunjukkan dampak negatif yang signifikan dari kebijakan efisiensi anggaran di daerah. Dampak utama yang teridentifikasi adalah terbatasnya anggaran operasional yang secara langsung berdampak pada kinerja Sumber Daya Manusia (SDM), menghambat peningkatan kapasitas pegawai, serta pembatasan program/kegiatan yang mendukung perencanaan pembangunan. Selain itu, terjadi penurunan efektivitas koordinasi antar-instansi (seperti diskusi lintas-sektor atau pertemuan tatap muka) dan terhambatnya pengembangan sistem TIK seperti *e-planning* dan *e-budgeting* yang penting untuk transparansi dan kecepatan birokrasi. Dampak komprehensif lainnya adalah menurunnya tingkat kepuasan masyarakat terhadap pelayanan publik akibat keterlambatan informasi dan berkurangnya keterlibatan publik dalam perencanaan pembangunan daerah. BAPPEDA NTB merespons dengan strategi yang meliputi penguatan digitalisasi (untuk meningkatkan efisiensi kerja) dan kerja sama dengan sektor swasta, mengutamakan program prioritas pembangunan (untuk menjaga efektivitas program strategis), dan menerapkan work flexibility untuk menekan biaya operasional. Rekomendasi dari penelitian ini menekankan perlunya BAPPEDA NTB mengoptimalkan anggaran berbasis kinerja, memperluas kolaborasi dengan pihak eksternal, dan melakukan evaluasi serta pengawasan berkelanjutan terhadap efektivitas program.

2) Darmawan dkk. (2025)

Penelitian yang dilakukan oleh Darmawan dkk. (2025) memiliki judul “Efisiensi Anggaran dan Dampaknya terhadap praktik *Good Governance* di Kementerian Dalam Negeri dalam Era Reformasi Birokrasi”. Penelitian ini bertujuan menganalisis hubungan antara reformasi birokrasi, prinsip *good governance*, dan kebijakan efisiensi anggaran dalam konteks Kementerian Dalam Negeri (Kemendagri). Metode yang digunakan adalah kualitatif deskriptif dan pendekatan analisis kebijakan publik. Temuan dari penelitian Darmawan dkk. menunjukkan bahwa Kemendagri berhasil menjalankan Reformasi Birokrasi Tematik (RB Tematik) yang selaras dengan indikator *good governance*, terutama aspek pengentasan kemiskinan dan pengendalian inflasi. Namun, tantangan seperti campur tangan politik, penentangan birokrasi, dan potensi krisis legitimasi akibat ketimpangan efisiensi anggaran tetap menjadi hambatan signifikan. Penelitian ini berfokus pada tingkat pusat (makro) dan Reformasi Birokrasi Tematik, bukan dampak langsung pemotongan anggaran terhadap Kinerja Pelayanan Publik (VfM) di tingkat daerah (mikro) yang merupakan lokus pelayanan langsung. Kesimpulan menekankan bahwa sinergi antara reformasi birokrasi dan efisiensi anggaran hanya dapat terwujud optimal apabila didukung oleh tata kelola yang partisipatif, responsif, dan berorientasi hasil. Efisiensi harus diseimbangkan dengan prinsip keadilan sosial dan akuntabilitas publik, di mana penghematan anggaran tidak boleh mengorbankan sektor pelayanan dasar yang dibutuhkan masyarakat. Penelitian ini menunjukkan bahwa NPM (efisiensi) di Pusat harus dikelola secara cerdas agar tidak menimbulkan dampak politik negatif.

3) Anggradini (2024)

Skripsi yang diteliti oleh Anggradini (2024) memiliki judul “Analisis Efisiensi dan Efektivitas Penggunaan Anggaran di Cabang Dinas ESDM Wilayah Serayu Tengah”. Skripsi ini menggunakan metode kualitatif studi kasus dengan memasukkan data APBD kuantitatif periode 2021-2023 untuk mengukur rasio Efisiensi dan Efektivitas. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Cabdin ESDM

telah menggunakan anggaran secara efisien dan efektif. Penilaian efisien diukur berdasarkan rasio efisiensi belanja (Realisasi Belanja / Anggaran Belanja), yang secara rata-rata menunjukkan tingkat penghematan anggaran. Sementara penilaian efektif diukur berdasarkan ketercapaian target program (Indikator Output) dan respon positif masyarakat terhadap program kerja, seperti program Desa Dampungan. Penelitian ini mencatat bahwa efisiensi anggaran dicapai melalui penghematan belanja (misalnya 93% di 2020) yang diperoleh dari pemberdayaan personel terbatas dan fokus pada program kerja yang bermanfaat bagi masyarakat. Perbedaan fokusnya ialah penelitian ini berfokus pada satu Dinas Teknis (Cabdin ESDM dan tidak menganalisis kebijakan *top-down* Inpres 1/2025 yang baru. Saran utama dari penelitian ini adalah agar instansi dapat mempertahankan penggunaan anggaran secara efisien dan efektif, dan bagi peneliti selanjutnya disarankan untuk melakukan analisis kinerja berdasarkan pendekatan New Public Management (NPM) yang lebih mendalam.

Meskipun ada studi komprehensif mengenai *Value for Money* dan respons kebijakan efisiensi di Pusat dan Daerah, ada kesenjangan yang akan diisi oleh penelitian ini, yaitu belum adanya studi yang secara sistematis membandingkan mekanisme kasual dan perbedaan dampak kebijakan efisiensi anggaran yang bersifat *top-down* (Inpres 1/2025) antara tingkat pusat dan tingkat daerah. Penelitian ini akan menggali lebih mendalam apakah strategi yang berhasil di Pusat, seperti digitalisasi Sistem Informasi Administrasi Kependudukan dan Sistem Informasi Pemerintahan Daerah dimana dapat diadopsi dan diimplementasikan secara efektif di Daerah (BAPPEDA) sebagai respons terhadap pemotongan anggaran untuk mencapai efisiensi yang transformatif, bukan efisiensi yang destruktif.

2.2 Landasan Teori

2.2.1 Grand Theory (Teori Administrasi Publik)

Dalam konteks penelitian ini, teori tata kelola pemerintahan yang baik, yaitu *Good Governance* menjadi salah satu kerangka besar administrasi public. *Good Governance* merupakan suatu konsep dalam administrasi public yang menjadi fondasi bagi sistem pemerintahan yang solid, bertanggung jawab, dan berorientasi pada kepentingan public. Prinsip *Good Governance*, seperti akuntabilitas, transparansi, dan efisiensi menjadi fondasi normatif bagi birokrasi. Kebijakan efisiensi anggaran pun merupakan implementasi prinsip efisiensi. Namun, perlu ada tekanan untuk mencapai keseimbangan dengan prinsip keadilan karena dengan pemangkasan yang tidak adil dapat menimbulkan krisis legitimasi dan dianggap gagal dalam memegang mandat.

2.2.2 Middle Theory (*New Public Management*)

New Public Management (NPM) merupakan paradigma yang mendorong penerapan praktik sektor bisnis ke dalam administrasi publik, menekankan pada *steering* (pengaturan/pengawasan) daripada *rowing* (pelaksanaan langsung). Prinsip NPM meliputi manajemen profesional, penetapan standar kinerja, penekanan pada output dan outcome, serta penekanan pada disiplin dan penghematan. Selain itu, Penganggaran Berbasis Kinerja (PBB) merupakan instrumen NPM di Indonesia. PBB bertujuan mengukur keterkaitan antara pendanaan (input) dan hasil program (outcome). Kebijakan efisiensi anggaran (Inpres 1/2025) juga adalah implementasi NPM yang mencolok, memaksa unit kerja mencapai target kinerja dengan pengurangan alokasi dana. Prinsip NPM yang dirumuskan oleh Christopher Hood pada 1991, dapat dirangkum dalam tujuh aspek utama, yaitu:

- a. Manajemen profesional sektor publik: menekankan pada keahlian profesional dalam manajemen publik.
- b. Standar dan ukuran kinerja: organisasi secara eksplisit memiliki standar dan ukuran kinerja yang jelas.

- c. Berorientasi pada hasil dan dampak: fokus beralih dari sekadar kepatuhan pada prosedur (*input*) ke hasil nyata yang dicapai (*output* dan *outcome*) yang dikenal sebagai *Value for Money*.
- d. Pembagian unit kerja sektor publik: Pembagian unit kerja yang memungkinkan desentralisasi manajemen dan pendelegasian kewenangan.
- e. Penerapan kompetisi: memperkenalkan elemen persaingan dalam sektor publik sebagai satu-satunya cara untuk menghemat biaya dan meningkatkan kualitas layanan.
- f. Adopsi manajemen sektor bisnis: mengadopsi teknik dan praktik manajemen yang digunakan di sektor bisnis.
- g. Penekanan pada disiplin dan penghematan lebih besar: Tuntutan untuk melakukan efisiensi dan pemangkasan biaya secara ketat.

Penerapan NPM di Indonesia didorong oleh kebijakan desentralisasi dan otonomi daerah sejak tahun 2000-an, yang memberikan wewenang lebih besar kepada daerah untuk mengelola anggaran dan pelayanan, sehingga diharapkan mendorong efisiensi dan inovasi local. Penganggaran Berbasis Kinerja (PBB) merupakan instrumen NPM utama di Indonesia, yang berupaya mengukur keterkaitan antara pendanaan (*input*) dan hasil program (*outcome*). Kebijakan Efisiensi Anggaran (Inpres 1/2025) adalah manifestasi NPM yang ekstrem, yang memaksa unit kerja mencapai target kinerja dengan pengurangan alokasi dana. Meskipun NPM telah membawa perubahan positif, studi kasus menunjukkan NPM menghadapi tantangan, seperti resistensi birokrasi, keterbatasan SDM, dan kurangnya dukungan politik yang menghambat efektivitas implementasi, terutama di tingkat daerah.

2.2.3 Applied Theory (*Value For Money*)

Value For Money adalah pengorganisasian organisasi sektor public yang berdasarkan pada tiga elemen utama, yaitu ekonomi, efisiensi, dan efektivitas. Pengimplementasian konsep ini diyakini dapat memperbaiki akuntabilitas dan kinerja sektor public dengan memastikan bahwa setiap dana publik dibelanjakan secara bijaksana dan menghasilkan manfaat maksimal bagi masyarakat. VfM juga menunjukkan penghargaan terhadap nilai uang dalam pengelolaan keuangan daerah. Ketiga elemen tersebut dapat dijelaskan lebih lanjut sebagai berikut:

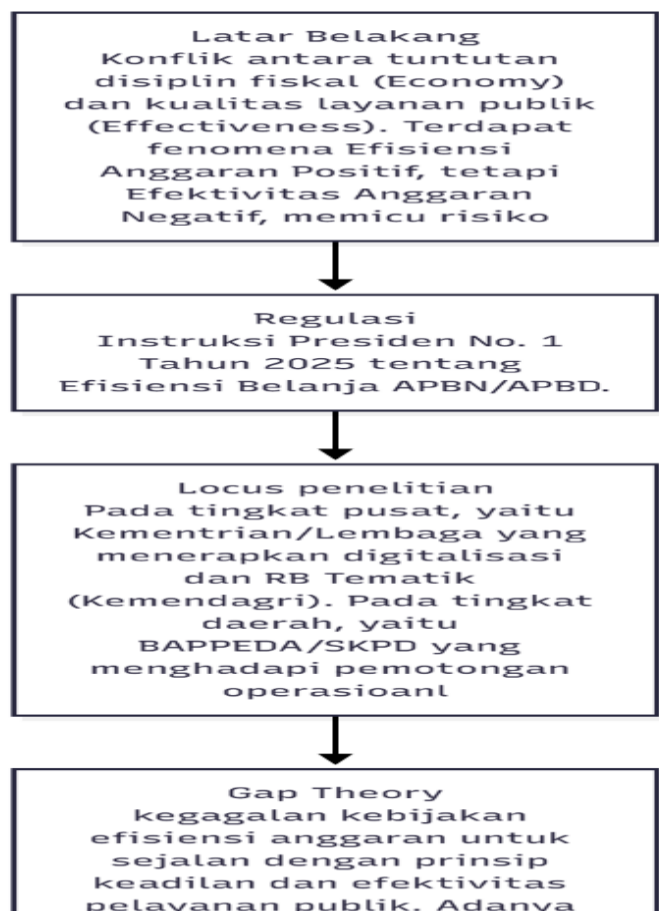
- a. **Ekonomi:** elemen ekonomi adalah pemerolehan sumber daya dengan kualitas dan kuantitas tertentu pada harga terendah. Hal ini terkait dengan pengkonversian sumber daya keuangan menjadi tenaga kerja, bahan, dan infrastruktur yang dikonsumsi untuk kegiatan operasional. Elemen ekonomi memiliki fokus dalam meminimalisir biaya sumber daya yang digunakan dengan menghindari pengeluaran yang boros dan tidak produktif. Pengukuran dinilai melalui perbandingan antara anggaran belanja dengan realisasi belanja, yang diukur dengan persentase tingkat pencapaiannya.
- b. **Efisiensi:** elemen efisiensi adalah hubungan antara barang atau jasa (*output*) yang dihasilkan dari suatu kegiatan dengan sumber daya (*input*) yang digunakan. Ini adalah pencapaian output yang maksimum dengan input tertentu atau penggunaan input yang terendah untuk mencapai output tertentu. Efisiensi dicapai dengan tidak membuang waktu, tenaga, dan biaya dengan percuma. Elemen efisiensi ini berfokus pada *output* dan proses, efisiensi mengukur seberapa baik suatu pekerjaan dilakukan. Suatu kegiatan dikatakan efisien apabila mampu menghasilkan *output* tertentu dengan input serendah-rendahnya yang secara formal dapat diukur menggunakan rasio efisiensi belanja.
- c. **Efektivitas:** elemen efektivitas adalah tingkat pencapaian hasil program dengan target yang ditetapkan. Efektivitas merupakan perbandingan antara hasil yang diharapkan dengan hasil yang sesungguhnya dicapai, yang berfokus pada hasil. Efektivitas memiliki fokus pada hasil. Semakin besar kontribusi proses terhadap pencapaian tujuan, maka semakin efektif organisasi tersebut. Efektivitas adalah ukuran kualitas pelayanan publik yang sebenarnya, memastikan layanan yang diberikan tepat sasaran dan bermutu. Tingkat efektivitas dapat dilihat dengan mengukur perbandingan antara realisasi pendapatan dengan anggarannya dengan persentase tingkat pencapaiannya.

Meskipun VfM sering diukur secara kuantitatif (rasio), dalam penelitian ini, VfM digunakan sebagai kerangka kualitatif untuk menganalisis dampak riil Kebijakan Efisiensi Anggaran (X) terhadap kualitas dan capaian pelayanan publik (Y). Fokusnya adalah mengidentifikasi apakah upaya mencapai *economy* (hemat) merusak

Effectiveness (capaian tujuan) di lapangan (fenomena paradoks VfM). Penelitian ini menggunakan VfM sebagai Applied Theory untuk membedah paradoks yang muncul dari penerapan NPM di Indonesia: meskipun upaya penghematan (Ekonomi/Efisiensi) berhasil, hal itu justru berisiko menurunkan efektivitas (capaian tujuan) dan mengorbankan keadilan sosial.

2.3 Kerangka Berpikir

Kerangka berpikir memetakan alur berpikir logis berdasarkan teori dan penelitian terdahulu dengan hasil yang diharapkan dari penelitian sebagai arah analisis. Peneliti menyusun pola berpikir dari penelitian ini sebagai berikut:



Gambar I. Kerangka Berpikir

III. METODE PENELITIAN

3.1 Jenis dan Tipe Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan pada penelitian berikut adalah pendekatan kualitatif deskriptif. Pendekatan ini sangat esensial karena karena penelitian ini bertujuan untuk memahami makna di balik data, yaitu bagaimana para birokrat dan pemangku kepentingan di Pusat dan Daerah menginterpretasikan serta merespons Instruksi Presiden (Inpres) No. 1 Tahun 2025 yang bersifat *top-down*. Pendekatan ini memungkinkan penggalian mendalam terhadap realitas sosial yang subjektif, seperti pandangan mengenai *trade-off* antara penghematan biaya (*economy*) dengan kualitas layanan (*effectiveness*) yang tidak dapat diukur melalui statistik semata. Peneliti dalam pendekatan ini berfungsi sebagai instrumen kunci yang berinteraksi langsung di lokasi penelitian untuk mengumpulkan data naratif yang kaya makna, serta bersifat adaptif dan responsif terhadap dinamika lapangan. Pendekatan Deskriptif digunakan karena tujuan penelitian adalah untuk menggambarkan, menafsirkan, dan menjelaskan fenomena kompleks mengenai dinamika efisiensi anggaran (X) terhadap kinerja pelayanan publik (Y) secara menyeluruh, sistematis, dan holistik, termasuk peran inovasi (Z) di dalamnya, guna mencapai pemahaman yang akurat terhadap karakteristik variabel yang diteliti.

Tipe penelitian adalah studi kasus dengan strategi studi kasus analisis. Strategi ini mendorong investigasi lebih mendalam terhadap fenomena kontemporer, yaitu kebijakan efisiensi anggaran dalam konteks interaksi antara kebijakan fiskal dan pelayanan public. Penelitian ini menggunakan strategi komparatif/analitis untuk membandingkan dua locus atau unit analisis utama, yaitu tingkat Pusat yang merumuskan atau menjalankan kebijakan efisiensi dan reformasi birokrasi tematik dengan tingkat Daerah yang mengalami dampak operasional langsung, misalnya BAPPEDA Provinsi NTB atau Muara Enim. Perbandingan tersebut penting untuk mengidentifikasi perbedaan dalam strategi adaptasi yang digunakan serta untuk mengeksplorasi mengapa kebijakan NPM (berbasis efisiensi) seringkali menghasilkan paradoks VfM di tingkat implementasi lapangan. Dengan mencakup unit analisis mikro dan makro. Penelitian ini dapat memberikan pemahaman mendalam tentang perluasan

kebijakan dan mekanisme kausal yang menentukan keberhasilan atau kegagalan kebijakan efisiensi anggaran dalam kerangka *Good Governance*.

3.2 Fokus Penelitian

Fokus penelitian secara detail ditetapkan untuk membatasi ruang lingkup topik yang luas, menjamin penelitian tetap terarah, dan memungkinkan eksplorasi fenomena secara mendalam, sesuai dengan tuntutan penelitian kualitatif. Fokus penelitian ini ditentukan berdasarkan tiga variabel kunci (X, Y, dan Z) yang dihubungkan dengan pendekatan komparatif Pusat vs. Daerah:

- a. Implementasi Kebijakan (X) dan dampak awal: berfokus pada proses implementasi Inpres No. 1 Tahun 2025 di Pusat (sebagai instrumen kontrol fiskal) dan di Daerah (sebagai instrumen pemotongan belanja operasional), serta tantangan administratif, politik, dan kelembagaan yang muncul akibat tekanan efisiensi.
- b. Dampak terhadap kinerja pelayanan public (Y) dalam perspektif *Value for Money*: berfokus pada dampak kebijakan efisiensi anggaran terhadap kinerja pelayanan public (Y), diukur secara kualitatif berdasarkan persepsi informan mengenai dimensi *economy* (penghematan biaya input), *efficiency* (optimalisasi proses kerja dengan sumber daya terbatas), dan *effectiveness* (ketercapaian *outcome* program strategis dan kualitas layanan masyarakat). Analisis ini bertujuan memahami paradoks VfM mengapa upaya mencapai ekonomi justru berisiko menurunkan efektivitas yang menjadi celah penelitian utama.
- c. Strategi adaptasi inovatif (z) sebagai variabel mediasi: berfokus pada identifikasi dan analisis strategi adaptif yang diimplementasikan oleh instansi Pusat (misalnya digitalisasi SIAK/SIPD) dan Daerah (misalnya *work flexibility*, digitalisasi *e-planning*, dan penguatan prioritas pembangunan) untuk menyeimbangkan tuntutan penghematan dengan mandat pelayanan, serta peran variabel Z dalam menentukan apakah hasil akhir kebijakan efisiensi anggaran bersifat transformatif atau destruktif terhadap layanan publik.

3.3 Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian disusun secara komparatif untuk mencakup dimensi kebijakan (makro) dan dimensi implementasi pelayanan (mikro) yang merupakan inti dari desain studi kasus analitis:

- a. Lokus pusat (makro): instansi strategis di tingkat pusat (seperti unit di Kementerian Keuangan, BAPPENAS, atau Kementerian Dalam Negeri) yang bertanggung jawab dalam merumuskan atau mengawasi implementasi ke kebijakan fiskal dan reformasi birokrasi tematik, termasuk Inpres 1/2025.
- b. Lokus daerah (mikro): Instansi teknis di tingkat pemerintah daerah yang paling merasakan dampak pemotongan anggaran operasional dan memiliki tanggung jawab langsung terhadap pelayanan publik dan perencanaan pembangunan, seperti Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (BAPPEDA) Provinsi (contohnya NTB atau Muara Enim) dan Dinas Pelayanan Teknis (DISDUKCAPIL).

Pemilihan lokus normatif ini memiliki justifikasi metodologis yang kuat, pertama untuk mengeksplorasi hubungan kasual kausal antara kebijakan (X) dan kinerja (Y) yang dimediasi oleh strategi (Z) di berbagai tingkat pemerintahan; dan kedua, untuk meningkatkan *external validity* kualitatif (keteralihan), yaitu sejauh mana temuan tentang strategi adaptif (Z) di satu lokus dapat dihubungkan dengan tantangan yang serupa di lokus lain sehingga memberikan rekomendasi kebijakan yang lebih relevan dan berdasar pada konteks Indonesia yang terdesentralisasi.

3.4 Jenis dan Sumber Data

Jenis data yang dipakai adalah data kualitatif yang mencakup deskripsi naratif, pandangan subjektif, interpretasi, pengalaman, serta arsip dan dokumen yang relevan. Sumber data yang disusun peneliti akan menggunakan triangulasi sumber data, seperti:

Kategori Data	Jenis Data	Deskripsi dan Fokus Penelitian	Kategori Informan/Sumber
---------------	------------	--------------------------------	--------------------------

Data Primer	Kualitatif (Naratif, Persepsi, Pengalaman)	Data yang diperoleh langsung dari lapangan mengenai interpretasi dan respons aktor terhadap Kebijakan Efisiensi Anggaran (KEA). Fokusnya adalah pandangan subjektif mengenai dampak VfM dan Strategi Adaptasi (Z).	1. Informan Kunci (Key Informants): Pejabat Keuangan/Perencanaan di tingkat Pusat (K/L terkait Inpres 1/2025); Kepala BAPPEDA/DISDUKCAPIL. 2. Informan Utama: Staf Pelaksana BAPPEDA/DISDUKCAPIL; Perwakilan masyarakat sipil atau akademisi yang mengawasi KPP di lokus.
Data Sekunder	Kualitatif (Dokumen Resmi) dan Kuantitatif (Laporan Keuangan)	Data pendukung berupa dokumen, arsip, dan laporan yang digunakan untuk membandingkan atau memverifikasi data primer (triangulasi). Data sekunder ini harus relevan dengan fokus KEA, VfM, dan Strategi Inovatif.	1. Dokumen Kebijakan Formal: Inpres No. 1 Tahun 2025, Peraturan Menteri Keuangan/Dalam Negeri terkait efisiensi belanja. 2. Dokumen Kinerja: Laporan Realisasi Anggaran (LRA), Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP/SAKIP), dan data VfM instansi lokus. 3. Literatur: Teks buku, jurnal, dan laporan penelitian terdahulu.

Tabel I. Jenis dan Sumber Data Penelitian

3.5 Teknik Pengumpulan Data

Untuk mendapati kedalaman data dan memastikan keabsahan temuan, penelitian ini menggunakan teknik pengumpulan data yang bersifat gabungan.

a. Wawancara

Wawancara merupakan kegiatan interaksi yang bertujuan mengumpulkan informasi melalui tanya jawab untuk mendapatkan informasi secara mendalam tentang isu yang diangkat. Teknik ini bertujuan menggali perspektif subjektif (pandangan, perasaan, dan pengalaman) informan terkait proses implementasi kebijakan efisiensi anggaran, hambatan yang dihadapi (misalnya keterbatasan SDM akibat efisiensi), dan keberhasilan strategi adaptasi (Z). Jenis wawancara yang digunakan adalah wawancara semi terstruktur, yaitu karena sifatnya yang lebih bebas, memungkinkan narasumber memberikan pendapat dan ide-ide mereka secara spesifik tanpa dibatasi kaku oleh daftar pertanyaan. Peneliti harus mencatat atau merekam semua jawaban dari informan dengan apa adanya untuk menjaga otentisitas data kualitatif. Keleluasaan ini penting untuk menangkap nuansa perbedaan antara kebijakan Pusat dan respons Daerah.

b. Observasi

Observasi diarahkan pada lingkungan fisik organisasi dan perilaku yang terlihat dalam lingkungan tersebut, yang sangat penting untuk memverifikasi kesesuaian antara kebijakan di atas kertas (tuntutan efisiensi) dengan praktik di lapangan. Hal ini meliputi kegiatan interaksi antar-staf dalam menjalankan koordinasi (apakah tetap tatap muka atau diganti digital), kondisi fasilitas (apakah menunjukkan penghematan *economy*), dan alur kerja digitalisasi (SIMARDA/SIPD) di tengah keterbatasan anggaran. Penelitian ini menggunakan observasi non-partisipatif di mana peneliti mengungkapkan tujuan penelitian kepada informan, untuk menjaga etika dan kredibilitas data kualitatif.

c. Studi Dokumentasi

Dokumentasi adalah cara untuk memperoleh data dan informasi dalam bentuk buku, arsip, dokumen, dan laporan yang mendukung penelitian. Proses ini diperlukan untuk mendukung dan membandingkan data yang diperoleh dari wawancara (triangulasi sumber). Dokumentasi mencakup dokumen formal (Inpres 1/2025), dokumen kinerja (LAKIP/SAKIP), dan Laporan Realisasi Anggaran (LRA) untuk mengkontekstualisasikan narasi efisiensi dan efektivitas di lapangan, misalnya dengan membandingkan klaim efisiensi SDM dengan data rasio pengeluaran operasional.

3.6 Teknik Analisis Data

Teknik analisis data yang digunakan adalah teknik analisis Deskriptif Kualitatif dengan model interaktif Miles and Huberman. Dalam penelitian kualitatif, analisis data dilakukan secara interaktif dan berlangsung terus menerus sejak data dikumpulkan, selama proses reduksi, hingga tuntas. Pola analisis yang digunakan meliputi empat tahapan, yaitu:

a. Reduksi Data

Proses ini melibatkan pemilihan, pemfokusan, dan penyederhanaan data kasar (transkrip wawancara, catatan observasi, intisari dokumen) agar relevan dengan fokus penelitian. Dalam studi komparatif ini, narasi yang dikumpulkan dari Pusat dan Daerah akan dirangkum dan dikategorikan secara tematik berdasarkan tema-tema VfM (*economy, efficiency, effectiveness*) dan strategi adaptasi (Z). Data yang tidak relevan akan dibuang, dan fokus ditempatkan pada narasi yang menjelaskan mekanisme kausal ($X \rightarrow Z \rightarrow Y$), seperti apakah pemotongan perjalanan dinas (*economy*) mengarah pada penggunaan teknologi (Z) atau justru menurunkan koordinasi (*effectiveness*). Reduksi data adalah proses berpikir sensitif yang memerlukan kecerdasan dan keluasan wawasan peneliti.

b. Penyajian Data

Data yang telah direduksi kemudian diorganisir dan disusun dalam bentuk narasi tekstual terstruktur (uraian singkat) atau visualisasi (matriks, bagan alir) untuk memfasilitasi penemuan hubungan dan pola antar-variabel. Dalam studi kasus komparatif, penyajian data akan fokus pada matriks perbandingan antara temuan di Lokus Pusat (makro) dan Lokus Daerah (mikro) mengenai strategi inovatif (Z), sehingga hubungan kausal dapat ditarik secara logis. Teks naratif digunakan untuk mendeskripsikan secara mendalam bagaimana VfM diinterpretasikan dan diimplementasikan oleh para birokrat.

c. Penarikan Kesimpulan dan Verifikasi

Penarikan kesimpulan dilakukan secara tentatif dan terus menerus diverifikasi (*verification*) sepanjang proses analisis data. Kesimpulan harus merupakan temuan baru yang menjawab rumusan masalah secara holistik—yaitu, menjelaskan secara mendalam mengapa kebijakan efisiensi top-down (X) menghasilkan Efisiensi

Destruktif atau Transformatif pada Kinerja Pelayanan Publik (Y), bergantung pada keberhasilan implementasi Strategi Adaptif (Z) di Pusat dan Daerah. Verifikasi dilakukan dengan menguji konsistensi temuan terhadap pola yang muncul berulang kali di antara berbagai sumber data dan kategori analisis.

3.7 Teknik Keabsahan Data

Keabsahan data atau kredibilitas sangat penting untuk menjamin kualitas temuan penelitian. Pemeriksaan keabsahan data harus dilakukan sejak awal pengambilan data.

a. Triangulasi

Triangulasi adalah teknik verifikasi utama yang digunakan untuk memeriksa konsistensi data dengan membandingkan informasi dari berbagai sudut pandang. Triangulasi sumber data dilakukan dengan membandingkan narasi dari berbagai jenis informan (Pejabat Pusat, Kepala BAPPEDA, Staf Pelaksana, dan Akademisi/Masyarakat) mengenai dampak kebijakan efisiensi anggaran yang sama. Triangulasi metode dilakukan dengan mengkonfirmasi narasi yang diperoleh dari wawancara dengan bukti-bukti yang ditemukan melalui observasi (proses kerja) dan analisis dokumen (data VfM dalam LRA/LAKIP), yang merupakan data kuantitatif pendukung.

b. Perpanjangan Pengamatan (*Prolonged Engagement*)

Peneliti akan meluangkan waktu yang memadai di lapangan (lokus Pusat dan Daerah) untuk membangun kepercayaan (trust building) dengan informan dan mendapatkan pemahaman yang mendalam tentang konteks sosial dan administrasi yang melatarbelakangi fenomena efisiensi anggaran. Perpanjangan pengamatan ini esensial untuk memitigasi distorsi data dan memastikan peneliti dapat menangkap perubahan dinamis (seperti adaptasi *work flexibility* atau resistensi birokrasi) yang terjadi setelah Inpres 1/2025 diterbitkan.

c. Pengecekan Data

Teknik pengesahan data merupakan proses vital di akhir tahap analisis data, di mana peneliti mengembalikan temuan, kategori, dan kesimpulan akhir kepada informan asli untuk memverifikasi apakah interpretasi yang dibuat oleh peneliti sudah sesuai dengan pandangan dan pengalaman informan. Teknik pengecekan data memastikan bahwa kredibilitas data tinggi, sebab peneliti mendapatkan validasi langsung dari subjek penelitian sehingga dapat meminimalkan risiko salah tafsir dalam konteks kebijakan

yang sensitif seperti efisiensi anggaran terutama ketika membandingkan perspektif Pusat dan Daerah.

DAFTAR PUSTAKA

- Ambat, S., Manossoh, H., & Latjandu, L. D. (2022). Analisis Value For Money Pada Kinerja Program Kegiatan di Badan Pengelolaan Keuangan dan Pendapatan Daerah Kabupaten Kepulauan Sangihe. *Jurnal LPPM Bidang EkoSosBudKum*, 6(1), 689-698.
- Anggradini, S. D. (2024). Analisis Efisiensi dan Efektivitas Penggunaan Anggaran di Cabang Dinas Energi dan Sumber Daya Mineral Wilayah Serayu Tengah (Skripsi). Universitas Sanata Dharma, Yogyakarta.
- Darmawan, M., Athalla, M. R. A., Hutasoit, O. B. Y., Cahyadi, R. D., & Lukman, F. (2025). Efisiensi Anggaran dan Dampaknya terhadap praktik Good Governance di Kementerian Dalam Negeri dalam Era Reformasi Birokrasi. *Journal of Social Contemplativa*, 3(1), 12–29.
- Dwiyanto, Agus (2020). *Mewujudkan Good Governance Melalui Pelayanan Publik*. Gadjah Mada University Press.
- Indriati, B., & Supardal. (2023). Peningkatan Efisiensi Dan Efektivitas Pelayanan Berbasis Sistem Informasi Manajemen Kearsipan Daerah di Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Kabupaten Sleman. *Journal of Indonesian Rural and Regional Government*, 7(1), 38-48.
- Mahmudi (2019). *Manajemen Kinerja Sektor Publik, Edisi 3*. Unit Penerbitan dan Percetakan Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen YKPN.
- Mardiasmo (2018). *Akuntansi Sektor Publik Edisi Terbaru*. Penerbit Andi.
- Maulida Zen, S. A., & Murtanto. (2023). Pengaruh Efektivitas dan Efisiensi Anggaran Terhadap Kinerja Universitas Negeri Badan Layanan Umum. *Jurnal Ekonomi Trisakti*, 3(1), 683-692.
- Miles, Matthew B., A. Michael Huberman, & Johnny Saldaña (2018). *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook*. SAGE Publications.
- Osborne, David & Ted Gaebler. *Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector*. Addison-Wesley.

- Polii, I. R. A., Saerang, D. P. E., & Tangkuman, S. J. (2018). Analisis Pengukuran Kinerja Keuangan Pemerintah Provinsi Sulawesi Utara Berdasarkan Konsep Value for Money. *Jurnal EMBA*, 6(4).
- Pollitt, Christopher, & Geert Bouckaert. *Public Management Reform: A Comparative Analysis*. Oxford University Press.
- Prasetyo, W. H., & Nugraheni, A. P. (2020). Analisis Realisasi Anggaran Belanja Dalam Rangka Mengukur Efektivitas Dan Efisiensi Penyerapan Anggaran Belanja Dinas Kependudukan Dan Pencatatan Sipil (DISDUKCAPIL) Kota Magelang Periode 2015 - 2019. *JIMAT (Jurnal Ilmiah Mahasiswa Akuntansi) Universitas Pendidikan Ganesha*, 11(1).
- Rai, I Gusti Agung. *Audit Kinerja pada Sektor Publik: Konsep, Praktik, Studi Kasus*. Salemba Empat.
- Rais, L., Halik, W., Taopan, A., Rumodar, M., Yanyaan, R. R., & Saiba, R. L. (2025). Keadilan Sosial dalam Pembangunan: Tinjauan Literatur Terhadap Kebijakan Pembangunan Dengan Adanya Efisiensi Anggaran Dari Pusat. *UNAMIN Jurnal of Sociology*, 3(1), 38-55.
- Saputri, S., Qatimah, H., Fernando, R., & Widianita, R. (2025). Penerapan Efisiensi Anggaran Pemerintah Indonesia dalam Prespektif Prinsip Ekonomi Islam. *UANG: Journal of Fiscal and Monetary Studies*, 1(2).
- Stiglitz, Joseph E (2019). *Economics for the Common Good*. W.W. Norton & Company.
- Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik (Dilengkapi dengan panduan implementasi dari LAN/BPKP).
- Walizi, H. (2025). Dampak Kebijakan Efisiensi Anggaran Terhadap Pencapaian Sasaran Pembangunan Daerah di BAPPEDA Muara Enim. *Integrative Perspectives of Social and Science Journal (IPSSJ)*, 2(1), 1707–1713.
- Yuliati, D. (2025). Dampak Kebijakan Efisiensi Anggaran di BAPPEDA Provinsi NTB: Implikasi Terhadap Pelayanan Publik. *Jurnal Kompilasi Hukum*, 10(1).
- Yusriadi. (2018) *Reformasi Birokrasi dalam Pelayanan Publik*. Penerbit Ebook Gramedia.