

Implikasi Kebijakan Efisiensi Anggaran terhadap Penyelenggaraan Kegiatan Pelatihan Kepemimpinan Nasional Tingkat I di Lembaga Administrasi Negara Tahun 2025

Frits Wiratama Hutagalung
Fakultas Ekonomis dan Bisnis, Universitas Terbuka, Indonesia
frits.wiratama12@gmail.com

Abstract

The Government of Indonesia has recently implemented a budget efficiency policy as part of national fiscal management. The policy has generated diverse responses. Some stakeholders perceive a potential decline in regional development capacity, while others consider it relevant to fiscal rationalization, strengthening national financial stability, and reorganizing priority sectors. This situation indicates potential implications for the implementation of the National Leadership Training Program at the National Institute of Public Administration (LAN) in 2025. This study aims to analyze the implications of budget efficiency for the implementation of Level I National Leadership Training using the value for money framework, which encompasses economy, efficiency, and effectiveness. The study employed a qualitative descriptive approach. Data were collected in November 2025 through interviews and document review, then analyzed using Braun and Clarke's thematic analysis. The findings indicate adjustments to learning methods, including the conversion of some face-to-face sessions to online learning, the shift of benchmarking activities to online formats, and adjustments to instructor and facilitator honoraria for the PKN I-A cohort. Budget documents show that the allocations for the PKN I-B and PKN I-C cohorts were fully blocked; however, their implementation was still being pursued through cross-sector collaboration. These findings indicate that budget efficiency prompted adjustments to resources and implementation processes. Nevertheless, the continuation of all cohorts and the quality of learning cannot yet be conclusively determined based on the available evidence.

Keywords: Budget Efficiency, National Institute Of Public Administration, National Leadership Training

Abstrak

Pemerintah Indonesia menerapkan kebijakan efisiensi anggaran sebagai bagian dari pengelolaan fiskal nasional. Penerapan efisiensi anggaran memunculkan respons beragam. Sebagian pemangku kepentingan menilai adanya potensi penurunan kapasitas pembangunan daerah, sedangkan pihak lain memandang kebijakan tersebut relevan bagi rasionalisasi fiskal, penguatan stabilitas keuangan nasional, serta penataan ulang sektor prioritas. Kondisi tersebut menunjukkan potensi implikasi terhadap penyelenggaraan Pelatihan Kepemimpinan Nasional di Lembaga Administrasi Negara tahun 2025. Penelitian ini bertujuan menganalisis implikasi efisiensi anggaran terhadap penyelenggaraan Pelatihan Kepemimpinan Nasional Tingkat I menggunakan pendekatan value for money, yang mencakup aspek ekonomis, efisiensi, dan efektivitas. Penelitian menggunakan pendekatan deskripsi kualitatif. Data dikumpulkan di bulan November 2025 melalui wawancara dan telaah dokumentasi, kemudian dianalisis menggunakan analisis tematik model Braun dan Clarke. Hasil penelitian menunjukkan penyesuaian metode pembelajaran, termasuk pengalihan sebagian sesi klasikal ke daring, perubahan benchmarking menjadi daring, serta penyesuaian honor instruktur/fasilitator pada angkatan PKN I-A. Dokumen anggaran menunjukkan bahwa alokasi anggaran bagi angkatan PKN I-B dan PKN I-C diblokir sepenuhnya, namun pelaksanaannya tetap diupayakan melalui kolaborasi lintas sektor. Temuan ini menunjukkan bahwa efisiensi anggaran mendorong penyesuaian sumber daya dan proses penyelenggaraan. Namun, keberlanjutan seluruh angkatan dan mutu pembelajaran belum dapat disimpulkan berdasarkan bukti tersedia.

Kata kunci: Efisiensi Anggaran, Lembaga Administrasi Negara, Pelatihan Kepemimpinan Nasional

PENDAHULUAN

Pelatihan Kepemimpinan Nasional (PKN) merupakan program yang dimaksud untuk mengembangkan baik kompetensi maupun strategi yang berorientasi pada kepemimpinan para Jabatan Pimpinan Tinggi (JPT) Pratama ([Purwastuti, 2021](#)). Terdapat 2 (dua) level dalam Pelatihan Kepemimpinan Nasional yaitu PKN tingkat I dan PKN tingkat II, akan tetapi secara garis besar pelatihan ini dimaksudkan untuk meningkatkan kemampuan kepemimpinan para pejabat tinggi di instansi masing-masing.

Program pelatihan ini memiliki banyak fungsi strategis dalam meningkatkan kompetensi dan strategi pada jabatan pimpinan tinggi. Meskipun demikian, saat ini kenyataannya program ini menghadapi banyak kendala. Berorientasi pada pernyataan sebelumnya, masalah yang dimaksud dalam konteks ini adalah dilakukannya efisiensi anggaran oleh pemerintah pusat. Secara garis besar, efisiensi merupakan istilah yang mengacu pada ukuran penggunaan sumber daya di mana semakin sedikit sumber daya yang digunakan maka semakin efisien ([Hisyam & Siradjuddin, 2025](#)). Mengacu pada pernyataan tersebut, efisiensi anggaran adalah upaya untuk mengurangi pemborosan dengan cara memangkas uang yang akan digunakan dalam kegiatan pemerintahan.

Efisiensi anggaran merupakan salah satu regulasi baru yang memunculkan beragam respons dari pemangku kepentingan. Demikian dikarenakan efisiensi anggaran ini dilakukan dengan tujuan-tujuan tertentu, yakni untuk membayar hutang luar negeri yang sudah jatuh tempo, membiayai MBG, dan lain sebagainya ([Hartono, 2025](#)). Meskipun demikian sebagai salah satu regulasi yang dibuat oleh pemerintah, efisiensi anggaran tidak semata-merta dilakukan tanpa alasan yang jelas atau tanpa pertimbangan terkait mencapai tujuan yang logis ([Kurniawan, 2025](#)). Pada kenyataannya, aturan ini dibuat untuk meningkatkan stabilitas keuangan nasional, mengurangi angka kemiskinan, dan meningkatkan kesejahteraan ([Kurniawan, 2025](#)). [Darmawan et al \(2025\)](#) mengatakan bahwa peraturan yang satu ini membantu rasionalisasi fiskal, fiskal ini nantinya akan digunakan untuk membangun sektor-sektor prioritas ([Salman & Ikbali, 2025](#)).

Di tinjau dari sudut pandang manajemen keuangan negara, efisiensi anggaran yang diberlakukan di Indonesia merupakan salah satu kunci penting dalam meningkatkan efektifitas pembangunan nasional ([Aryansyah, 2025](#)). Demikian dikarenakan efisiensi anggaran merupakan langkah yang dilakukan dengan tujuan untuk mengoptimalkan penggunaan dana publik, dengan kata lain pemerintah berpotensi dapat mencapai berbagai tujuan dengan sumber daya yang terbatas ([Aryansyah, 2025](#)).

Linear dengan pernyataan sebelumnya, Kemenkes ([Aryansyah, 2025](#)) menyatakan bahwa efisiensi anggaran tidak selamanya memberikan dampak negatif. Ditinjau dari sudut pandang manajemen keuangan negara, efisiensi anggaran ini dapat membantu dalam meningkatkan optimalisasi pelayanan publik, mengurangi pemborosan dana atau kebocoran anggaran, mendorong pertumbuhan ekonomi lewat peningkatan produktivitas dan investasi, membantu mengurangi stabilitas fiskal, dan mendorong dilakukannya inovasi-inovasi menarik dalam program pemerintah ([Aryansyah, 2025](#)). Adapun, tujuan-tujuan tersebut dapat terealisasi dan lebih optimal apabila Indonesia telah memenuhi beberapa hal seperti memiliki perencanaan yang matang, transparansi, dan melibatkan partisipasi masyarakat ([Aryansyah, 2025](#)).

Berbeda dengan pernyataan sebelumnya, efisiensi anggaran sampai saat ini masih menjadi perdebatan hangat. Hasil penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa efisiensi anggaran ini menyebabkan dampak-dampak tertentu. Yulianti ([Yulianti, 2025](#)) menyatakan bahwa efisiensi anggaran ini dapat menyebabkan terhambatnya pembangunan daerah karena terbatasnya sumber daya manusia. Selain dari pada itu,

Agustina et al ([N. Agustina et al., 2025](#)) menyatakan bahwa keterbatasan anggaran ini dapat mempengaruhi efektivitas program dalam konteks yang negatif. Kbarek et al ([Kbarek et al., 2025](#)) juga menyatakan bahwa efisiensi biaya dapat menjadi salah satu faktor penghambat dalam upaya pengembangan kompetensi Aparatur Sipil Negara.

Pemberitaan media kerap membangun narasi negatif mengenai efisiensi anggaran sebagai sumber berbagai dampak merugikan. Merujuk temuan empiris sebelumnya penerapan efisiensi anggaran perlu berlandaskan konsep Anggaran Berbasis Kinerja. Pendekatan tersebut menempatkan value for money sebagai tujuan utama melalui prinsip ekonomis efisien efektif terutama pada pemanfaatan sumber daya publik. Kerangka tersebut menuntut keberadaan indikator kinerja bersifat jelas rinci terukur sehingga mendorong penguatan pertanggungjawaban atas capaian kinerja telah ditetapkan ([Biswan & Grafitanti, 2022](#)). Penerapan optimal berpotensi meningkatkan akuntabilitas kinerja sekaligus anggaran.

Perspektif lain menunjukkan efisiensi anggaran cenderung mendorong kepatuhan bersifat formal dibandingkan keterkaitan substansial antara input keluaran. Kondisi tersebut muncul akibat dorongan mencari alternatif pencapaian target kuantitas melalui pengorbanan mutu. Akibatnya pertanggungjawaban berbasis value for money berisiko melemah karena pembuktian hubungan dana minimal terhadap keluaran optimal. Penurunan kualitas input berimplikasi pada lulusan jabatan pimpinan tinggi berbiaya rendah dinilai efisien secara finansial namun belum efektif dalam penguasaan kompetensi dibutuhkan bagi praktik kepemimpinan.

Penerapan efisiensi anggaran pada berbagai program termasuk Pelatihan Kepemimpinan Nasional Lembaga Administrasi Negara tahun 2025 berpotensi memengaruhi sistem pengendalian internal. Pemotongan anggaran tanpa disertai analisis risiko berpotensi menimbulkan permasalahan pengendalian. Sejalan temuan [Biswan dan Grafitanti \(2022\)](#), keterbatasan pendanaan meningkatkan tekanan psikologis unit kerja untuk memenuhi target kinerja sehingga memicu pengabaian prosedur baku serta manipulasi pelaporan demi menjaga keberlanjutan program.

Berkaca pada penelitian terdahulu dan dokumen-dokumen tertulis lainnya, efisiensi anggaran sampai saat ini masih menuai beragam respons. Efisiensi anggaran yang diberlakukan saat ini di satu sisi dapat memberikan dampak positif seperti meningkatkan optimalisasi pelayanan publik, mengurangi pemborosan dana atau kebocoran anggaran, mendorong pertumbuhan ekonomi lewat peningkatan produktivitas dan investasi, memperkuat stabilitas fiskal, dan mendorong dilakukannya inovasi-inovasi menarik dalam program pemerintah, akan tetapi di sisi lainnya efisien anggaran dapat menyebabkan masalah-masalah seperti menghambat pembangunan daerah, menjadi faktor penghambat kompetensi warga sipil, mempengaruhi efektivitas program yang dilaksanakan, mempengaruhi kualitas output yang didapatkan, dan mempengaruhi pengendalian internal secara negatif.

Sejumlah penelitian terdahulu telah membahas aspek-aspek tersebut dari sudut pandang yang berbeda. [Aryansyah \(2025\)](#) menyoroti potensi efisiensi anggaran dalam mengoptimalkan pelayanan publik dan mengurangi pemborosan. [Biswan dan Grafitanti \(2022\)](#) menekankan pentingnya prinsip value for money, yang mencakup aspek ekonomis, efisiensi, dan efektivitas dalam pengelolaan anggaran. Sementara itu, [Agustina et al. \(2025\)](#) membahas potensi pengaruh keterbatasan anggaran terhadap efektivitas program, sedangkan [Kbarek et al. \(2025\)](#) menyoroti keterbatasan biaya sebagai salah satu faktor yang dapat menghambat pengembangan kompetensi Aparatur Sipil Negara.

Penelitian-penelitian tersebut memberikan pemahaman mengenai hubungan efisiensi anggaran dengan pelayanan publik, efektivitas program, dan pengembangan kompetensi. Namun, aspek penyesuaian desain dan mekanisme penyelenggaraan pelatihan kepemimpinan ASN ketika menghadapi pemotongan anggaran dalam skala besar masih perlu dikaji lebih lanjut.

Kesenjangan tersebut menjadi relevan dalam konteks penyelenggaraan Pelatihan Kepemimpinan Nasional (PKN) Tingkat I di Lembaga Administrasi Negara (LAN) pada tahun 2025. Tahun tersebut menjadi konteks penting karena pemerintah menerapkan kebijakan efisiensi anggaran secara masif melalui Instruksi Presiden Nomor 1 Tahun 2025. Kondisi ini menimbulkan pertanyaan mengenai bagaimana LAN menyesuaikan alokasi sumber daya dan mekanisme penyelenggaraan pelatihan kepemimpinan untuk merespons keterbatasan anggaran, serta sejauh mana keluaran program dapat dipertahankan berdasarkan bukti yang tersedia. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan menganalisis implikasi kebijakan efisiensi anggaran terhadap penyelenggaraan PKN Tingkat I di LAN tahun 2025, khususnya dari aspek alokasi anggaran, penyesuaian proses penyelenggaraan, dan keluaran program berdasarkan pendekatan *value for money*.

KAJIAN LITERATUR

Jika dikaitkan dengan penelitian terdahulu, efisiensi anggaran merupakan upaya pemerintah dalam mengoptimalkan sumber daya yang terbatas dengan tetap memperhatikan pencapaian tujuan kegiatan. [Aryansyah \(2025\)](#) menjelaskan bahwa efisiensi dapat mengurangi pemborosan dan meningkatkan optimalisasi pelayanan publik, sedangkan [Biswan dan Graftanti \(2022\)](#) melalui konsep *value for money* menekankan bahwa penggunaan anggaran perlu memperhatikan aspek ekonomis, efisien, dan efektif. Namun, keterbatasan anggaran juga dapat mempengaruhi efektivitas program dan pengembangan kompetensi ASN ([Agustina et al., 2025](#); [Kbarek et al., 2025](#)). Dengan demikian, efisiensi anggaran tidak hanya berkaitan dengan penghematan, tetapi juga bagaimana kualitas dan tujuan kegiatan tetap dapat dipertahankan.

Dalam konteks pelatihan, efisiensi anggaran dapat mendorong perubahan metode penyelenggaraan sebagai bentuk adaptasi terhadap keterbatasan sumber daya. Pergeseran pembelajaran dari luring menuju daring menunjukkan adanya upaya untuk mempertahankan capaian program. Penelitian ini disusun melalui tiga kategori utama, yaitu perubahan input, penyesuaian proses penyelenggaraan, serta output dan kualitas pelatihan. Kategori input mencakup perubahan alokasi anggaran dan penggunaan sumber daya sebagai konsekuensi kebijakan efisiensi. Perubahan input tersebut selanjutnya dianalisis keterkaitannya dengan proses penyelenggaraan, meliputi penyesuaian metode pembelajaran, pelaksanaan kegiatan, dan strategi adaptasi yang dilakukan oleh penyelenggara. Adapun kategori output dan kualitas digunakan untuk mengkaji keluaran program serta bukti yang tersedia mengenai pemeliharaan kualitas pembelajaran dan pencapaian tujuan pelatihan.

Kerangka konseptual penelitian ini secara berurutan sebagai berikut: Kebijakan efisiensi anggaran → Perubahan input (alokasi anggaran dan penggunaan sumber daya) → Penyesuaian proses (metode pembelajaran, pelaksanaan kegiatan, dan strategis adaptasi) → Output dan kualitas (keluaran program dan kualitas pembelajaran).

METODE PENELITIAN

Penelitian disusun melalui perancangan berbasis pendekatan kualitatif. Pendekatan kualitatif digunakan untuk mengkaji makna serta penafsiran terhadap realitas sosial yang berlangsung ([Amrullah, 2024](#)). Brady memandang pendekatan tersebut sebagai bentuk telaah atas kehidupan sosial dengan karakter data non numerik sehingga tidak

memungkinkan pengolahan kuantitatif ([Amrullah, 2024](#)). Pemilihan pendekatan kualitatif didasarkan pada kebutuhan data primer berbentuk uraian deskriptif sehingga angka tidak relevan sebagai dasar analisis.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain deskriptif kualitatif untuk menganalisis implikasi kebijakan efisiensi anggaran terhadap penyelenggaraan Pelatihan Kepemimpinan Nasional (PKN) Tingkat I di Lembaga Administrasi Negara (LAN) tahun 2025. Desain ini dipilih karena penelitian berfokus pada perubahan alokasi anggaran dan penyesuaian proses penyelenggaraan pelatihan akibat kebijakan efisiensi anggaran.

Data yang digunakan dalam penelitian ini merupakan data primer dan sekunder. Adapun, data primer merupakan data yang secara langsung dikumpulkan oleh peneliti dalam proses penelitian dan merupakan data yang bersumber dari narasumber asli yang didapatkan melalui wawancara, angket, maupun observasi ([Sulung & Muspawi, 2024](#)). Sedangkan data sekunder merupakan data yang didapatkan secara tidak langsung dengan kata lain melalui media perabotannya atau juga dapat dimaknai sebagai data yang didapatkan dari data yang sudah ada sebelumnya ([Sulung & Muspawi, 2024](#)).

Data primer dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan teknik wawancara, yakni metode pengumpulan data yang dilakukan dengan cara melakukan pembicaraan yang terstruktur antara orang ke orang dengan tujuan menemukan data atau menciptakan makna dari data yang didapatkan ([Amrullah, 2024](#)). Karena penelitian menggunakan metode dekskripsi kualitatif, peneliti akan mewawancarai narasumber dengan teknik pemilihan key informant sampling yang memenuhi kriteria inklusi berikut ini, yakni: 1) merupakan seorang pejabat struktural aktif di Lembaga Administrasi Negara yang bertanggungjawab terhadap penyelenggaraan kegiatan pelatihan kepemimpinan nasional tahun 2025; 2) narasumber bersedia untuk bergabung dalam penelitian ini dengan memberikan jawaban sukarela tanpa paksaan. Wawancara dilakukan selama 35 menit pada hari Sabtu, 22 November 2025 dengan 2 (dua) bentuk dokumentasi rekaman audio dan rekaman audio visual demi menjamin wawancara terdokumentasi dengan baik. Sedangkan untuk mendapatkan data sekunder, peneliti akan menggunakan teknik dokumentasi, yakni teknik pengumpulan data dari bahan-bahan tertentu seperti arsip, dokumen-dokumen tertulis seperti rencana anggaran biaya (RAB), dan lain sebagainya ([Daruhadi & Sopiati, 2024](#)). Linear dengan pernyataan tersebut, peneliti akan menggunakan berbagai dokumen tertulis seperti buku, artikel, dan berita relevan yang dapat dipertanggungjawabkan.

Data penelitian dianalisis menggunakan teknik analisis tematik dengan mengacu pada tahapan Braun dan Clarke. Analisis dilakukan melalui enam tahapan, yaitu memahami data secara menyeluruh, melakukan pengodean terhadap informasi yang relevan, mengembangkan tema awal, meninjau kembali tema berdasarkan kesesuaiannya dengan data, mendefinisikan dan memberi nama tema, serta menyajikan hasil analisis. Penulis melakukan pengodean terhadap data wawancara dan dokumen yang berkaitan dengan penyelenggaraan PKN Tingkat I di LAN tahun 2025. Data tersebut kemudian dianalisis untuk mengidentifikasi pola yang berkaitan dengan perubahan alokasi anggaran hingga penyesuaian proses penyelenggaraan pelatihan. Informasi dari wawancara dibandingkan dengan dokumen anggaran dan dokumen pendukung yang tersedia untuk menilai kesesuaian informasi antarsumber. Hasil analisis disajikan berdasarkan tema yang terbentuk dan diinterpretasikan menggunakan kerangka value for money, yang mencakup aspek ekonomis, efisiensi, dan efektivitas.

HASIL DAN PEMBAHASAN**Kebijakan Efisiensi Anggaran dan Alokasi Anggaran Kegiatan PKN I di LAN Tahun 2025**

Kebijakan efisiensi anggaran telah diimplementasikan sejak tanggal 22 Januari 2025 bertempat dengan dikeluarkannya Instrumen Presiden Nomor 1 Tahun 2025 ([V. Agustina & Herliana, 2025](#)). Efisiensi anggaran ini dimaksudkan untuk membayar hutang luar negeri yang jatuh tempo dan juga membiayai program Magan Bergizi Gratis (MBG) ([Hartono, 2025](#)). Kebijakan ini diberlakukan pada hampir semua sektor pemerintahan, termasuk lembaga pemerintah non-kementerian seperti LAN (Lembaga Administrasi Negara). Ditinjau dari sudut pandang LAN, implementasi efisiensi anggaran berdampak pada sebagian besar pelaksanaan kegiatan LAN, termasuk Pelatihan Kepemimpinan Nasional (PKN) Tingkat I tahun 2025 yang diselenggarakan oleh LAN.

Berorientasi pada pernyataan sebelumnya, berikut merupakan unpublished document yang didapatkan dari narasumber, yakni Dr. Giri Saptoaji, S.S., M.A. yang merupakan Direktur Pembelajaran Manajerial Kepemimpinan.

Tabel 1. Data Pagu Awal, Efisiensi, dan Pagu Efektif

No	Kegiatan	Total Pagu	Blokir/Efisiensi	Pagu Setelah
1	PKN I-A	Rp1.069.155.000	Rp782.964.000	Rp286.191.000
2	PKN I-B	Rp1.065.500.000	Rp1.065.500.000	Rp0
3	PKN I-C	Rp1.065.500.000	Rp1.065.500.000	Rp0
Total		Rp3.200.155.000	Rp2.913.964.000	Rp286.191.000

Sumber: RAB Kegiatan PKN I, Unpublished document, LAN, 2025

Berdasarkan data yang terlampir di atas, dapat diketahui beberapa hal, yakni:

1. Total pagu sebelum efisiensi anggaran adalah Rp3.200.155.000. Jumlah tersebut berkurang drastis setelah efisiensi anggaran menjadi Rp286.191.000. Dengan kata lain, efisiensi anggaran dalam kegiatan PKN I oleh LAN tahun 2025 ini mencapai 91,05% dari total pagu awal.
2. Blokir atau efisiensi anggaran tersebut berdampak pada PKN I baik angkatan A, B, maupun C di tahun 2025. Pada angkatan pertama PKN I-A, total efisiensi adalah Rp782.964.000 sedangkan pagu PKN I- B dan C mengalami blokir 100% sehingga pagu pasca blokir atau efisiensi adalah Rp0.

Adapun pagu akhir program PKN I untuk 1 angkatan setelah efisiensi akan dialokasikan pada beberapa kategori yang meliputi: 1) bahan belanja; 2) belanja honor output kegiatan; 3) belanja barang non-operasional lainnya; 4) belanja jasa profesi; 4) belanja sewa, dan; 5) belanja perjalanan dinas dalam kota (Unpublished document, LAN, 2025).

Tabel 2. Alokasi Anggaran PKN I Tahun 2025

No	Uraian Belanja			Jumlah
1	Belanja Bahan	Pencetakan Buku Panduan,		Rp10.402.000
		Perlengkapan Peserta		Rp21.000.000
		Dokumentasi Publikasi		Rp3.000.000
		Konsumsi Peserta		Rp76.819.000
		Makan Rapat Biasa DKI Jakarta		Rp1.440.000
		Snack Rapat Biasa DKI Jakarta		Rp1.140.000
2	Belanja Honor Output Kegiatan	Honorium Pengajar Internal		Rp77.400.000
		Honorium Pengajar Eksternal		Rp10.400.000
3	Belanja Barang Nonoperasional	<i>Outdoor Learning Experience</i>		Rp9.500.000
		Pelayanan Binatu		Rp14.400.000

4	Belanja Jasa Profesi	Honorium Pengajar Penceramah	Rp48.000.000
5	Belanja Sewa	Pengadaan Lisensi Aplikasi Zoom	Rp3.000.000
6	Belanja Perjalanan Dinas Dalam Kota	Uang Transport Kegiatan Dalam Kab/Kota	Rp9.690.000
Total			Rp286.191.000

Sumber: RAB Kegiatan PKN I, Unpublished document, LAN, 2025

Efisiensi atau blokir pada PKN I-A adalah Rp782.964.000. Linear dengan data tersebut, efisiensi anggaran yang diimplementasikan berpengaruh terhadap banyak hal dalam program PKN I-A.

Tabel 3. Belanja yang Terdampak Efisiensi Anggaran

No	Belanja Terdampak		Jumlah
1	Belanja Perjadin Dalam Kota	Uang Transport Kegiatan Dalam Kan/Kota	Rp13.150.000
2	Belanja Bahan	1 Paket	Rp213.299.000
3	Belanja Honor Output Kegiatan	Honor Pengajar Internal	Rp41.550.000
4	Belanja Barang Nonoperasional Lainnya	<i>Benchmarking</i>	Rp211.980.000
5	Belanja Sewa	Sewa Kendaraan Roda Enam/Bus Sedang	Rp9.600.000
6	Belanja Perjalanan Dinas Biasa	Perjalanan Dinas	Rp241.985.000
7	Belanja Perjalanan Dinas Paket Meeting Dalam Kota	Paket Meeting	Rp51.400.000
Total			Rp782.964.000

Sumber: RAB Kegiatan PKN I, Unpublished document, LAN, 2025

Dampak Efisiensi Anggaran terhadap Penyelenggaraan PKN I di LAN Tahun 2025
Pelatihan Kepemimpinan Nasional (PKN) Tingkat I di Lembaga Administrasi Negara dilakukan dalam 4 tahap. Tahap I dalam program ini merujuk pada pelatihan yang dimaksudkan untuk menduduki atau dalam jabatan pimpinan tinggi madya ([Saptoaji, 2025](#)). Linear dengan pernyataan tersebut, [Menpan \(2025\)](#) menambahkan bahwa PKN I ini merupakan pelatihan kepemimpinan madya atau sejenisnya yang sifatnya struktural dan diperuntukkan bagi para pejabat tinggi ataupun non-ASN yang jabatannya sederajat dengan pimpinan tinggi, pelatihan ini dimaksudkan agar mampu meningkatkan kompetensi yang dimiliki ASN dalam hal yang berhubungan isu-isu terkait kebijakan nasional.

Berorientasi pada pernyataan sebelumnya, PKN I dianggap penting karena membantu dalam mempersiapkan para Pejabat Pimpinan Tinggi (PPT) agar dapat memiliki kompetensi yang baik dan startegis. Meskipun demikian, realitanya saat ini PKN I dihadapkan dengan kebijakan efisiensi anggaran yang mulai diberlakukan sejak 22 Januari 2025 ([V. Agustina & Herliana, 2025](#)). Berdasarkan data yang didapatkan, efisiensi anggaran dalam kegiatan PKN I-A (angkatan pertama) di LAN tahun 2025 memblokir setidaknya 91,05% atau Rp782.964.000 dari total pagu yang seharusnya Rp1.069.155.000.

Efisiensi anggaran menimbulkan konsekuensi terhadap pola pelaksanaan kegiatan. Literatur menunjukkan keterkaitan kuat antara efisiensi anggaran serta pergeseran aktivitas pembelajaran dari luring menuju daring [Pratama, R. E., & Mulyati, S. \(2020\)](#). Strategi tersebut digunakan sebagai respons atas pembatasan anggaran pusat guna mempertahankan capaian keluaran program. Temuan lapangan melalui wawancara dengan Direktur Pembelajaran Manajerial Kepemimpinan, Dr. Giri Saptoaji, S.S., M.A. menyatakan, "*Yang beda itu hanya metodenya saja. Yang di awalnya dengan klasikal, kemudian ditengah tengah self learning, online class, off campus. Kemudian di off campus kedua, terus yang klasikal terakhir. Jadi ada 3 klasikal yang terdampak efisiensi. Jadi 2 kelas klasikal diawal ini diubah metodenya menjadi kelas online.*" ([Saptoaji, 2025](#)). Hasil wawancara tersebut menegaskan keberlanjutan pelaksanaan PKN I dicapai melalui penyesuaian metode pembelajaran khususnya pengalihan dua kelas klasikal tahap awal menuju format daring. Perubahan metode turut memengaruhi kegiatan *benchmarking*. Praktik *benchmarking* sebelumnya dilaksanakan melalui kunjungan langsung ke negara mitra seperti Jepang serta Australia kemudian disesuaikan menjadi kegiatan berbasis daring ([Saptoaji, 2025](#)).

Kebijakan efisiensi anggaran pada PKN I A juga memunculkan dampak lanjutan terhadap perencanaan program.

1. Rencana awal penyelenggaraan tiga angkatan mengalami perubahan signifikan menjadi satu angkatan berpendanaan APBN akibat keterbatasan anggaran tersedia ([Saptoaji, 2025](#)). Sedangkan 2 angkatan yang lain tidak mungkin dihilangkan karena dapat menyebabkan dampak tertentu bagi kualitas Pejabat Pimpinan Tinggi, sehingga direncanakan akan tetap dijalankan namun diupayakan melalui sumber pendanaan lain, misalnya dengan melakukan kolaborasi lintas sektor dengan non government organization (NGO) ([Saptoaji, 2025](#)).
2. Ditinjau dari segi rencana output, belum dapat diukur perbedaan antara sebelum dan sesudah diimplementasikan nya efisiensi anggaran. Menurut [Saptoaji \(2025\)](#), kemungkinan tidak ada perbedaan berarti antara jumlah angkatan maupun jumlah peserta yang diestimasikan. Pelaksanaan direncanakan tetap ditargetkan menjadi 3 (tiga) angkatan dengan masing-masing angkatan ditargetkan diikuti oleh 40 peserta, 30 peserta, dan 30 peserta ([Saptoaji, 2025](#)). Selain dari pada itu, Saptoaji (2025) menyatakan efisiensi anggaran tidak serta-merta mengurangi durasi pelatihan maupun materi pembelajaran yang disampaikan, "... tidak berarti juga karena ada efisiensi hari pelatihannya berkurang atau pelajarannya berkurang, sama saja."
3. Efisiensi anggaran ini menyebabkan adanya beberapa hal yang harus disesuaikan terlebih dahulu agar pelaksanaan program tetap bisa berjalan optimal. Saptoaji (2025) dalam wawancara yang telah dilakukan menjelaskan bahwa, "..., beberapa honor tenaga pengajar juga kita sesuaikan. Selama kebijakan efisiensi yang awalnya pengajar diberikan honor sebesar 300rb untuk setiap JP (jam pelajar) diubah menjadi 200rb untuk pengajar eksternal LAN, dan 100rb untuk pengajar yang berasal dari LAN seperti Widyaiswara yang sering kita tugaskan." Dengan kata lain, efisiensi ini berdampak pada jumlah penerimaan pada pengajar. Berorientasi pada pernyataan sebelumnya, dalam pelaksanaan PKN I ini, "Kemudian beberapa kali seperti pengajar dari internal LAN setingkat JPT Madya juga kadang tidak dibayar, karena memang alokasinya tidak ada, dan mereka juga sudah paham dengan situasi saat itu." ([Saptoaji, 2025](#)). Kebijakan penyesuaian pelaksanaan tidak memengaruhi mutu modul pembelajaran, jumlah jam pelajaran, capaian kompetensi yang diharapkan, maupun kompetensi narasumber. Standar materi serta kualitas pengajar tetap dipertahankan meskipun terjadi penurunan signifikan jumlah diterima ([Saptoaji, 2025](#)).

4. Pengalihan dua kelas klasikal tahap awal menuju pembelajaran daring berimplikasi pada penghapusan sejumlah komponen pembiayaan. Pos anggaran konsumsi transportasi serta keterlibatan instruktur tertentu seperti instruktur senam tidak lagi diperlukan karena ketiadaan pertemuan tatap muka serta aktivitas mobilitas lain yang memerlukan pendanaan ([Saptoaji, 2025](#)).
5. [Saptoaji \(2025\)](#) menyatakan bahwa, "*Kemudian untuk pembukaan dan penutupan untuk 1 angkatan kemarin dilakukan secara online karena penyelenggaraannya di era efisiensi*". Dengan kata lain, efisiensi anggaran dalam program PKN I ini menyebabkan pembukaan dan penutupan program PKN angkatan I ini dilakukan secara daring untuk menghemat anggaran yang diberikan.

Selain dari pada itu, ditinjau dari sudut pandang lain, pelaksanaan program PKN I setelah efisiensi anggaran menyebabkan dampak positif dan negatif tertentu. Di sisi lain, penyelenggaraan kelas secara daring yang lebih fleksibel akibat efisiensi anggaran menyebabkan sebagian peserta menyukai sistem ini. Hal ini dikarenakan, "*Alasannya karena mereka tidak terlalu jauh meninggalkan kantornya selama mengikuti pelatihan tidak perlu keluar kantor. Dan bisa melakukan beberapa pekerjaan ringan lainnya. Walaupun sebenarnya di surat, setiap peserta dibebaskan tugas.*" ([Saptoaji, 2025](#)). Penerapan metode adaptif hasil kebijakan efisiensi anggaran memberikan keleluasaan lebih besar bagi peserta dalam mengatur waktu penyelesaian tugas. Pola pembelajaran daring memungkinkan proses belajar berlangsung tanpa keterbatasan lokasi serta waktu sehingga akses materi menjadi lebih fleksibel. Kondisi tersebut membawa konsekuensi berupa penurunan intensitas pengendalian pembelajaran karena pemantauan tidak dapat dilakukan secara langsung sebagaimana pada kelas tatap muka ([Saptoaji, 2025](#)).

Adapun, dampak negatif akibat efisiensi anggaran terhadap program PKN I ini adalah: 1) minimnya bonding antara para peserta akibat komunikasi yang terbatas; 2) kurangnya interaksi antara pengajar atau instruktur dengan peserta; 3) kurangnya partisipasi serta pengalaman bagi para peserta ([Saptoaji, 2025](#)). Linear dengan pernyataan terakhir, [Saptoaji \(2025\)](#) menyatakan, "*Ada peserta yang kurang saat kelas online, ya mereka pasif saat itu. Terutamanya kalau dalam forum yang lebih luas dalam jadwal angkatan*".

Strategi Adaptasi LAN dalam Menghadapi Efisiensi Anggaran PKN I Tahun 2025

Dalam menghadapi kebijakan efisiensi anggaran, LAN menerapkan beberapa strategi agar program PKN I dapat tetap berjalan. Linear dengan pernyataan tersebut, menurut [Saptoaji \(2025\)](#), selaku Direktur Pembelajaran Manajerial Kepemimpinan, memang terdapat beberapa strategi adaptasi yang diimplementasikan, mencakup penyesuaian metode pembelajaran, rencana kolaborasi lintas sektor, dan penyesuaian honorarium pengajar. Dalam kerangka value for money, ketiga strategi ini dapat ditinjau dari upaya pengendalian biaya dan penggunaan sumber daya, dengan tetap memperhatikan implikasinya terhadap efektivitas pelatihan.

1. Strategi pertama dalam menghadapi masalah akibat efisiensi anggaran adalah mengubah metode ajar yang awalnya terdiri atas kelas klasikal, kemudian ditengah tengah *self learning*, *online class*, dan *off campus*, kemudian diubah menjadi kelas online pada kelas klasikal di awal ([Saptoaji, 2025](#)). Hal ini dimaksudkan agar dana yang dikeluarkan tidak membengkak khususnya karena biaya transport dan makan bagi para peserta dan semua pihak yang terlibat, juga biaya-biaya lainnya yang dapat dihilangkan seperti *benchmarking* yang diubah metodenya menjadi daring. Dalam perspektif value for money, perubahan tersebut menunjukkan upaya meningkatkan aspek ekonomis dan efisiensi melalui pengurangan biaya penyelenggaraan. Hal ini sesuai dengan literatur [Pratama, R.](#)

[E., & Mulyati, S. \(2020\)](#) mengenai adaptasi pembelajaran dari luring ke daring, sebagai respons terhadap keterbatasan sumber daya. Namun, wawancara juga menunjukkan adanya konsekuensi berupa berkurangnya bonding antarpeserta, interaksi dengan pengajar, dan partisipasi sebagian peserta. Dengan demikian, penghematan biaya perlu dipertimbangkan bersama pengalaman belajar yang diperoleh.

2. Karena efisiensi anggaran memangkas anggaran sampai dengan Rp2.913.964.000 dan hanya angkatan PKN I-A saja yang dapat diselenggarakan dengan APBN, maka dari itu strategi kedua adalah melibatkan pihak eksternal sebagai salah satu alternatif, termasuk organisasi nonpemerintah (non-governmental organization/NGO), untuk mendukung penyelenggaraan pelatihan bagi dua angkatan selanjutnya ([Saptoaji, 2025](#)).

Dalam kerangka value for money, kolaborasi berpotensi memperluas dukungan sumber daya tanpa sepenuhnya bergantung pada anggaran internal. Namun, karena informasi yang tersedia belum memastikan realisasi maupun kontribusi mitra, strategi ini perlu dipahami sebagai rencana adaptasi, bukan bukti keberhasilan penyelenggaraan atau terjaganya kualitas pelatihan.

1. Strategi ketiga adalah menyesuaikan honorarium pengajar. Menurut Saptoaji (2025), honorarium pengajar eksternal diturunkan dari Rp300.000 menjadi Rp200.000 per jam pelajaran (JP), sedangkan honorarium pengajar internal turun dari Rp200.000 menjadi Rp100.000 per JP. Narasumber juga menyampaikan bahwa dalam beberapa kesempatan, pengajar internal setingkat Jabatan Pimpinan Tinggi Madya tidak menerima honorarium karena keterbatasan anggaran.

Penyesuaian tersebut mencerminkan upaya mengendalikan biaya tenaga pengajar. Namun, dalam perspektif *value for money*, pengurangan pengeluaran tidak dengan sendirinya membuktikan efektivitas pelatihan. Penurunan honorarium juga tidak otomatis menunjukkan penurunan kualitas pengajar ataupun memastikan kualitas pembelajaran tetap terjaga.

PENUTUP

KESIMPULAN

Berkiblat pada pemaparan materi yang telah dilaksanakan, dapat disimpulkan beberapa hal.

1. Efisiensi anggaran yang mulai diberlakukan sejak 22 Januari 2025 turut berpengaruh terhadap pelaksanaan program PKN Tingkat I di LAN tahun 2025. Berdasarkan data yang didapatkan, total efisiensi atau blokir yang dilakukan terhadap program ini mencapai Rp2.913.964.000. Secara lebih detail, blokir pada angkatan pertama (A) mencapai Rp782.964.000, angkatan dua dan tiga masing-masing mencapai Rp1.065.500.000 sehingga hanya menyisakan dana sebesar Rp286.191.000 untuk angkatan pertama (A) saja. Jumlah dana yang terbatas akibat efisiensi anggaran pada program PKN I-A ini dialokasikan untuk beberapa hal yang meliputi belanja bahan yang mencapai Rp113.801.000, belanja honor output kegiatan Rp87.800.000, belanja barang non-operasional lainnya Rp23.900.000, belanja jasa profesi Rp48.000.000, belanja sewa Rp3.000.000, dan belanja perjalanan dinas dalam kota mencapai Rp9.690.000.
2. Efisiensi anggaran dalam pelaksanaan program PKN I di LAN tahun 2025 menyebabkan beberapa dampak, yakni: 1) perubahan metode yang awalnya didominasi oleh metode luring atau klasikal diubah menjadi daring, sehingga berpengaruh pada hilangnya beberapa dana seperti transport, makanan, *benchmarking*, dan lain sebagainya; 2) angkatan kedua dan ketiga program PKN I direncanakan akan tetap diadakan dengan melakukan strategi kolaborasi lintas

sektor, yakni dengan Non-Government Organization (NGO); 3) belum dapat dipastikan pengaruh yang signifikan terhadap output seperti jumlah peserta dan lain sebagainya; 4) mengurangi jumlah penerimaan instruktur atau pengajar baik pengajar eksternal maupun internal LAN (berkurang Rp100.000); 5) peniadaan beberapa anggota seperti anggapan konsumsi, makanan, dan lain sebagainya. Ditinjau dari sudut pandang peserta, efisiensi anggaran ini memberikan beberapa dampak baik positif maupun negatif. Dari sudut pandang positif, kegiatan PKN I yang dilakukan secara online ini lebih fleksibel sehingga memudahkan peserta, sedangkan dari sudut pandang negatif menyebabkan kurangnya bonding baik antar peserta maupun peserta dengan instruksi akibat terbatasnya komunikasi.

3. Akibat diberlakukannya efisiensi anggaran dalam pelaksanaan kegiatan PKN Tingkat I, LAN harus menyiapkan strategi adaptasi agar tetap dapat menghasilkan output yang diharapkan. Setidaknya terdapat 3 strategi utama yang diimplementasikan sesuai dengan pernyataan narasumber, yakni: 1) mengubah metode pengajaran yang awalnya lebih banyak menggunakan klasikal menjadi didominasi oleh daring untuk menghilangkan beberapa anggaran seperti makan, transport, sewa, sampai dengan *benchmarking*; 2) agar angkatan dua dan tiga tetap bisa dilakukan, LAN mengakali permasalahan tersebut dengan melakukan kolaborasi lintas sektor, yakni melalui kolaborasi dengan NGO; 3) penyesuaian beberapa hal seperti jumlah penerimaan instruktur atau pengajar, yakni berkurang Rp 100.000,00 bagi setiap JP.

Pernyataan Transparansi Penelitian dan Etika Penulis (Wajib)

1. Pernyataan Mengenai Penggunaan Artificial Inteligent (AI)

Penulis wajib menjelaskan apakah kecerdasan buatan (AI) digunakan dalam proses penyusunan artikel. Jika ya, penulis harus menjelaskan secara singkat tujuan dan sifat penggunaannya, seperti untuk membantu penyuntingan bahasa, pemeriksaan tata bahasa, atau pemrosesan data.

2. Pernyataan Kontribusi Penulis

Penulis harus menjelaskan kontribusi masing-masing penulis dalam pelaksanaan penelitian dan penyusunan artikel, mulai dari perumusan ide, pengumpulan dan analisis data, hingga penulisan dan penyempurnaan naskah.

3. Pernyataan Pendanaan

Penulis wajib mencantumkan sumber dan nomor hibah pendanaan penelitian jika penelitian tersebut menerima pendanaan. Jika penelitian tidak menerima pendanaan, pernyataan berikut dapat disertakan: “Penelitian ini tidak menerima pendanaan khusus dari lembaga pemerintah, entitas swasta, atau sumber pendanaan lainnya.”

4. Pernyataan Conflict of Interest

Para penulis wajib menyatakan apakah terdapat konflik kepentingan yang terkait dengan penelitian atau publikasi artikel ini. Jika tidak ada konflik kepentingan, pernyataan berikut dapat dicantumkan: “Para penulis menyatakan bahwa tidak ada konflik kepentingan yang terkait dengan penelitian ini atau publikasi artikel ini.”

DAFTAR PUSTAKA

- Afiah, N. N., Alfian, A., & Hasan, A. N. (2025). The utilization of standard costs in performance-based budgeting system in Indonesian government institutions. *Indonesian Treasury Review: Jurnal Perbendaharaan, Keuangan Negara dan Kebijakan Publik*, 10(2), 119–133. <https://doi.org/10.33105/itrev.v10i2.1093>

- Agustina, N., Muchran, M., & Nasrullah. (2025). Pengaruh keterbatasan anggaran terhadap efektivitas program pelatihan tenaga kerja: Studi kasus Disnakertrans Sulawesi Selatan. *YUME: Journal of Management*, 8(1), 1533–1556.
- Agustina, V., & Herliana, A. (2025). Analisis sentimen publik atas kebijakan efisiensi anggaran 2025 dengan text mining dan natural language processing. *Jurnal Media Informatika*, 6(3), 2182–2194.
- Amrullah, K. (2024). Metode penelitian kualitatif: Pengantar teoritis bagi mahasiswa pendidikan bahasa asing (Edisi ke-2). PT Literasi Nusantara Abadi Grup.
- Aryansyah, R. A. (2025, April). Efek positif efisiensi anggaran. Kementerian Keuangan Republik Indonesia.
- Azam, M., & Bouckaert, G. (2025). How does performance-based budgeting reform affect the extent of performance information use? An empirical study of Indonesia. *International Review of Administrative Sciences*, 91(2), 237–258. <https://doi.org/10.1177/00208523251313921>
- Biswan, A. T., & Grafitanti, I. D. (2022). Memaknai kembali penganggaran berbasis kinerja berdasarkan studi implementasi penganggaran sektor publik. *Jurnal Manajemen Perbendaharaan*, 2(1), 35–56.
- 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.
- Daruhadi, G., & Sopiati, P. (2024). Pengumpulan data penelitian. *J-CEKI: Jurnal Cendekia Ilmiah*, 3(5), 5423–5443.
- Dewi, N. A. W. T., & Wiguna, I. G. N. H. (2019). Evaluasi penerapan performance based budgeting pada pemerintah provinsi di Indonesia. *Jurnal Ilmiah Akuntansi*, 4(2). <https://doi.org/10.23887/jia.v4i2.22285>
- Febriyanti, O., Wandani, Y. T., & Setiawan, S. (2025). Efisiensi anggaran 2025: Kebijakan pemerintah dan dampak pelayanan publik. *Journal of Political and Government Issues*, 3(1). <https://doi.org/10.55719/poligovs.v3i2.1838>
- Hafidzhah, Y. S. H., Yolanda, R. A., Lestari, F. D., Rahayu, P., & Kholmi, M. (2026). Implementation of performance-based budgeting in enhancing public sector performance accountability. *Jurnal Akuntansi dan Keuangan*, 14(2). <https://doi.org/10.29103/jak.v14i2.25719>
- Hartono, H. (2025). Urgensi Instruksi Presiden Nomor 1 Tahun 2025 terhadap pelaksanaan APBN di kementerian/lembaga tahun 2025. *Indonesian Research Journal on Education*, 5(1), 2666–2672.
- Hisyam, M., & Siradjuddin, S. (2025). Dampak efisiensi anggaran pendidikan: Tinjauan efektivitas pelaksanaan program pendidikan dan kualitas outputnya. *Islamic Management: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 2(1), 21–27.
- Kbarek, A. S., Amiruddin, Utami, A. K., & Djunaedi. (2025). Analisis pengembangan kompetensi sumber daya manusia aparatur sipil negara pada Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Supiori. *RIGGS: Journal of Artificial Intelligence and Digital Business*, 4(3), 5899–5908.
- Kurniawan, T. L. (2025). Kebijakan efisiensi dalam pengelolaan anggaran negara Indonesia tahun 2025 ditinjau dari Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2003 yang berkeadilan, transparansi, dan akuntabilitas. *Unizar Law Review*, 8(1), 134–141.
- Lembaga Administrasi Negara. (2025). RAB kegiatan Pelatihan Kepemimpinan Nasional Tingkat I tahun 2025.

- Martarech, M. I., Budiyanto, M. N., & Iriani, A. (2025). Formulasi kebijakan efisiensi anggaran tahun 2025. *Jurnal Mediasosian: Jurnal Ilmu Sosial dan Administrasi Negara*, 9(2). <https://doi.org/10.30737/mediasosian.v9i2.6810>
- Menpan. (2025). Menteri PANRB dorong peserta PKN akselerasi perwujudan Asta Cita dan Indonesia Maju.
- Pratama, N. D., Abdurahim, A., & Sofyani, H. (2018). Determinan efektivitas implementasi anggaran berbasis kinerja dan penyerapan anggaran di pemerintah daerah. *Jurnal Reviu Akuntansi dan Keuangan*, 8(1). <https://doi.org/10.22219/jrak.v8i1.23>
- Pratama, R. E., & Mulyati, S. (2020). Pembelajaran daring dan luring pada masa pandemi COVID-19. *Gagasan Pendidikan Indonesia*, 1(2), 49–59. <https://doi.org/10.30870/gpi.v1i2.9405>
- Purwastuti, P. (2021). Faktor strategis terhadap keberhasilan dan keberlanjutan proyek perubahan peserta Pelatihan Kepemimpinan Nasional Tingkat II pasca pelatihan. *Jurnal Good Governance*, 17(1), 99–126.
- Salman, S., & Ikbali, M. (2025). Analisis efektivitas kebijakan efisiensi anggaran: Ditinjau dari aspek ekonomi. *Journal of Economics Development Research*, 1(2), 68–72.
- Sulung, U., & Muspawati, M. (2024). Memahami sumber data penelitian: Primer, sekunder, dan tersier. *EduResearch*, 5(3), 110–116.
- Yuliati, D. (2025). Dampak kebijakan efisiensi anggaran di BAPPEDA Provinsi NTB: Implikasi terhadap pelayanan publik. *Jurnal Kompilasi Hukum*, 10(1), 31–42.