

**IMPLEMENTASI KEBIJAKAN EFISIENSI ANGGARAN  
PADA UIN AR-RANIRY**

**SKRIPSI**

**Diajukan oleh:**

**RIMA RAHMADHANY**  
**NIM.220802019**

**Mahasiswa Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Pemerintahan  
Program Studi Ilmu Administrasi Negara**



**FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU PEMERINTAHAN  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI AR-RANIRY BANDA ACEH  
TAHUN 2026**

## KEASLIAN PERNYATAAN KARYA ILMIAH

Saya yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Rima Rahmadhany  
Nim : 220802019  
Program studi : Ilmu Administrasi Negara  
Fakultas : Ilmu Sosial dan Ilmu Pemerintahan  
Tempat tanggal lahir : Medan, 24 November 2003  
Alamat : Jln.Soekarno Hatta, Kec.Darul Imarah,  
Kab.Aceh Besar

Dengan ini menyatakan bahwa dalam penulisan skripsi ini saya:

1. Tidak menggunakan ide orang lain tanpa mampu mengembangkan dan mempertanggungjawabkan
2. Tidak melakukan plagiasi terhadap naskah karya ilmiah orang lain.
3. Tidak menggunakan karya ilmiah orang lain tanpa menyebutkan sumber asli atau tanpa izin pemilik karya.
4. Tidak melakukan manipulasi dan pemalsuan data.
5. Mengerjakan sendiri karya ini dan mampu bertanggung jawab atas karya ini.

Bila kemudian hari ada tuntutan dari pihak lain atas karya saya yang telah melalui pembuktian yang dapat dipertanggungjawabkan dan ternyata memang ditemukan bukti bahwa saya telah melanggar pernyataan ini, maka saya siap dikenakan sanksi berdasarkan aturan yang berlaku di Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Pemerintahan UIN Ar-Raniry Banda Aceh.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya

Banda Aceh, Januari 2026

Yang Menyatakan,



**Rima Rahmadhany**

Nim.220802019

**LEMBAR PENGESAHAN PEMBIMBING**  
**IMPLEMENTASI KEBIJAKAN EFISIENSI ANGGARAN**  
**PADA UIN ARRANIRY**

**SKRIPSI**

Diajukan Kepada Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Pemerintahan  
UIN Ar-Raniry Banda Aceh Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Memperoleh  
Gelar Sarjana (S-1) Pada Program Studi Ilmu Administrasi Negara

Oleh

**Rima Rahmadhany**  
**Nim.220802019**

Mahasiswa Program Studi Ilmu Administrasi Negara  
Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Pemerintahan

Disetujui untuk dimunaqasyahkan oleh :

Pembimbing



**Eka Januar M.Soc. Sc**

NIP/NIDN. 198401012015031003

**PENGESAHAN SIDANG MUNAQASYAH SKRIPSI**

**IMPLEMENTASI KEBIJAKAN EFISIENSI ANGGARAN  
PADA UIN AR-RANIRY BANDA ACEH**

**SKRIPSI**

**RIMA RAHMADHANY**

**NIM. 220802019**

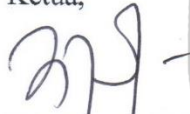
Telah di Uji oleh Panitia Munaqasyah Skripsi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Pemerintahan UIN Ar-Raniry Banda Aceh dan Dinyatakan Lulus serta Diterima Sebagai Salah Satu Syarat untuk Memperoleh Gelar Sarjana (S1) Program Studi Ilmu Administrasi Negara

Pada Hari/Tanggal: Jum'at, 23 Januari 2026 M  
04 Sya'ban 1447 H

Banda Aceh

Panitia Ujian Munaqasyah Skripsi

Ketua,



**Eka Januar, M.Soc.Sc**  
198401012015031003

Sekretaris,



**Shafiyur Rahman, S.A.PNIP.**

Penguji 1,



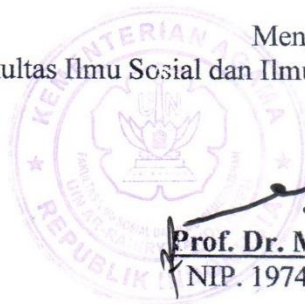
**Dr. Muhammad Thalal, Lc., M.Si., M.Ed**  
NIP. 197810162008011011

Penguji 2,



**Mardani Malemi, D.Fil.L., M.A.P**  
NIP. 198105052011011004

Mengetahui,  
Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Pemerintahan UIN Ar-Raniry Banda Aceh



  
**Prof. Dr. Muji Mulia M. Ag.**  
NIP. 197403271999031005

## ABSTRAK

Kebijakan efisiensi anggaran melalui Instruksi Presiden Nomor 1 Tahun 2025 dan Surat Edaran Kementerian Agama Nomor 12 Tahun 2025 berdampak pada pengelolaan keuangan Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Negeri (PTKIN), termasuk Universitas Islam Negeri (UIN) Ar-Raniry Banda Aceh. Penelitian ini bertujuan menganalisis implementasi kebijakan efisiensi anggaran dan implikasi penerapan kebijakan efisiensi anggaran terhadap operasional dan pelaksanaan tugas dan fungsi unit kerja pada UIN Ar-Raniry Banda Aceh, menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan kerangka teori implementasi kebijakan Merilee S. Grindle. Data diperoleh melalui wawancara dan studi dokumentasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kebijakan efisiensi anggaran dilaksanakan secara top-down melalui kebijakan internal universitas berupa surat edaran rektor. Pelaksanaan kebijakan tidak hanya berfokus pada pengurangan anggaran, tetapi pada penyesuaian pengelolaan keuangan agar pelaksanaan tridharma perguruan tinggi tetap berjalan. Kebijakan ini mendorong penataan ulang prioritas anggaran, peningkatan disiplin anggaran, serta penyesuaian pola kerja birokrasi tanpa mengganggu layanan akademik secara signifikan. Penelitian ini memberikan kontribusi pada kajian administrasi negara, khususnya terkait implementasi kebijakan publik di sektor pendidikan tinggi dalam kondisi keterbatasan anggaran.

.Kata kunci: Implementasi Kebijakan, Efisiensi Anggaran, UIN Ar-Raniry.



## KATA PENGANTAR

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Puji syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT atas segala rahmat dan karunia-Nya karena penulis masih diberikan kesempatan untuk menyelesaikan skripsi ini. Sholawat serta salam tak lupa tercurahkan kepada Nabi Besar Baginda Muhammad SAW. Adapun judul skripsi penelitian berjudul “ Implementasi Kebijakan Efisiensi Anggaran Pada UIN Ar-Raniry”. Penyusunan skripsi ini bertujuan untuk sebagai syarat kewajiban studi agar dapat meraih gelar Sarjana di Fakultas Sosial dan Pemerintahan Program Studi Ilmu Administrasi Negara. Penulis menyadari bahwasanya skripsi ini masih belum sempurna, oleh karena itu sangat diharapkan kritik dan saran untuk meningkatkan kualitas dalam penulisan ini. Tidak lupa penulis mengucapkan terima kasih terhadap bantuan dari pihak yang telah berkontribusi dengan memberikan semangat terhadap penulis. Untuk itu, peneliti menyampaikan terimakasih dan penghargaan yang tinggi kepada:

1. Prof. Dr. Mujiburrahman, M.Ag, selaku Rektor Universitas Islam Negeri Ar-Raniry Banda Aceh.
2. Dr. Muji Mulia, M.Ag, selaku Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Pemerintahan Universitas Islam Negeri Ar-Raniry Banda Aceh.
3. Muazinah, B.Sc.,M.P.A. selaku Ketua Program Studi Ilmu Administrasi Negara Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Pemerintahan Universitas Islam Negeri Ar-Raniry Banda Aceh.
4. Zakki Fuad Khalil, S.IP., M.Si selaku Sekretaris Program Studi Ilmu Administrasi Negara, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Pemerintahan Universitas Islam Negeri Ar-Raniry Banda Aceh.
5. Eka Januar, M.Soc.Sc, selaku Dosen Pembimbing Skripsi dan Dosen Pembimbing Akademik yang telah memberikan saran, masukan dalam pembuatan skripsi.
6. Segenap seluruh Dosen di lingkungan Prodi Ilmu Administrasi Negara Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Pemerintahan Universitas Islam Negeri Ar- Raniry Banda Aceh, yang telah memberikan ilmunya kepada penulis.

7. Seluruh narasumber yang telah meluangkan waktu dan memberikan informasi, sehingga penulis dapat menyelesaikan penelitian ini.
8. Kepada kedua orang tua saya yang sayangi, saya ucapkan beribu-ribu terimakasih karena telah mendukung saya, selalu memberikan saya semangat serta doa yang tak pernah berhenti. Mamak (Nurmila) dan Ayah ( Heriadi ) terimakasih karena sudah memenuhi pendidikan hingga mendapatkan gelar S.AP.
9. Kepada abang (Azmy Az'ary) dan kakak (Rizky Fadhilah), terima kasih yang sebesar besarnya atas doa, perhatian, dan kepedulian yang senantiasa diberikan kepada adik bungsu.
10. Kepada diri sendiri, terima kasih karena telah mampu bertahan dan sampai pada titik ini, melalui berbagai perjuangan dalam prosesnya.
11. Kepada teman seperjuangan, Cindy Sabrina, Farah Nadhifa, Sarah Salsabila, Eka Pratiwi dan Nazira Abdullah, sahabat yang selalu bersama melewati semua tantangan bersama sejak semester 1 hingga akhir, terima kasih atas kebersamaan dan dukungan selama menjalani proses hingga saat ini.

Banda Aceh, Januari 2026

Penulis



Rima Rahmadhany

## DAFTAR ISI

<b>KEASLIAN PERNYATAAN KARYA ILMIAH.....</b>	<b>i</b>
<b>LEMBAR PENGESAHAN PEMBIMBING .....</b>	<b>ii</b>
<b>LEMBAR PENGESAHAN SIDANG MUNAQAYAH.....</b>	<b>ii</b>
<b>ABSTRAK .....</b>	<b>iv</b>
<b>KATA PENGANTAR.....</b>	<b>v</b>
<b>DAFTAR ISI.....</b>	<b>vii</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN .....</b>	<b>1</b>
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Identifikasi Masalah.....	9
1.3 Rumusan Masalah .....	10
1.4 Tujuan Penelitian .....	10
1.5 Manfaat Penelitian .....	10
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....</b>	<b>11</b>
2.1 Penelitian Terdahulu .....	11
2.2 Teori Implementasi Kebijakan.....	14
2.3.Efisiensi Anggaran.....	32
2.4 Kerangka Berpikir.....	37
<b>BAB III METODE PENELITIAN .....</b>	<b>38</b>
3.1 Desain Penelitian.....	38
3.2 Fokus Penelitian.....	39
3.3 Lokasi dan Waktu Penelitian .....	40
3.4 Sumber Data.....	41
3.5 Teknik Pengumpulan Data.....	42
3.6 Informan Penelitian.....	44
3.7 Teknik Keabsahan Data .....	46
3.8 Teknik Analisis Data.....	47

<b>BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....</b>	<b>48</b>
4.1. Gambaran Umum Implementasi Kebijakan Efisiensi Anggaran Pada UIN Ar-Raniry Banda Aceh .....	48
4.2. Implementasi Kebijakan Efisiensi Anggaran pada UIN Ar-Raniry Banda Aceh .....	48
4.2.1. Kepentingan yang Mempengaruhi Implementasi Kebijakan ( <i>Interest Affected</i> ) .....	53
4.2.2. Jenis Manfaat yang Diperoleh dari Kebijakan Efisiensi Anggaran ( <i>Type of Benefits</i> ).....	58
4.2.3. Tingkat Perubahan yang Diharapkan dari Penerapan Kebijakan ( <i>Extent of Change Envisioned</i> ) .....	61
4.2.4. Lokasi Pengambilan Keputusan dalam Implementasi Kebijakan ( <i>Site of Decision Making</i> ).....	66
4.2.5. Pelaksana Program dalam Kebijakan Efisiensi Anggaran ( <i>Program Implementors</i> ) .....	71
4.2.6. Sumber Daya yang Tersedia dalam Mendukung Implementasi Kebijakan ( <i>Resources Committed</i> ).....	76
4.2.7. Karakteristik Lembaga dan Sistem Pemerintahan ( <i>Institution and Regime Characteristics</i> ).....	80
4.2.8. Kekuasaan, Kepentingan, dan Strategi Aktor yang Terlibat ( <i>Power, Interests, and Strategies of Actors Involved</i> ) .....	84
4.2.9. Kepatuhan dan Responsivitas Pelaksana ( <i>Compliance and responsiveness</i> )....	89
4.3. Implikasi Penerapan Kebijakan Efisiensi Anggaran terhadap Operasional dan Pelaksanaan Tugas Unit Kerja .....	92
4.3.1. Implikasi Kebijakan Efisiensi Anggaran terhadap Pihak yang Terdampak ( <i>Impact on Society, Individuals, and Groups</i> ) .....	93
4.3.2. Perubahan dan Penerimaan terhadap Kebijakan Efisiensi Anggaran ( <i>Change and Its Acceptance</i> ).....	100
4.4. Pembahasan Penelitian.....	107
<b>BAB V PENUTUP .....</b>	<b>120</b>

5.1 Kesimpulan .....	120
5.2 Saran.....	122
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>124</b>
<b>LAMPIRAN.....</b>	<b>126</b>
<b>DAFTAR RIWAYAT HIDUP .....</b>	<b>152</b>



## DAFTAR TABEL

Tabel 3.2 Fokus Penelitian .....	39
Tabel 3.6. Informan Penelitian .....	45



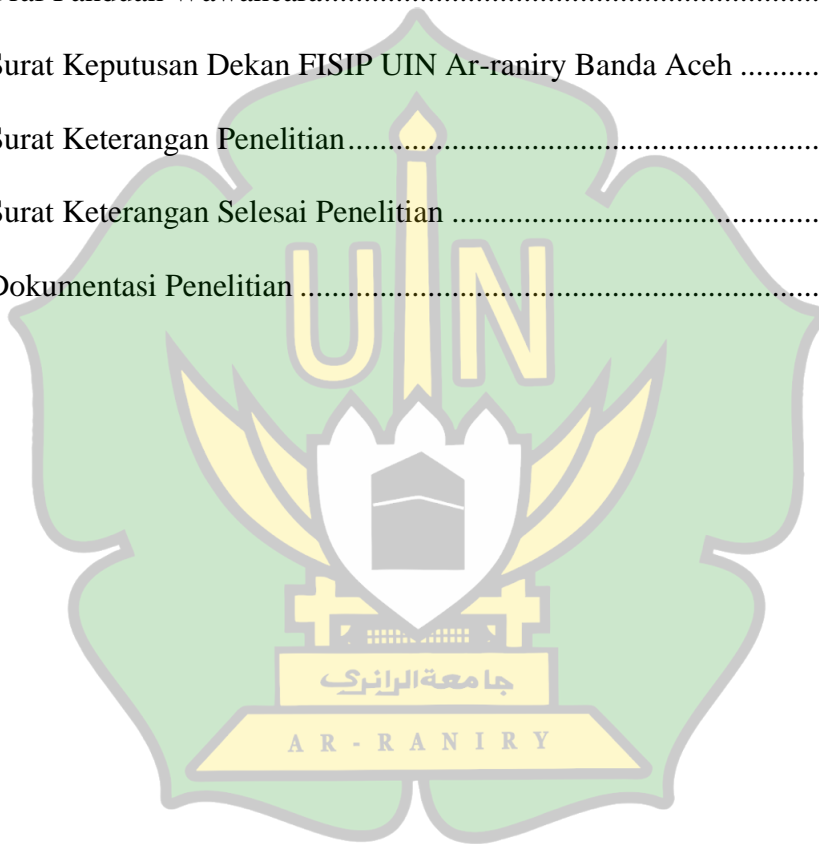
## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Teori Implementasi Kebijakan dalam buku Merils s.grindle .....	18
Gambar 4.1 Kouta akhir Efisiensi, Hasil Wawancara dengan APK .....	51
Gambar 4.2 UMD CORNER.....	88



## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Intruksi Presiden No 1 Tahun 2025 .....	126
Lampiran 2 Surat Edaran Kemenag Nomor 12 Tahun 2025 .....	133
Lampiran 3 Surat Edaran Rektor .....	136
Lampiran 4 Surat Edaran Rektor .....	138
Lampiran 5 Draf Panduan Wawancara.....	140
Lampiran 6 Surat Keputusan Dekan FISIP UIN Ar-raniry Banda Aceh .....	145
Lampiran 7 Surat Keterangan Penelitian.....	146
Lampiran 8 Surat Keterangan Selesai Penelitian .....	147
Lampiran 9 Dokumentasi Penelitian .....	148



# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang Masalah

Implementasi kebijakan merupakan salah satu tahapan penting dalam kebijakan yang menjadi proses dari penerapan keputusan yang telah disepakati sebelumnya dan menentukan berhasil atau tidaknya suatu kebijakan dalam mencapai tujuannya. Implementasi kebijakan tidak hanya berkaitan dengan pelaksanaan program, tetapi juga mencakup koordinasi antar instansi, peran aktor pelaksana, serta dukungan sumber daya yang tersedia. Pada tahap ini, setiap pihak yang terlibat memiliki peran penting dalam memastikan kebijakan diterapkan sesuai dengan maksud dan arah yang telah ditetapkan.

Dalam konteks penyelenggaraan pemerintahan, implementasi kebijakan efisiensi menjadi isu strategis yang semakin relevan di Indonesia. Menurut Prasetyo dan Nugraheni, efisiensi adalah kemampuan dalam menggunakan sumber daya secara optimal untuk mencapai hasil yang diinginkan<sup>1</sup>. Dapat disimpulkan bahwa Efisiensi merupakan proses pencapaian hasil maksimal dengan menggunakan sumber daya seminimal mungkin melalui perencanaan dan pengelolaan yang tepat.

Namun, fenomena inefisiensi di sektor publik masih sering ditemukan di

---

<sup>1</sup> Muhamad Nazar Fadilah Dan Dian Anita, "Analisis Efektivitas Dan Efisiensi Realisasi Anggaran Belanja Pada Dinas Koperasi Dan UMKM Kota Bandung Tahun Anggaran 2019-2023," *JEMSI (Jurnal Ekonomi, Manajemen, Dan Akuntansi)* 10, No. 4 (2024): 2457–66, <https://doi.org/10.35870/jemsi.v10i4.2644>.

berbagai institusi pemerintah termasuk Perguruan Tinggi Negeri, hal tersebut terjadi akibat lemahnya sistem pengendalian internal, rendahnya transparansi, serta minimnya akuntabilitas. Sempat ada dorongan efisiensi selama pandemi COVID-19, di mana APBN 2020 memangkas belanja barang sebesar Rp33,7 triliun, termasuk belanja perjalanan dinas Rp26,8 triliun dan honorarium Rp6,9 triliun. Namun, pascapandemi budaya ini perlahan memudar<sup>2</sup>.

Pada tahun 2025 kebijakan efisiensi anggaran diterapkan kembali oleh pemerintah pusat melalui Inpres Nomor 1 Tahun 2025. Pemerintah melakukan efisiensi belanja negara sebesar Rp306,6 triliun yang terdiri dari Anggaran belanja kementerian dan lembaga sebesar Rp256,1 triliun serta transfer sebesar Rp50,5 triliun ke daerah<sup>3</sup>. Hal tersebut diperjelas melalui Surat Menteri Keuangan Nomor S-37/MK.02/2025 kepada Menteri/Pimpinan Lembaga untuk melakukan identifikasi rencana efisiensi meliputi belanja operasional dan non operasional, seperti perjalanan dinas, bantuan pemerintah, pembangunan infrastruktur, pengadaan peralatan, dan biaya operasional perkantoran di kementerian, lembaga, dan daerah<sup>4</sup>. Upaya efisiensi ini bertujuan untuk mengoptimalkan penggunaan anggaran negara dan mendukung keberlanjutan pembangunan nasional.

Salah satu kementerian yang terdampak adalah Kementerian Agama yang

---

<sup>2</sup> Abd Gafur, "Era Baru Efisiensi Anggaran Birokrasi," Kementerian Keuangan RI, 2024, <https://Djpb.Kemenkeu.Go.Id/Portal/Id/Berita/Lainnya/Opini/4397-Era-Baru-Efisiensi-Anggaran-Birokrasi.Html>.

<sup>3</sup> "Intruksi Presiden Republik Indonesia (INPRES)," 2025.

<sup>4</sup> Anggaran Pendapatan, D A N Belanja, Dan Negara Tahun, "SURAT MENTERI KEUANGAN," 2025.

mengalami pemotongan anggaran dari Rp78.552.159.184.000 menjadi Rp 66.232.602.397.000, dengan total efisiensi sebesar Rp12.319.556.767.000<sup>5</sup>. Dampak Kebijakan ini terhadap pendidikan Sangat signifikan. Direktorat Jenderal Pendidikan Islam mengalami pemangkasan anggaran sebesar Rp10.093.093.984.000, yang dijelaskan melalui Surat Dirjen Pendidikan Islam Nomor B135/DJ.I/KU.00.2/02/2025.<sup>6</sup>

Surat ini ditujukan salah satunya kepada pimpinan PTKIN terkait penyesuaian dan menetapkan kuota efisiensi Kebijakan efisiensi anggaran mencakup pemotongan Bantuan Operasional Pendidikan Tinggi Negeri (BOPTN) sebesar 50 persen, sehingga perguruan tinggi harus menyesuaikan Rencana Kerja dan Anggaran (RKA). Penyesuaian ini berpotensi menyebabkan pemangkasan atau penundaan kegiatan tridharma, seperti penelitian dosen, kegiatan mahasiswa, serta pelatihan dan workshop akademik. Efisiensi juga diterapkan pada pos belanja dengan kode 2135.EBA.994.002 yang mencakup belanja operasional dan non-operasional berbasis output, sehingga membatasi atau menunda pelaksanaan kegiatan riset dan pengabdian, termasuk program seperti SBK dan Litapdimas.

Selain itu, sumber dana internal perguruan tinggi, yaitu Penerimaan Negara Bukan Pajak (PNBP) dan Badan Layanan Umum (BLU), tetap diarahkan untuk mengikuti prinsip efisiensi nasional, sehingga penggunaannya harus lebih selektif dan difokuskan

---

<sup>5</sup> Sarah Shafira Sandy, "DPR Setujui Usulan Efisiensi Anggaran Kemenag 12,3 Triliun," Kementerian Agama Republik Indonesia, 2025, <https://kemenag.go.id/nasional/dpr-setujui-usulan-efisiensi-anggaran-kemenag-12-3-triliun-ukpcf>.

<sup>6</sup> DIREKTORAT JENDERAL PENDIDIKAN ISLAM, "B-135/DJ.I/KU.00.2/02/2025 Tindak Lanjut Efisiensi Rekonstruksi Belanja Ditjen Pendidikan Islam Tahun Anggaran 2025," No. 3 (2025).

pada kegiatan prioritas. Pembiayaan pembangunan infrastruktur melalui Surat Berharga Syariah Negara (SBSN) juga terdampak, dengan kemungkinan penundaan atau pengurangan proyek fisik. Di samping itu, terdapat blokir anggaran existing, yaitu dana yang hanya dapat digunakan setelah memperoleh persetujuan tambahan dari Kementerian Keuangan sebagai bagian dari kebijakan efisiensi anggaran tahun 2025.

Pada Universitas Islam Negeri (UIN) Ar-Raniry Banda Aceh, total efisiensi anggaran yang ditetapkan mencapai Rp 56.051.254.000. Sebelum ada pemangkasan, UIN Ar-Raniry seharusnya menerima Rp 258,38 miliar. Namun, setelah ditetapkan kebijakan dan kouta efisiensi, UIN Ar-Raniry terkena nilai efisiensi wajib (Rekonstruksi Mandatori) sebesar Rp10,48 miliar, blokir existing sejumlah Rp978 juta dan dana yang berasal dari Penerimaan Negara Bukan Pajak (PNBP) juga terkena efisiensi sebesar Rp44,59 miliar yang harus tunduk pada prinsip efisiensi sebagaimana diatur dalam Inpres No.1 Tahun 2025 dan SE Kemenag No. 12 Tahun 2025.

Sebagai tindak lanjut, Kementerian Agama menerbitkan Surat Edaran (SE) No. 12 Tahun 2025 pada 8 Maret yang ditujukan kepada kepala satuan kerja dibawah KEMENAG yang didalamnya termasuk Rektor. Surat Edaran ini dimaksudkan sebagai pedoman melaksanakan kebijakan efisiensi anggaran<sup>7</sup>.

Namun, Berdasarkan observasi melalui berbagai media, Implementasi kebijakan efisiensi anggaran pada UIN Ar-Raniry menunjukkan kesenjangan karena berimplikasi

---

<sup>7</sup> Sekretaris Jenderal Kementerian Agama, "Surat Edaran Sekretaris Jenderal Kementerian Agama Nomor Se.12 Tahun 2025 Tentang Efisiensi Anggaran Kementerian Agama Tahun 2025 Dan Efektivitas Pelaksanaan Tugas Dan Fungsi Kementerian Agama," No. 1 (2025): 1–35, <https://Mqkn.Kemenag.Go.Id/>.

langsung pada berbagai aspek operasional termasuk pengelolaan keuangan, fasilitas kampus, serta layanan akademik. Efisiensi dilakukan secara signifikan melalui penyesuaian kegiatan serta pembatasan pengeluaran operasional dan kampus seperti peniadaan kuliah luring pada hari Jumat, pembatasan penggunaan listrik dan kendaraan dinas, serta penundaan beberapa kegiatan nonprioritas<sup>8</sup>. Kondisi ini menimbulkan kekecewaan karena efisiensi yang dilakukan dianggap kurang tepat sasaran. Keterbatasan dana memperlihatkan bahwa dukungan tidak dapat terwujud secara nyata..

Berdasarkan hasil Observasi pada berbagai media menunjukkan bahwa implementasi kebijakan efisiensi di beberapa perguruan tinggi lainnya juga mengalami tantangan saat kebijakan efisiensi anggaran di implementasikan. Dalam kasus organisasi mahasiswa (ormawa) di Universitas Lambung Mangkurat (ULM) Banjarmasin, anggaran kegiatan ormawa dipotong drastis dari RP 30 juta menjadi 10 juta, sehingga banyak rencana kerja harus diubah atau ditunda<sup>9</sup>, dan pada Universitas Indonesia mengumumkan pengurangan langganan jurnal ilmiah dan e-book serta pembatasan fasilitas perpustakaan, AC, dan listrik guna menekan pembiayaan operasional kampus<sup>10</sup>.

Pakar Manajemen Kebijakan Publik Universitas Gadjah Mada menyampaikan bahwa pemangkasan anggaran menimbulkan pertanyaan besar mengenai bagaimana

---

<sup>8</sup> M Ifdhal, "Rektor UIN Ar-Raniry: Layanan akademik tetap maksimal walau efisiensi," *Kantor berita Indonesia*, 2025.

<sup>9</sup> Ormawa FEB ULM, "Efisiensi Anggaran dari 30 Juta ke 10 Juta, Ormawa FEB ULM dituntut inovatif," *LPM JURNAL KAMPUS*, 2025.

<sup>10</sup> wahyu adtyo Projo, "Efisiensi Anggaran di UI, Langganan Jurnal Ilmiah dan E-book di Perpustakaan akan Dikurangi," *kompas.com*, 2025.

efisiensi tersebut diterapkan. Dalam konteks riset di perguruan tinggi, beliau menyoroti bahwa pemotongan anggaran dapat berdampak luas, baik bagi dosen maupun mahasiswa. Sebab, Universitas sering kali merancang program berdasarkan anggaran tahun sebelumnya. Jika ada perubahan mendadak seperti sekarang, tentu akan mengganggu dinamika kerja, perencanaan program, dan bahkan bisa menghambat penelitian yang sudah berjalan. Anggaran yang dipangkas secara signifikan dapat mengorbankan efektivitas dan daya saing bangsa. Pemangkasan dari total anggaran tentu akan memengaruhi bagaimana perguruan tinggi melakukan riset dan publikasi. Jika anggaran riset sudah terbatas sejak awal, lalu masih dipangkas lagi, tentu ini menjadi tantangan besar bagi peneliti dan institusi akademik.<sup>11</sup>

Dalam implementasi kebijakan publik sering ditemukan tidak sepenuhnya berjalan sesuai dengan yang telah direncanakan dan ditetapkan. Berbagai isu seperti keterbatasan sumber daya, kurangnya koordinasi antar lembaga, perbedaan persepsi pelaksana, hingga faktor lingkungan sosial dan politik sering menjadi tantangan dalam tercapainya tujuan kebijakan secara optimal. Hal tersebut sesuai dengan hasil penelitian terbaru yang ditulis oleh Budiman mengenai implikasi Instruksi Presiden Nomor 1 Tahun 2025 yang mengungkapkan bahwa pemangkasan anggaran menyebabkan proyek infrastruktur tertunda, mutu layanan publik menurun, dan ketimpangan antar wilayah

---

<sup>11</sup> Gusti dan Bolivia Rahmawati Grehenson, "Anggaran Riset Kemendikisaintek Dipangkas, Pakar UGM Sebut Pemerintah Korban Efektivitas dan Daya Saing Bangsa," *UNIVERSITAS GADJAH MADA*, 2025.

meningkat<sup>12</sup>.

Pada sektor pengawasan, penelitian yang dilakukan oleh Ali menemukan bahwa pengawasan kantor imigrasi Bandar Lampung terdampak oleh keterbatasan dana dan SDM akibat efisiensi anggaran<sup>13</sup>. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa efisiensi bukan hanya persoalan penghematan anggaran, melainkan juga berkaitan dengan kemampuan manajerial dan kesiapan organisasi dalam menjalankan kebijakan secara efektif.

Fenomena ini menunjukkan bahwa implementasi kebijakan efisiensi pada tingkat Universitas menghadapi isu dan tantangan yang nyata baik dari sisi pelaksanaan aktivitas akademik, non akademik mahasiswa dan termasuk kebijakan internal dan kemampuan manajemen. Jumlah dana yang dialokasikan untuk beberapa program yang sebelumnya dilaksanakan telah dikurangi. Sementara itu, tuntutan terhadap layanan pendidikan yang lebih baik dan kualitas akademik yang lebih baik terus meningkat. Pihak Universitas menghadapi tantangan harus menyeimbangkan kebijakan negara dan kebutuhan operasional kampus.

UIN Ar-Raniry Banda Aceh merupakan perguruan tinggi keagamaan Islam negeri yang berada di bawah koordinasi Kementerian Agama Republik Indonesia dan memiliki peran penting dalam penyelenggaraan pendidikan tinggi di Aceh. Sebagai institusi publik, UIN Ar-Raniry menjalankan fungsi pendidikan, penelitian, dan

---

<sup>12</sup> Dan Kinerja et al., “Implikasi Instruksi Presiden Nomor 1 Tahun 2025 Terhadap Efektivitas Dan Kinerja Pemerintahan Daerah” 14, no. 2 (2025): 187–97.

<sup>13</sup> Muhammad Iqbal et al., “Implementasi Kebijakan Efisiensi Anggaran terhadap Pelaksanaan Fungsi Pengawasan di Kantor Imigrasi Kelas I TPI Bandar Lampung” 8, no. 2 (2025): 115–22.

pengabdian kepada masyarakat dengan dukungan pendanaan yang sebagian besar bersumber dari Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN). Dalam pelaksanaan tugas dan fungsinya, pengelolaan anggaran menjadi aspek krusial karena berkaitan langsung dengan keberlangsungan program akademik maupun non-akademik. Perubahan kebijakan fiskal nasional yang menekankan efisiensi belanja negara kemudian berdampak pada pengelolaan keuangan di lingkungan UIN Ar-Raniry, sehingga institusi ini menjadi objek yang relevan untuk dikaji dalam konteks implementasi kebijakan efisiensi anggaran.

Berdasarkan latar belakang tersebut, penulis tertarik untuk meneliti pelaksanaan efisiensi anggaran berdasarkan Intruksi Presiden Nomor 1 Tahun 2025 dan Surat Edaran Kemenag Nomor 12 Tahun 2025, serta implikasi penerapan kebijakan efisiensi anggaran terhadap penyelenggaraan kegiatan pada UIN Ar-Raniry. Penelitian terdahulu yang meneliti terkait efisiensi pada Perguruan Tinggi masih terutama pada UIN Ar-Raniry masih sangat terbatas. Penelitian ini secara spesifik meneliti implementasi kebijakan efisiensi anggaran di level PTKIN yaitu UIN AR-RANIRY dengan menggunakan teori implementasi kebijakan model Grindle melalui dua dimensi yaitu isi kebijakan (*content of policy*) dan konteks implementasi (*context of implementation*).

Pada tingkat yang lebih luas, studi terkat implementasi kebijakan efisiensi anggaran ini menjadi sebuah studi untuk memahami sejauh mana birokrasi pendidikan di Indonesia dapat tetap responsif (*responsive*) dalam menjaga mutu layanan di bawah tekanan kebijakan penghematan fiskal pusat. Oleh karena itu, penelitian mengenai bagaimana implementasi kebijakan efisiensi anggaran dan bagaimana implikasi penerapan kebijakan efisiensi anggaran terhadap penyelenggaraan kegiatan pada UIN

Ar-Raniry menjadi sangat penting untuk memahami dinamika administrasi publik dalam merespons kebijakan pusat dan meneliti bagaimana kebijakan efisiensi negara diterapkan dan berimplikasi terhadap kebijakan operasional kampus. Penelitian ini dapat membantu membangun kebijakan yang lebih kontekstual dan fleksibel untuk mengatasi tekanan efisiensi fiskal tetapi tetap mempertahankan Tridharman Perguruan Tinggi.

## 1.2 Identifikasi Masalah

### 1. Pemangkasan Anggaran yang Signifikan

Pada Universitas Islam Negeri (UIN) Ar-Raniry Banda Aceh.

Total efisiensi : Rp 56.051.254.000. Dengan Rincian :

Nilai efisiensi wajib (Rekonstruksi Mandatori) : Rp10,48 miliar

Blokir existing : Rp978 juta dan

PNBP : Rp44,59 miliar

Efisiensi di implementasikan sebagaimana diatur dalam Inpres No. 1 Tahun 2025 dan SE Kemenag No. 12 Tahun 2025.

2. Jumlah dana yang dialokasikan untuk beberapa program yang sebelumnya dilaksanakan telah dikurangi. Sementara itu, tuntutan terhadap layanan pendidikan dan kualitas akademik yang lebih baik terus meningkat. Institusi Perguruan Tinggi menghadapi tantangan dalam mengimplementasikan efisiensi anggaran yang harus menyeimbangkan antara kebijakan negara dan kebutuhan operasional kampus.

### **1.3 Rumusan Masalah**

1. Bagaimana implementasi kebijakan efisiensi anggaran pada UIN Ar-Raniry Banda Aceh?.
2. Bagaimana implikasi penerapan kebijakan efisiensi anggaran terhadap operasional dan pelaksanaan tugas dan fungsi unit kerja pada UIN Ar-Raniry Banda Aceh?.

### **1.4 Tujuan Penelitian**

1. Untuk mengetahui bagaimana Implementasi kebijakan efisiensi anggaran pada UIN Ar-Raniry Banda Aceh.
2. Untuk mengetahui bagaimana implikasi penerapan kebijakan efisiensi anggaran terhadap operasional dan pelaksanaan tugas dan fungsi unit kerja pada UIN Ar-Raniry Banda Aceh.

### **1.5 Manfaat Penelitian**

1. Manfaat Teoritis, Memberikan Kontribusi dalam pengembangan teori dan kajian mengenai implementasi kebijakan efisiensi di perguruan tinggi.
2. Manfaat Praktis, Hasil penelitian dapat dijadikan sebagai referensi atau dasar untuk penelitian lanjutan terkait implementasi kebijakan publik, manajemen keuangan sektor publik, atau studi tentang pendidikan tinggi.

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### 2.1 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu yang dirangkum dalam tabel berikut memberikan dasar konseptual dan empiris dalam memahami implementasi kebijakan efisiensi anggaran di perguruan tinggi dan penelitian ini akan mengisi kesenjangan studi yang lebih spesifik terkait implementasi kebijakan efisiensi anggaran di PTKIN, terutama UIN Ar-Raniry Banda Aceh.

No	Penulis Dan Judul Penelitian	Tujuan Penelitian	Teori/Kerangka Konseptual	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
1	Ida Nor'aini Hadna (2019) - Strategi Perpustakaan UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta Menghadapi Kebijakan Pemangkas Anggaran <sup>14</sup> .	Menjelaskan strategi manajemen perpustakaan dalam menghadapi keterbatasan anggaran	Manajemen strategis dan inovasi dalam menghadapi keterbatasan anggaran	Metode kualitatif deskriptif dengan wawancara	Perpustakaan menerapkan strategi inovatif seperti kerja sama dengan berbagai pihak untuk mengatasi pemangkas anggaran
2	TR. Yordan S. Habib (2022) - Strategi Dinas Pendidikan Aceh Dalam Menghadapi Kebijakan Refocusing APBA <sup>15</sup> .	Mengkaji implementasi refocusing anggaran dalam kebijakan pendidikan	Teori kebijakan publik dalam implementasi refocusing anggaran	Metode kualitatif deskriptif dengan wawancara dan observasi	DPDA menyesuaikan alokasi anggaran dengan mengurangi kegiatan tertentu, dan meningkatkan pelatihan daring.

<sup>14</sup> Abstrak Pada Et Al., "Strategi Perpustakaan UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta Menghadapi Kebijakan Pemangkas Anggaran" 7, No. 2 (2016): 241–56.

<sup>15</sup> Jurnal Ilmiah, Mahasiswa Fisip, Dan Unsyiah Volume, "Strategi Dinas Pendidikan Aceh Dalam Menghadapi Kebijakan Refocusing Apba" 7 (2022): 1–13.

3	Nurlaela Haryati, Desi Fajarwati - Manajemen dan Efisiensi Pendidikan: Tujuan dan Strategi <sup>16</sup> .	Menganalisis efisiensi penggunaan sumber daya dalam pendidikan	Manajemen pendidikan untuk efisiensi penggunaan sumber daya	Metode kualitatif dengan studi pustaka	Efisiensi pendidikan dicapai melalui kebijakan manajemen yang melibatkan semua pemangku kepentingan.
4	Darmawan, M., dkk. (2025) – Efisiensi Anggaran dan Dampaknya terhadap Praktik Good Governance di Kementerian Dalam Negeri <sup>17</sup> .	Mengkaji hubungan efisiensi anggaran, reformasi birokrasi, dan prinsip good governance di Kemendagri	Reformasi birokrasi & teori good governance.	Kualitatif deskriptif (analisis kebijakan publik)	Efisiensi mendukung inovasi dan kinerja birokrasi, tetapi terdapat tantangan berupa resistensi birokrasi, intervensi politik, dan risiko legitimasi.
5	Hotman, Putri Eka Marsila, Alfira Kelda, dkk. (2025) – Implementasi Kebijakan Efisiensi Negara terhadap Kebijakan Operasional Kampus (Studi pada IAIN Metro) <sup>18</sup>	Menganalisis dampak kebijakan efisiensi negara terhadap operasional kampus IAIN Metro.	Kebijakan publik (efisiensi anggaran).	Kualitatif deskriptif (kuesioner & observasi).	Pengurangan anggaran mempengaruhi fasilitas dan kegiatan kampus, namun IAIN Metro melakukan penyesuaian agar kualitas pendidikan tetap terjaga. Kampus memanfaatkan

<sup>16</sup> Aprilliantoni Nurlaela Haryati, Desi Fajarwati, “MANAJEMEN DAN EFISIENSI PENDIDIKAN: TUJUAN DAN STRATEGI” 7, no. 12 (2024): 13–17.

<sup>17</sup> Muhamad Darmawan et al., “Efisiensi Anggaran dan Dampaknya terhadap praktik Good Governance di Kementerian Dalam Negeri dalam Era Reformasi Birokrasi” 3 (2025): 12–29.

<sup>18</sup> Putri Eka Marsila Et Al., “Implementasi Kebijakan Efisiensi Negara Terhadap Kebijakan Operasional Kampus ( Studi Pada Iain Metro )” 8, No. 6 (2025): 53–57.

					teknologi dan melibatkan mahasiswa dalam pengambilan keputusan, untuk mengatasi tantangan efisiensi.
6	Maharani Wulandari et al. (2024)- Strategi Adaptasi dalam Menghadapi Perubahan Ekonomi Terbaru <sup>19</sup> .	Mengkaji strategi adaptasi dalam menghadapi pemangkasan anggaran dan perubahan ekonomi	Teori strategi adaptasi John William Bennett dan manajemen strategis	Metode kualitatif dengan studi literatur dan analisis studi kasus	Strategi adaptasi meliputi inovasi, digitalisasi, penguatan SDM, dan kolaborasi lintas sektor
7	Syahwalan, Nasrudin Harahap, Nurul Hidayati Murtafiah (2023) - Upaya Mewujudkan Manajemen Perguruan Tinggi yang Efisien dalam Menghadapi Tantangan Global <sup>20</sup> .	Meneliti efisiensi manajemen perguruan tinggi dalam menghadapi tantangan global	Teori manajemen pendidikan tinggi dan strategi efisiensi organisasi	Metode studi literatur	Manajemen perguruan tinggi harus mengoptimalkan sumber pendanaan alternatif

Penelitian-penelitian sebelumnya telah memberikan pemahaman, terkait respons lembaga publik terhadap kebijakan pengurangan anggaran. Penelitian diatas menunjukkan bahwa isu efisiensi anggaran telah dikaji dari berbagai sisi.

<sup>19</sup> Indah Noviyanti Maharani Wulandari, Nayla Syahrani Amelia, M. Zaki Nashobi, “Strategi Adaptasi Dalam Menghadapi Perubahan Ekonomi Terbaru Pendahuluan” 9, No. 1 (2024).

<sup>20</sup> Nasrudin Harahap Dan Nurul Hidayati Murtafiah, “Upaya Mewujudkan Manajemen Perguruan Tinggi Yang Efisien Dalam Menghadapi Tantangan Global” 05, No. 04 (2023): 17164–72.

Namun, penelitian yang mengkaji bagaimana implementasi dan implikasi efisiensi anggaran yang baru ditetapkan pemerintah pada tahun 2025 pada Perguruan Tinggi secara keseluruhan masih sangat terbatas. Penelitian ini akan mengisi kesenjangan tersebut dengan memberikan analisis mendalam dan mengkaji bagaimana UIN Ar-Raniry Banda Aceh merespons dan mengimplementasikan kebijakan efisiensi anggaran berdasarkan Instruksi Presiden dan surat edaran Kementerian Agama.

Penelitian ini memiliki sisi keterbaruan yang memiliki kontribusi ilmiah yang nyata melalui pendekatan analisis implementasi kebijakan berdasarkan teori Grindle melalui dua sisi yaitu *content of policy* (isi kebijakan) dan *context of implementation* (konteks pelaksanaan). Keterbaruan yang ada dalam penelitian ini yaitu, fokus pada implementasi kebijakan efisiensi anggaran dalam konteks kelembagaan PTKIN. Kajian ini menelusuri bentuk pelaksanaan kebijakan secara administratif dan mengamati bagaimana proses implementasi kebijakan tetap diarahkan untuk menjaga keberlanjutan layanan pendidikan yang berkualitas. Penelitian ini memberi kontribusi terhadap pengembangan pemahaman implementasi kebijakan publik yang responsif terhadap kebutuhan layanan dasar lembaga pendidikan.

## 2.2 Teori Implementasi Kebijakan

Kebijakan publik merupakan apapun yang dipilih pemerintah untuk dilakukan atau tidak dilakukan. Anderson mendefinisikan kebijakan publik sebagai serangkaian kegiatan yang diikuti dan dilaksanakan oleh seorang atau sekelompok aktor yang terkait dengan masalah tertentu. Sedangkan Menurut Wilson, kebijakan

publik adalah kumpulan tindakan, tujuan, dan pernyataan yang dibuat oleh pemerintah terkait dengan suatu permasalahan.

Kebijakan terdiri dari langkah-langkah yang telah, sedang, atau bahkan gagal dilaksanakan, serta penjelasan-penjelasan yang diberikan oleh pihak pemerintah mengenai keberhasilan maupun kegagalan dalam pelaksanaannya. Kebijakan dapat dipahami sebagai suatu keputusan yang bersifat mengikat dan ditandai oleh adanya perilaku yang konsisten serta berulang, baik dari pihak yang menetapkannya maupun dari pihak yang tunduk atau mematuhi.

William N. Dunn dalam Delly menyebutkan bahwa proses kebijakan publik terdiri dari beberapa tahapan utama.

1. Penyusunan agenda, yaitu proses awal yang menentukan isu-isu penting yang akan diangkat dan dijadikan perhatian pemerintah. Agenda ini disusun secara strategis berdasarkan kepentingan masyarakat dan aktor kebijakan yang terlibat.
2. Perumusan kebijakan, di mana isu yang telah masuk dalam agenda dirumuskan menjadi berbagai alternatif solusi. Tahapan ini melibatkan diskusi, analisis, dan seleksi kebijakan yang paling tepat untuk mengatasi masalah.
3. Adopsi atau legitimasi kebijakan, yaitu proses pemberian otorisasi terhadap kebijakan oleh lembaga berwenang agar kebijakan tersebut sah untuk diterapkan. Legitimasi ini penting karena menunjukkan adanya dukungan masyarakat terhadap tindakan pemerintah.
4. Implementasi kebijakan, yaitu pelaksanaan kebijakan yang telah disahkan, melalui unit-unit administratif yang mengelola sumber daya manusia dan finansial untuk mewujudkan kebijakan di lapangan.
5. Evaluasi kebijakan, yakni proses penilaian terhadap isi, pelaksanaan, serta dampak dari kebijakan tersebut. Evaluasi ini dilakukan secara berkelanjutan dan tidak hanya pada tahap akhir, melainkan sepanjang proses kebijakan, termasuk saat perumusan, implementasi, dan pengukuran dampak yang ditimbulkan.<sup>21</sup>

---

<sup>21</sup> Delly Maulana Dan Arif Nugroho, Kebijakan Publik : Cara Mudah Memahami Kebijakan Publik, Cv. Aa. Rizky, 2019, [https://www.researchgate.net/profile/Dellymaulana/publication/335612363\\_KEBIJAKAN\\_PUBLIK\\_Cara\\_Mudah\\_Memahami\\_Kebijakan\\_Pu](https://www.researchgate.net/profile/Dellymaulana/publication/335612363_KEBIJAKAN_PUBLIK_Cara_Mudah_Memahami_Kebijakan_Pu)

Implementasi kebijakan publik merupakan serangkaian kegiatan administratif yang berlangsung setelah suatu kebijakan disahkan atau disetujui. Proses ini berada di antara tahap perumusan kebijakan dan proses evaluasinya. Implementasi kebijakan berlandaskan pada pendekatan top-down, mentransformasikan berbagai pilihan kebijakan yang masih bersifat umum dan abstrak menjadi tindakan konkret dan operasional. Sedangkan kebijakan bersifat bottom-up, di mana prosesnya diawali dengan mengidentifikasi kebutuhan masyarakat atau menanggapi tuntutan lingkungan, kemudian memilih berbagai solusi, hingga akhirnya diusulkan untuk ditetapkan sebagai suatu kebijakan resmi.

Implementasi kebijakan publik sebagaimana Anderson diklasifikasi atas 3 (tiga) klaster utama yaitu:

1. Pelaksana (*Implementor*), yaitu unit administratif atau birokrasi yang bertanggung jawab menjalankan kebijakan serta memiliki wewenang untuk menentukan langkah-langkah yang tepat.
2. Kedua, Program yang Dilaksanakan, yaitu kebijakan yang terdapat program operasional dengan sasaran, alokasi sumber daya, prosedur, dan standar pelaksanaan yang jelas.
3. Ketiga, Kelompok Sasaran (*Target Groups*), yaitu pihak yang menerima dampak kebijakan, baik dalam bentuk manfaat langsung maupun perubahan kondisi sosial dan ekonomi.

Ketiga unsur ini saling mendukung dalam memastikan kebijakan dapat berjalan dengan efektif<sup>22</sup>.

Menurut Grindle, menyebutkan bahwa Implementasi kebijakan sebagai

---

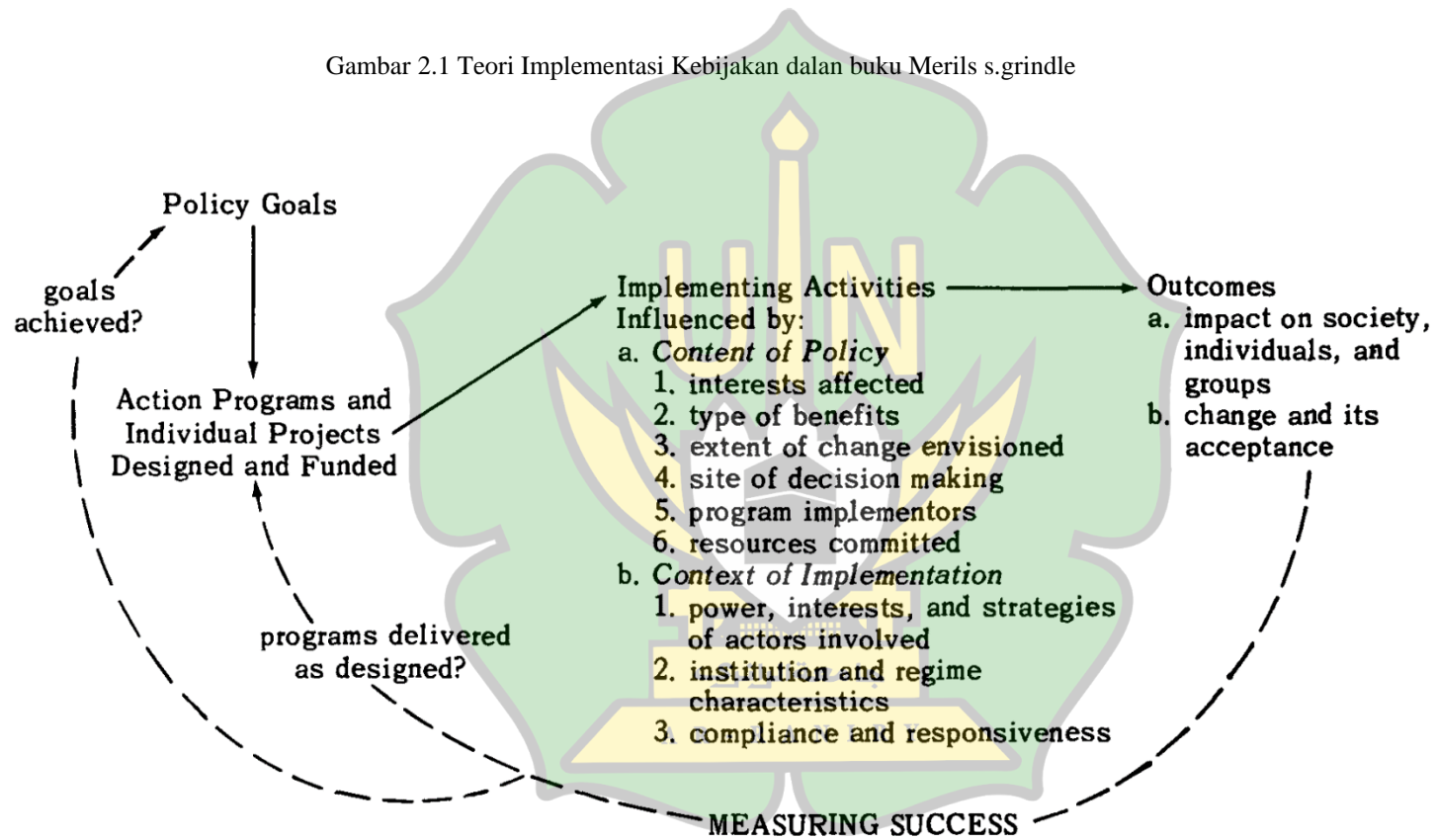
blik/Links/5d7046914585151ee49e47be/KEBIJAKAN-PUBLIK-Cara-Mudah-Memahami-Kebijakan-Publik.Pdf.

<sup>22</sup> H Engkus dan M Si, *Kebijakan Publik (Konsep, Formulasi, Implementasi, dan Evaluasi serta Perubahan)*, 2022.

proses tindakan administratif yang dilakukan untuk menerapkan kebijakan yang telah disetujui, dengan tujuan memastikan bahwa kebijakan tersebut dapat direalisasikan dengan efektif. Model *Implementation as a Political and Administrative Process* menurut Merilee S. Grindle ditunjukkan pada gambar berikut :



Gambar 2.1 Teori Implementasi Kebijakan dalam buku Merils s.grindle



ONE · Policy Content and Context

Merilee s.grindle dalam bukunya <sup>2324</sup>, memandang implementasi kebijakan sebagai suatu proses pengambilan keputusan yang tidak berhenti setelah kebijakan ditetapkan. Implementasi merupakan proses yang berlangsung secara terus-menerus dan melibatkan banyak aktor, baik dari unsur pemerintah maupun kelompok yang terdampak oleh kebijakan tersebut. Oleh karena itu, hasil akhir dari suatu kebijakan tidak hanya ditentukan oleh rumusan kebijakan itu sendiri, tetapi juga oleh kondisi politik dan administratif di mana kebijakan tersebut dilaksanakan.

Gambar sebelumnya menjelaskan bahwa implementasi kebijakan merupakan proses politik dan administratif yang menghubungkan tujuan kebijakan dengan hasil yang dicapai. Proses ini dimulai dari tujuan kebijakan (*policy goals*) yang kemudian diterjemahkan ke dalam program dan proyek konkret yang dirancang serta didanai. Program tersebut selanjutnya dilaksanakan melalui berbagai aktivitas implementasi, dan keberhasilannya dinilai dari apakah program benar-benar dijalankan sesuai dengan desain awal serta mampu mencapai tujuan yang ditetapkan.

Hasil atau *outcomes* dari implementasi kebijakan tidak muncul secara otomatis, tetapi dipengaruhi oleh dua faktor utama, yaitu isi kebijakan (*content of policy*) dan konteks implementasi (*context of implementation*). Isi kebijakan mencakup kepentingan pihak yang terdampak, jenis manfaat yang dihasilkan,

---

<sup>23</sup> Politics and Policy Implementation in the Third World

<sup>24</sup> Merilee S. Grindle, *Politics and Policy Implementation in the Third World*, n.d.hal.3-34

besarnya perubahan yang diharapkan, lokasi pengambilan keputusan, siapa pelaksana program, serta ketersediaan sumber daya. Sementara itu, konteks implementasi berkaitan dengan kekuasaan dan kepentingan aktor yang terlibat, karakteristik kelembagaan dan sistem pemerintahan, serta tingkat kepatuhan dan responsivitas pelaksana.

Keberhasilan implementasi kemudian diukur (*measuring success*) melalui dua aspek utama, yaitu dampak kebijakan terhadap masyarakat, individu, dan kelompok sasaran, serta perubahan yang dihasilkan dan sejauh mana perubahan tersebut dapat diterima. Dengan demikian, model ini menegaskan bahwa keberhasilan kebijakan tidak hanya ditentukan oleh tujuan yang baik, tetapi sangat bergantung pada proses implementasi serta kondisi politik dan administratif yang melingkupinya.

Grindle menegaskan bahwa implementasi kebijakan tidak dapat dipahami hanya sebagai kegiatan teknis birokrasi untuk menjalankan aturan yang telah dibuat. Lebih dari itu, implementasi merupakan arena politik, karena pada tahap inilah terjadi interaksi, negosiasi, dan bahkan konflik antar aktor yang memiliki kepentingan berbeda. Proses tersebut pada akhirnya menentukan bagaimana sumber daya publik didistribusikan serta menjawab pertanyaan siapa yang memperoleh manfaat dan siapa yang tidak.

Untuk menjelaskan implementasi kebijakan, Grindle membagi faktor-faktor yang memengaruhinya ke dalam dua variabel utama, yaitu Isi Kebijakan (*Content of Policy*) dan Konteks Implementasi (*Context of Implementation*). Isi kebijakan berkaitan dengan karakteristik kebijakan atau program yang dirancang, sedangkan

konteks implementasi berkaitan dengan lingkungan politik, institusi, serta hubungan kekuasaan di tempat kebijakan tersebut dijalankan. Kedua variabel ini saling berkaitan dan bersama-sama menentukan bagaimana kebijakan dilaksanakan serta sejauh mana tujuan kebijakan dapat tercapai.

a. Isi Kebijakan (*Content of Policy*)

Isi kebijakan merujuk pada karakteristik substantif dari kebijakan atau program yang diimplementasikan. Grindle menjabarkan enam indikator yang termasuk dalam aspek ini:

1. Kepentingan yang mempengaruhi (*Interest Affected*)

Kebijakan publik tidak pernah benar-benar netral karena selalu menyentuh kepentingan pihak-pihak tertentu. Kelompok yang merasa kepentingannya terancam, terutama yang memiliki kekuasaan dan sumber daya, biasanya akan menolak kebijakan tersebut. Penolakan inilah yang sering menimbulkan konflik dalam proses pelaksanaan kebijakan. Semakin besar ancaman kebijakan terhadap kepentingan kelompok tersebut, semakin besar pula hambatan yang muncul, sehingga kebijakan menjadi lebih sulit untuk diimplementasikan secara efektif.

Indikator ini terkait dengan berbagai kepentingan yang mempengaruhi proses implementasi kebijakan, setiap kebijakan pasti melibatkan sejumlah kepentingan dalam pelaksanaannya. Dalam konteks penelitian ini, indikator kepentingan yang mempengaruhi (*Interest Affected*) digunakan untuk menilai sejauh mana kepentingan berbagai pihak di UIN Ar-Raniry ikut dipertimbangkan dalam penerapan kebijakan efisiensi anggaran.

Dalam konteks universitas, pihak-pihak yang memiliki kepentingan

terhadap kebijakan efisiensi ini antara lain adalah pimpinan universitas (rektorat), biro administrasi dan keuangan, bagian perencanaan, dekan fakultas, serta mahasiswa. Setiap pihak dari setiap unit tentu memiliki sudut pandang dan kepentingan yang berbeda. Kebijakan efisiensi anggaran tidak selalu membawa dampak yang seragam bagi semua pihak. Ketidakseimbangan dalam pembagian dampak ini berpotensi menimbulkan resistensi atau ketidakpuasan dari unit unit yang ada.

## 2. Jenis Manfaat yang bisa diperoleh (*Type of Benefits*)

Pada bagian ini menunjukkan bahwa kebijakan memiliki beberapa jenis keuntungan yang menunjukkan manfaat yang dihasilkan dari pelaksanaan kebijakan. Kebijakan publik dapat dibedakan berdasarkan jenis manfaat yang dihasilkan, yaitu manfaat kolektif dan manfaat yang dapat dibagi. Program yang menghasilkan manfaat kolektif, seperti penyediaan listrik dan air bersih, umumnya lebih mudah dilaksanakan karena manfaatnya dirasakan secara bersama oleh masyarakat.

Kondisi ini biasanya menimbulkan konflik yang relatif rendah dan memudahkan pemerintah memperoleh dukungan serta kepatuhan dari kelompok sasaran. Sebaliknya, program yang menghasilkan manfaat yang dapat dibagi, seperti pembangunan perumahan atau bantuan langsung kepada kelompok tertentu, cenderung menimbulkan persaingan antar individu atau kelompok. Persaingan tersebut dapat memicu tuntutan yang bersifat khusus dari masing-masing pihak, sehingga pelaksanaan kebijakan menjadi lebih kompleks dan sering kali tidak berjalan sesuai dengan tujuan awal yang telah direncanakan.

### 3. Tingkat Perubahan yang Diharapkan (*Extent of Change Envisioned*)

Derajat perubahan yang diharapkan menunjukkan seberapa besar perubahan perilaku, pola kerja, atau cara berpikir yang dituntut oleh suatu kebijakan dari kelompok sasaran. Kebijakan yang menuntut perubahan perilaku yang besar dan partisipasi aktif biasanya lebih sulit diimplementasikan karena memerlukan proses penyesuaian yang tidak singkat serta kesediaan aktor pelaksana untuk meninggalkan kebiasaan lama.

Program yang mengharuskan aktor pelaksana mempelajari cara baru, mengubah prosedur kerja, atau beradaptasi dengan sistem yang berbeda cenderung menghadapi lebih banyak hambatan dibandingkan program yang hanya menuntut perubahan minimal. Selain itu, kebijakan yang manfaatnya baru dapat dirasakan dalam jangka panjang umumnya kurang mendapat dukungan dibandingkan kebijakan yang hasilnya langsung terlihat dan dirasakan secara nyata. Hal ini terjadi karena aktor pelaksana dan kelompok sasaran cenderung lebih responsif terhadap kebijakan yang memberikan dampak langsung terhadap kondisi ekonomi dan sosial mereka.

Dengan demikian, semakin besar tingkat perubahan yang diharapkan dan semakin tidak langsung manfaat yang diperoleh, maka semakin besar pula tantangan yang dihadapi dalam proses implementasi kebijakan. Lokasi Pengambilan

### 4. Keputusan (*Site of Decision Making*)

Letak pengambilan keputusan berkaitan dengan di mana dan oleh siapa keputusan-keputusan penting dalam implementasi kebijakan dibuat. Isi kebijakan akan menentukan apakah kewenangan pengambilan keputusan bersifat terpusat

atau tersebar ke berbagai unit dan tingkat organisasi.

Implementasi kebijakan cenderung lebih mudah dilaksanakan apabila kewenangan pengambilan keputusan terpusat pada unit yang terbatas dan memiliki struktur yang jelas. Dalam kondisi ini, koordinasi antar pelaksana lebih sederhana, pengendalian kebijakan lebih kuat, serta potensi perbedaan penafsiran kebijakan relatif kecil.

Sebaliknya, implementasi menjadi lebih kompleks apabila kewenangan pengambilan keputusan tersebar secara luas, baik secara geografis maupun organisasional. Keterlibatan banyak unit, lembaga, atau tingkat pemerintahan sering menimbulkan perbedaan kepentingan, koordinasi yang rumit, serta variasi dalam pelaksanaan kebijakan di lapangan.

Semakin luas dan tersebar lokasi pengambilan keputusan, semakin besar pula tantangan dalam memastikan kebijakan dijalankan secara konsisten sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan. Hal ini merujuk pada tingkat atau unit mana keputusan-keputusan strategis mengenai pelaksanaan kebijakan diambil, apakah berada pada level pusat, daerah, atau pada unit pelaksana teknis tertentu.

Letak otoritas pengambilan keputusan ini akan memengaruhi arah pelaksanaan kebijakan, efektivitas koordinasi, serta tingkat fleksibilitas dalam menjawab dinamika di lapangan. Letak atau tingkat pengambilan keputusan juga turut menentukan keberhasilan implementasi. Apabila pengambilan keputusan terlalu terpusat tanpa mempertimbangkan kondisi dan masukan dari pelaksana di tingkat lokal, maka efektivitas pelaksanaan kebijakan dapat terganggu. Sentralisasi mempermudah koordinasi dan pengendalian, tetapi jika diterapkan secara kaku dan

mengabaikan konteks lokal, justru dapat menghambat efektivitas kebijakan.

### **5. Pelaksana Program (*Program Implementors*)**

Keberhasilan implementasi kebijakan sangat ditentukan oleh lembaga dan aktor yang ditunjuk sebagai pelaksana program serta kejelasan tujuan kebijakan yang dirumuskan. Pelaksana program memiliki kapasitas yang berbeda-beda dalam hal keahlian aparatur, komitmen kerja, dukungan pimpinan, dan ketersediaan sumber daya. Perbedaan kapasitas ini memengaruhi kemampuan pelaksana dalam menjalankan program sesuai dengan ketentuan kebijakan.

Selain itu, kejelasan tujuan kebijakan memegang peranan penting dalam proses implementasi. Tujuan yang dirumuskan secara jelas dan dipahami bersama akan memudahkan pelaksana dalam menerjemahkan kebijakan ke dalam kegiatan operasional. Sebaliknya, tujuan yang tidak jelas atau tidak disepakati dapat menimbulkan perbedaan penafsiran dan menghambat pencapaian tujuan kebijakan. Pihak yang bertanggung jawab dalam menjalankan kebijakan harus memiliki kapasitas, pemahaman, dan komitmen yang memadai. Tanpa kompetensi dan dedikasi dari pelaksana, kebijakan berisiko mengalami kegagalan meskipun secara substansi telah dirancang dengan baik.

### **6. Sumber Daya yang Tersedia (*Resources Committed*)**

Ketersediaan sumber daya, baik berupa anggaran, waktu, tenaga, maupun sarana pendukung lainnya, sangat mempengaruhi efektivitas pelaksanaan kebijakan. Kekurangan dalam salah satu unsur ini dapat menghambat tercapainya tujuan kebijakan secara optimal. Sumber daya yang dialokasikan dalam suatu kebijakan sangat berkaitan dengan kejelasan tujuan kebijakan itu sendiri. Tujuan

kebijakan yang dirumuskan secara jelas dan disepakati oleh pejabat politik dan administratif di berbagai tingkat akan memudahkan pengendalian implementasi serta penggunaan sumber daya secara tepat. Dengan tujuan yang jelas, pelaksana memiliki arah yang pasti dalam memanfaatkan anggaran, tenaga, dan waktu yang tersedia.

Sebaliknya, tujuan kebijakan yang ambigu atau tidak disepakati bersama akan menyulitkan proses implementasi. Kondisi ini membuka ruang bagi konflik, perbedaan penafsiran, serta penggunaan diskresi yang berlebihan oleh pelaksana di lapangan. Akibatnya, sumber daya yang telah dialokasikan berpotensi tidak digunakan secara efektif dan menyimpang dari tujuan kebijakan yang sebenarnya.

#### **b. Konteks Pelaksanaan (*Context of Implementation*)**

Konteks pelaksanaan merujuk pada situasi dan kondisi eksternal yang mempengaruhi proses implementasi kebijakan. Terdapat tiga indikator utama dalam aspek ini:

##### **1. Kekuatan, Kepentingan, dan Strategi Aktor yang Terlibat (*Power, Interests, and Strategies of Actors Involved*)**

Setiap aktor yang terlibat dalam pelaksanaan kebijakan memiliki pengaruh dan kepentingan tertentu. Strategi yang digunakan oleh masing-masing aktor dapat memfasilitasi atau justru menghambat jalannya kebijakan. Selain isi kebijakan, proses implementasi juga sangat dipengaruhi oleh konteks atau lingkungan politik-administratif tempat kebijakan tersebut dilaksanakan. Implementasi tidak hanya berkaitan dengan aspek teknis birokrasi, tetapi juga melibatkan dinamika kekuasaan dan kepentingan yang menjadikannya sebagai proses yang bersifat politis, terutama

dalam konteks negara berkembang.

Dalam pelaksanaannya, implementasi kebijakan melibatkan berbagai aktor dengan peran dan kepentingan yang berbeda-beda, seperti perencana kebijakan, politisi di tingkat nasional hingga lokal, elit ekonomi, kelompok penerima manfaat, serta birokrat pelaksana di tingkat menengah dan bawah. Setiap aktor memiliki kepentingan dan strategi masing-masing dalam menyikapi kebijakan yang dijalankan. Perbedaan kepentingan tersebut sering kali menimbulkan interaksi, negosiasi, bahkan konflik antar aktor.

Intensitas keterlibatan para aktor ini sangat bergantung pada isi kebijakan dan cara kebijakan tersebut dilaksanakan. Oleh karena itu, hasil implementasi—termasuk pihak yang memperoleh manfaat—tidak hanya ditentukan oleh tujuan kebijakan, tetapi juga oleh keseimbangan kekuasaan dan hubungan antar aktor yang terlibat dalam proses implementasi.

## **2. Karakteristik Lembaga dan Sistem Pemerintahan (Institution and Regime Characteristics)**

Struktur organisasi, sistem pemerintahan, dan kapasitas institusional sangat menentukan kelancaran proses implementasi. Lingkungan birokrasi yang kondusif akan lebih mendukung efektivitas pelaksanaan kebijakan. Karakteristik institusi dan sistem politik memiliki pengaruh penting terhadap pelaksanaan kebijakan publik. Dalam pelaksanaannya, kebijakan sering kali dipengaruhi oleh interaksi antar aktor yang memiliki kepentingan dan posisi kekuasaan berbeda. Hubungan kerja, kepentingan kelompok, serta akses terhadap sumber daya dapat memengaruhi cara kebijakan dijalankan. Selain itu, sistem politik juga membentuk

sikap birokrasi dalam merespons kebijakan, sehingga pelaksanaan kebijakan tidak hanya ditentukan oleh aturan formal, tetapi juga oleh kondisi kelembagaan dan lingkungan politik tempat kebijakan tersebut diterapkan.

### **3. Kepatuhan dan Responsivitas Pelaksana (*Compliance and responsiveness*)**

Tingkat kepatuhan pelaksana terhadap aturan, serta respons mereka terhadap tantangan yang muncul di lapangan, turut menjadi faktor kunci dalam menentukan keberhasilan implementasi. Pelaksana yang taat dan adaptif akan meningkatkan peluang tercapainya tujuan kebijakan. Kepatuhan dan responsivitas merupakan unsur penting dalam implementasi kebijakan. Dalam pelaksanaannya, pejabat dan unit pelaksana perlu memperoleh kepatuhan dari pihak-pihak yang terlibat, baik pimpinan, birokrasi internal, maupun kelompok sasaran kebijakan. Proses memperoleh kepatuhan ini sering kali melibatkan penyesuaian, negosiasi, dan kompromi, yang dalam praktiknya dapat memengaruhi fokus awal kebijakan. Di sisi lain, responsivitas birokrasi dibutuhkan agar pelaksanaan kebijakan tetap berjalan fleksibel dan mampu menyesuaikan diri dengan kondisi di lapangan. Namun, apabila responsivitas tersebut terlalu dipengaruhi oleh tekanan kepentingan tertentu, hal ini dapat menyebabkan penyimpangan dalam pelaksanaan kebijakan dan penggunaan sumber daya yang tidak sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan.

Implikasi penerapan kebijakan efisiensi anggaran pada UIN Ar-Raniry dapat dianalisis melalui konsep *measuring success*, yaitu dengan melihat dampak kebijakan terhadap individu, kelompok, dan organisasi, serta perubahan yang

dihasilkan dan tingkat penerimaan terhadap perubahan tersebut. Dampak kebijakan tercermin pada penyesuaian operasional unit kerja, pelaksanaan tugas dan fungsi, serta layanan akademik dan administratif yang diberikan. Sementara itu, perubahan yang terjadi meliputi penyesuaian pola kerja, prioritas kegiatan, dan pengelolaan sumber daya akibat keterbatasan anggaran, yang kemudian diikuti oleh tingkat penerimaan dan respons unit kerja terhadap kebijakan efisiensi tersebut. Dengan demikian, keberhasilan kebijakan efisiensi anggaran tidak hanya diukur dari besarnya penghematan, tetapi dari sejauh mana kebijakan tersebut dapat diterima dan tetap mendukung keberlangsungan fungsi utama UIN Ar-Raniry.

Keberhasilan implementasi kebijakan tidak hanya diukur dari terlaksananya kebijakan secara administratif, tetapi juga dari sejauh mana kebijakan tersebut menimbulkan dampak serta mampu mendorong perubahan yang dapat diterima oleh pihak-pihak yang terlibat. Dalam konteks implementasi kebijakan efisiensi anggaran, keberhasilan dapat dilihat melalui dua aspek utama, yaitu dampak kebijakan dan perubahan yang dihasilkan beserta tingkat penerimaannya.

1. Implikasi terhadap Pihak Terdampak  
(Impact on Society, Individuals, and Groups)

Dampak kebijakan menggambarkan konsekuensi nyata yang ditimbulkan dari pelaksanaan kebijakan terhadap pihak-pihak yang terdampak. Dalam implementasi kebijakan efisiensi anggaran, dampak tidak hanya dirasakan pada tingkat organisasi, tetapi juga pada individu dan kelompok yang terlibat dalam pelaksanaan tugas dan fungsi institusi. Dampak tersebut dapat berupa perubahan dalam pola kerja, akses terhadap sumber daya, serta kualitas layanan yang

diberikan.

Dalam konteks perguruan tinggi, dampak kebijakan efisiensi anggaran dapat dirasakan oleh unit kerja, dosen, tenaga kependidikan, dan mahasiswa. Efisiensi anggaran berpotensi memengaruhi pelaksanaan kegiatan akademik dan non-akademik, baik secara langsung maupun tidak langsung. Oleh karena itu, keberhasilan implementasi kebijakan efisiensi anggaran dapat dilihat dari sejauh mana kebijakan tersebut mampu menekan pemborosan tanpa mengganggu fungsi utama institusi serta tetap menjaga keberlanjutan pelayanan pendidikan tinggi.

## 2. Perubahan dan Penerimaan terhadap Kebijakan (Change and Its Acceptance)

Selain dampak, keberhasilan implementasi kebijakan juga ditentukan oleh perubahan yang dihasilkan serta tingkat penerimaan terhadap perubahan tersebut. Implementasi kebijakan efisiensi anggaran menuntut adanya penyesuaian dalam perencanaan kegiatan, mekanisme kerja, dan pemanfaatan sumber daya. Perubahan ini dapat berupa pengurangan kegiatan tertentu, penggunaan metode kerja yang lebih efisien, serta peningkatan pemanfaatan teknologi dalam mendukung operasional.

Tingkat penerimaan terhadap perubahan menjadi faktor penting karena kebijakan yang tidak dipahami atau tidak diterima oleh pelaksana dan kelompok sasaran berpotensi menimbulkan resistensi dalam pelaksanaan. Keberhasilan implementasi kebijakan efisiensi anggaran dapat dilihat dari sejauh mana unit kerja dan pelaksana mampu menyesuaikan diri dengan kebijakan tersebut, serta menerima perubahan sebagai bagian dari upaya meningkatkan efektivitas dan

efisiensi organisasi. Penerimaan yang baik menunjukkan bahwa kebijakan tidak hanya dijalankan secara formal, tetapi juga diinternalisasi dalam praktik kerja sehari-hari.

Penulis menetapkan indikator dari teori Merilee S. Grindle sebagai dasar analisis karena dapat mengkaji proses implementasi kebijakan efisiensi anggaran di UIN Ar-Raniry. Teori ini relevan dalam menjelaskan bagaimana suatu kebijakan diimplementasikan di lapangan, berdasarkan dua komponen utama, yaitu *Content of Policy* dan *Context of Implementation*.

Melalui pendekatan ini, penulis dapat menggambarkan proses implementasi kebijakan secara komprehensif dan sistematis, dengan meninjau kesesuaian antara desain kebijakan yang ditetapkan dengan tindakan implementasi yang dilakukan. Penggunaan teori Grindle memberikan kerangka yang jelas untuk menelusuri sejauh mana isi kebijakan diterjemahkan ke dalam langkah-langkah konkret, serta bagaimana lingkungan implementasi termasuk aktor, sumber daya, dan kondisi sosial politik mempengaruhi dan mencerminkan implementasi. Dengan demikian, teori ini membantu penulis dalam memahami implementasi kebijakan secara lebih terstruktur sesuai dengan rumusan masalah penelitian. Selain itu, teori Merilee S. Grindle dipandang tepat digunakan karena mampu menangkap implementasi kebijakan sebagai proses yang dinamis dan tidak terlepas dari interaksi antar aktor serta kondisi kelembagaan yang ada. Dalam konteks implementasi kebijakan efisiensi anggaran di UIN Ar-Raniry, teori ini membantu penulis memahami bahwa pelaksanaan kebijakan tidak hanya ditentukan oleh aturan formal, tetapi juga oleh tingkat kepatuhan, responsivitas pelaksana, serta kemampuan birokrasi dalam

menyesuaikan kebijakan dengan kondisi nyata di lingkungan perguruan tinggi. Oleh karena itu, teori Grindle memberikan sudut pandang yang relevan untuk menjelaskan berbagai dinamika yang memengaruhi pelaksanaan kebijakan efisiensi anggaran secara aktual.

### **2.3.Efisiensi Anggaran**

Dalam administrasi publik, efisiensi didefinisikan sebagai usaha sistematis untuk memaksimalkan pemanfaatan sumber daya untuk mendukung pencapaian tujuan pemerintahan serta penyediaan layanan kepada masyarakat. Prinsip dasar efisiensi adalah pengurangan inefisiensi, peningkatan kinerja, dan penyempurnaan prosedur kerja. Efisiensi menekankan penggunaan strategis sumber daya yang terbatas untuk mencapai hasil terbaik. Manajemen sumber daya adalah komponen penting dalam praktik administrasi publik yang menentukan seberapa baik layanan yang diberikan oleh lembaga pemerintah. Pengelolaan yang baik memastikan bahwa sumber daya didistribusikan dengan tepat, sehingga tidak ada pemborosan waktu atau anggaran, dan bahwa layanan publik terus beroperasi secara berkelanjutan.

Dalam Buku Transformasi Administrasi Publik, efisiensi dalam administrasi publik memberikan sejumlah manfaat penting, yaitu :

“Efisiensi memungkinkan instansi pemerintah menekan biaya operasional sekaligus memanfaatkan sumber daya secara lebih optimal. Penerapan prinsip efisiensi berkontribusi dalam peningkatan kualitas pelayanan publik, terutama dalam aspek kecepatan, ketepatan, dan aksesibilitas. Pengelolaan sumber daya yang dilakukan secara efisien dapat memperkuat prinsip transparansi dan akuntabilitas dalam pemanfaatan anggaran pemerintah. Efisiensi menjadikan lembaga publik lebih tangguh dan kompetitif dalam menanggapi berbagai tantangan dan dinamika. Terakhir, pelayanan publik

yang efisien berimplikasi positif terhadap peningkatan kepuasan publik karena menjadi layanan yang lebih cepat dan responsif.”<sup>25</sup>

Efisiensi adalah salah satu konsep yang penting dalam konteks birokrasi, karena berhubungan dengan pemanfaatan sumber daya secara maksimal agar meraih sasaran yang telah ditentukan secara efektif dan efisien. Dalam konteks birokrasi, efisiensi dapat diukur dalam berbagai aspek, termasuk alokasi sumber daya, proses pengambilan keputusan, dan penyediaan layanan publik. Secara umum, efisiensi dalam konteks birokrasi dapat didefinisikan sebagai kemampuan sistem birokrasi untuk mencapai tujuan-tujuan yang ditetapkan dengan menggunakan sumber daya yang tersedia secara optimal<sup>26</sup>.

Efisiensi anggaran ialah bagaimana suatu organisasi menggunakan sumber daya yang tersedia dengan cara yang paling optimal untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Dalam pendidikan tinggi, efisiensi anggaran dapat dilakukan melalui: Pengurangan biaya operasional non-esensial (perjalanan dinas, seminar, dan honor kegiatan). Optimalisasi penggunaan infrastruktur kampus agar tidak perlu menyewa fasilitas tambahan dan Digitalisasi proses akademik dan administrasi untuk menekan biaya.

Sebagai landasan kebijakan di tingkat nasional, penerapan efisiensi

---

<sup>25</sup> Pri Utami, “Transformasi Administrasi Publik: Inovasi Dan Adaptasi Menuju Efisiensi Dan Pelayanan Publik Berkualitas,” *PAPATUNG: Jurnal Ilmu Administrasi Publik, Pemerintahan dan Politik* 6, no. 2 (2023): 1–9, <https://doi.org/10.54783/japp.v6i2.726>.

<sup>26</sup> Din El Hakim Malik et al., “Analisis Efisiensi Birokrasi dalam Administrasi Publik: Tinjauan Terhadap Proses Pengambilan Keputusan,” *Eksekusi : Jurnal Ilmu Hukum dan Administrasi Negara* 1, no. 3 (2023): 232–37, <https://doi.org/10.55606/eksekusi.v1i3.525>.

anggaran pada tahun 2025 mengacu pada Instruksi Presiden Republik Indonesia Nomor 1 Tahun 2025 tentang Efisiensi Belanja dalam Pelaksanaan Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara dan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah Tahun Anggaran 2025. Instruksi Presiden ini menegaskan bahwa seluruh kementerian, lembaga, serta pemerintah daerah wajib melakukan penyesuaian dan pengendalian belanja guna memastikan penggunaan anggaran yang lebih efektif, terukur, dan tepat sasaran. Kebijakan efisiensi tersebut diarahkan pada pengurangan belanja operasional dan non-operasional yang tidak berdampak langsung terhadap kinerja utama, tanpa mengganggu belanja pegawai dan bantuan sosial. Dalam konteks perguruan tinggi negeri keagamaan, kebijakan ini menjadi dasar normatif dalam penataan ulang prioritas anggaran dan pengendalian belanja kegiatan agar pelaksanaan tridharma perguruan tinggi tetap berjalan secara berkelanjutan.

Menindaklanjuti kebijakan efisiensi anggaran di tingkat nasional, Sekretaris Jenderal Kementerian Agama menerbitkan Surat Edaran Nomor 12 Tahun 2025 sebagai pedoman bagi seluruh satuan kerja di bawah Kementerian Agama. Surat edaran ini merupakan tindak lanjut dari Instruksi Presiden Republik Indonesia Nomor 1 Tahun 2025 tentang efisiensi belanja negara serta Surat Edaran Menteri Keuangan Nomor S-37/MK.02/2025. Penerbitan surat edaran tersebut bertujuan untuk memastikan bahwa kebijakan efisiensi anggaran dan pelaksanaan tugas serta fungsi Kementerian Agama dapat berjalan secara tertib, akuntabel, dan tepat sasaran.

Surat Edaran Nomor 12 Tahun 2025 diterbitkan sebagai respons atas kebutuhan pengelolaan keuangan negara yang lebih bijak dan efektif, sejalan

dengan arahan nasional dalam pengendalian belanja kementerian dan lembaga. Kebijakan ini menekankan pengurangan anggaran pada kegiatan yang tidak berdampak langsung terhadap pelayanan publik, sekaligus mendorong seluruh satuan kerja, termasuk Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Negeri (PTKIN), untuk menerapkan efisiensi anggaran tanpa mengganggu pelaksanaan fungsi utama institusi.

Adapun ketentuan mengenai efisiensi anggaran sebagaimana diatur dalam Poin D Surat Edaran Nomor 12 Tahun 2025 mencakup beberapa kebijakan penghematan dan pengendalian belanja yang wajib dilaksanakan oleh setiap satuan kerja Kementerian Agama.

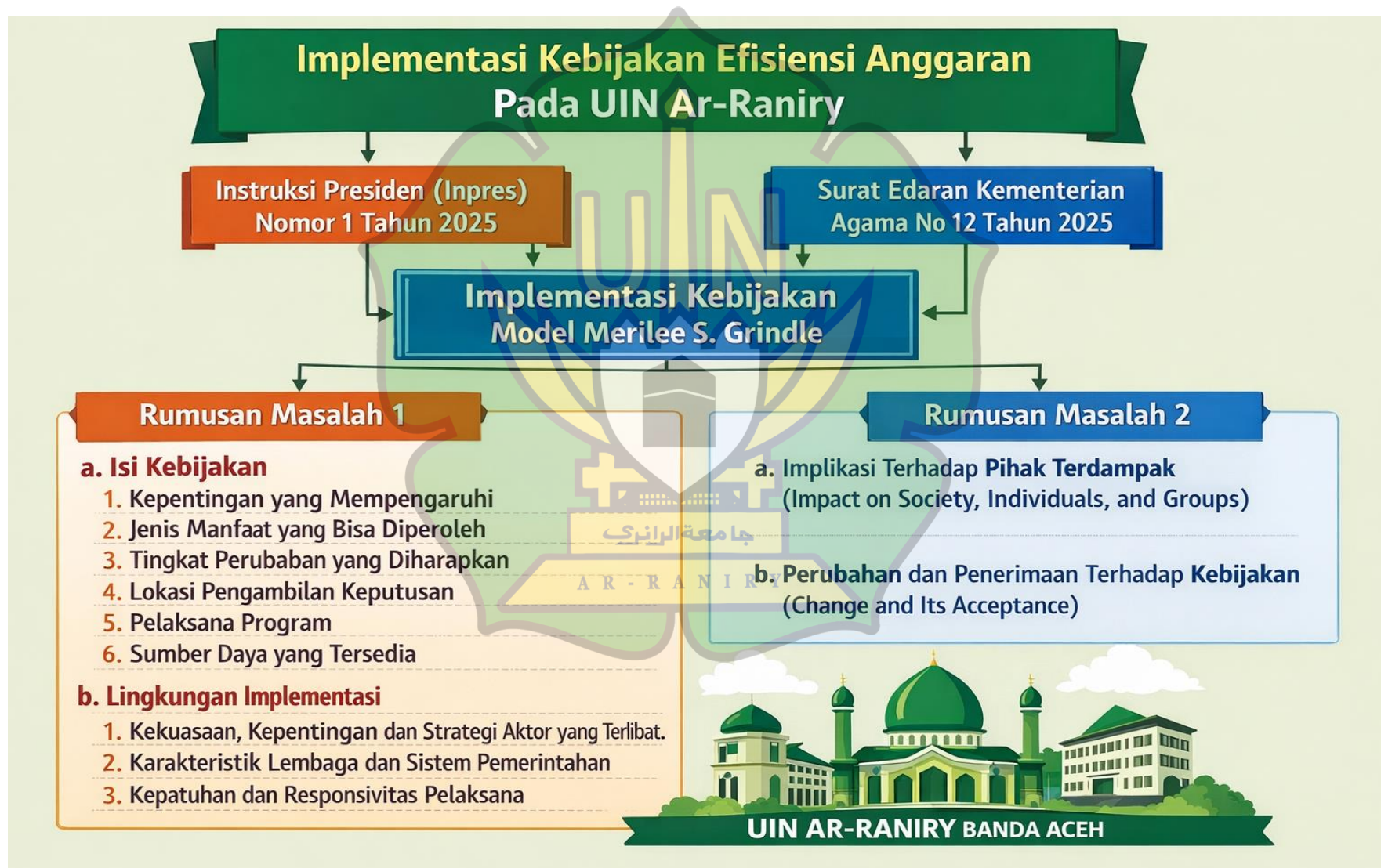
1. Mengoptimalkan pelaksanaan anggaran dalam mendukung program prioritas pemerintah dan Kementerian Agama;
2. Melakukan pengendalian secara selektif terhadap:
  - a. pengadaan alat tulis kantor, percetakan, dan cinderamata;
  - b. sewa gedung, kendaraan, dan peralatan;
  - c. penyelenggaraan kegiatan seremonial, perjalanan dinas, kajian dan analisis, jasa konsultan, rapat, seminar, dan sejenisnya;
  - d. honor output kegiatan dan jasa profesi;
  - e. pelatihan dan bimbingan teknis;
  - f. pemeliharaan peralatan dan mesin;
  - g. lisensi aplikasi;
  - h. bantuan pemerintah;
  - i. pemeliharaan dan perawatan; dan
  - j. pelaksanaan belanja lainnya yang tidak efisien.
3. Mengoptimalkan pemanfaatan sarana dan prasarana milik Kementerian Agama untuk kegiatan yang diselenggarakan oleh satuan kerja Kementerian Agama, kecuali tidak dimungkinkan karena keterbatasan kapasitas dan fasilitas;
4. Penggunaan sarana dan prasarana kantor dilakukan secara bijak dengan mengedepankan prinsip efisiensi;
5. Penggunaan listrik dan air dibatasi hanya pada hari dan jam kerja, yaitu pukul 07.30-16.00 waktu setempat, kecuali hari Jumat pukul 07.30-16.30 tanpa adanya lembur;
6. Kepala satuan kerja melakukan penghematan penggunaan listrik dan air dengan mematikan aliran listrik dan air untuk lampu penerang dan/atau

- peralatan listrik lainnya;
7. Penghematan penggunaan listrik dan air juga diberlakukan di rumah dinas pejabat Kementerian Agama;
  8. Meminimalisasi pertemuan yang bersifat tatap muka (luring) dan mengoptimalkan pertemuan secara tatap maya (daring), kecuali untuk pertemuan yang tidak membebani anggaran perjalanan dinas;
  9. Memberikan pelayanan melalui work from home pada setiap hari Jumat dan dapat menyelenggarakan kegiatan di luar kantor.
  10. Perjalanan dinas dalam dan luar negeri dilakukan untuk keperluan yang urgen dan prioritas;
  11. Dalam hal perjalanan dinas sebagaimana dimaksud pada angka 10 dilakukan, berlaku ketentuan:
    - a. Perjalanan dinas luar negeri diutamakan untuk keperluan penyelenggaraan ibadah haji, melanjutkan studi di luar negeri, dan kegiatan yang dibiayai oleh pengundang atau pihak sponsor;
    - b. Jumlah perjalanan dinas dalam negeri Direktur Jenderal, Inspektur Jenderal, Kepala Badan, Staf Ahli, dan Staf Khusus dibatasi dan harus mendapat izin terlebih dahulu dari Menteri Agama;
    - c. Direktur Jenderal, Inspektur Jenderal, dan Kepala Badan hanya boleh didampingi oleh 1 (satu) orang pendamping;
    - d. Staf Ahli dan Staf Khusus, Pejabat Pimpinan Tinggi Pratama Pusat, Rektor dan Ketua Perguruan Tinggi Keagamaan Negeri, Kepala Biro pada Perguruan Tinggi Keagamaan Negeri, Kepala Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi, Kepala Kantor Kementerian Agama Kabupaten/Kota, Kepala Unit Pelaksana Teknis, Kepala Madrasah, dan Kepala Satuan Pendidikan Keagamaan serta Pejabat Administrator dan Pejabat Pengawas tidak boleh membawa pendamping;
    - e. Menteri Agama, Wakil Menteri Agama, dan Pejabat Pimpinan Tinggi Madya menggunakan pesawat kelas ekonomi untuk perjalanan yang kurang dari 2 (dua) jam;
    - f. Paling banyak berjumlah 5 (lima) orang untuk penyelenggaraan kegiatan dan 2 (dua) orang untuk kegiatan pemantauan di daerah dengan pertimbangan kegiatan dan pemantauan dimaksud tidak dimungkinkan dilakukan secara daring; dan
  12. Perjalanan dinas dalam negeri wajib dilengkapi dengan Surat Tugas yang ditandatangani oleh pimpinan langsung sebelum keberangkatan.<sup>27</sup>

---

<sup>27</sup> Surat Edaran Sekretaris Jenderal Kementerian Agama Nomor Se.12 Tahun 2025 Tentang Efisiensi Anggaran Kementerian Agama Tahun 2025 Dan Efektivitas Pelaksanaan Tugas Dan Fungsi Kementerian Agama.

## 2.4 Kerangka Berpikir



## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1 Desain Penelitian**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis deskriptif. Pendekatan ini dipilih untuk memahami secara mendalam proses implementasi kebijakan efisiensi anggaran berdasarkan Surat Edaran Kementerian Agama Nomor 12 Tahun 2025 di UIN Ar-Raniry. Pendekatan kualitatif deskriptif bertujuan untuk menggambarkan realitas sosial sebagaimana adanya melalui pengumpulan data naratif tanpa manipulasi variabel. Metode ini dipilih karena implementasi kebijakan merupakan proses yang kompleks, melibatkan banyak aktor, kepentingan, serta dinamika organisasi yang tidak dapat diukur secara kuantitatif. Selain itu, keterbatasan data statistik dan minimnya penelitian terdahulu yang secara khusus membahas kebijakan ini di lingkungan perguruan tinggi keagamaan menjadikan pendekatan kualitatif lebih relevan untuk menggali informasi, persepsi, serta pengalaman para pelaksana kebijakan secara mendalam.

Penulis melakukan wawancara langsung di lapangan dengan subjek penelitian atau objek penelitian yang menjadi fokus analisis, kemudian menghasilkan data akurat dan memastikan bahwa penelitian ini relevan dengan kondisi di lapangan. Pendekatan ini melihat realitas sosial sebagai sesuatu yang kompleks, dinamis, dan dipengaruhi oleh konteks. Data yang diperoleh akan dianalisis secara kualitatif untuk membangun pemahaman yang menyeluruh mengenai efisiensi anggaran yang diterapkan oleh universitas. Melalui pendekatan ini, penelitian ini dapat memberikan gambaran yang utuh dan mendalam tentang implementasi kebijakan efisiensi anggaran di lingkungan perguruan tinggi keagamaan, khususnya UIN Ar-Raniry, serta memberikan kontribusi

teoritis dan praktis dalam tata kelola anggaran di sektor pendidikan tinggi.

### 3.2 Fokus Penelitian

Fokus utama dalam penelitian ini adalah pada implementasi dan implikasi kebijakan efisiensi anggaran di Universitas Islam Negeri (UIN) Ar-Raniry Banda Aceh, sebagaimana Instruksi Presiden Nomor 1 Tahun 2025 dan Surat Edaran Kementerian Agama No. 12 Tahun 2025. Kedua Kebijakan tersebut merepresentasikan bahwa kebijakan efisiensi anggaran yang harus dilaksanakan secara menyeluruh oleh satuan kerja di bawah Kementerian Agama. Penelitian ini menggunakan pendekatan teori implementasi kebijakan dari Merilee S. Grindle. Grindle yang menjelaskan bahwa keberhasilan implementasi kebijakan dipengaruhi oleh dua dimensi utama, yaitu isi kebijakan (*Content of Policy*) dan konteks pelaksanaan (*Context of Implementation*).

**Tabel 3.2 Fokus Penelitian**

Rumusan Masalah		Indikator	Sumber
Bagaimana Implementasi kebijakan efisiensi anggaran pada UIN Ar-Raniry Banda Aceh?	Isi Kebijakan ( <i>Content of Policy</i> )	Kepentingan yang Mempengaruhi ( <i>Interest Affected</i> )	Merilee S. Grindle, dalam buku <i>Politics and Policy Implementation in the Third World</i>
		Jenis Manfaat yang Diperoleh ( <i>Type of Benefits</i> )	
		Tingkat Perubahan yang Diharapkan ( <i>Extent of Change Envisioned</i> )	
		Lokasi Pengambilan Keputusan ( <i>Site of Decision Making</i> )	
		Pelaksana Program ( <i>Program Implementors</i> )	
		Sumber Daya yang Tersedia ( <i>Resources</i> )	

		<i>Committed)</i>	
	Lingkungan Implementasi <i>(Context Of Implementation)</i>	Kekuasaan, Kepentingan, dan Strategi Aktor yang Terlibat <i>(Power, Interests, and Strategies of Actors Involved)</i>	
		Karakteristik Lembaga dan Sistem Pemerintahan <i>(Institution and Regime Characteristics)</i>	
		Kepatuhan dan Responsivitas Pelaksana <i>(Compliance and Responsiveness)</i>	
Bagaimana implikasi penerapan kebijakan efisiensi anggaran terhadap operasional dan pelaksanaan tugas dan fungsi unit kerja pada UIN Ar-Raniry Banda Aceh.	<b>measuring success</b>	Implikasi terhadap Pihak Terdampak <i>(Impact on Society, Individuals, and Groups)</i>	
		Perubahan dan Penerimaan terhadap Kebijakan <i>(Change and Its Acceptance)</i>	

Sumber : <sup>28</sup>

### 3.3 Lokasi dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan pada Universitas Islam Negeri (UIN) Ar-Raniry yang berlokasi di Banda Aceh. UIN Ar-Raniry merupakan Perguruan Tinggi Keagamaan Islam

<sup>28</sup> Grindle, *Politics and Policy Implementation in the Third World*.

Negeri (PTKIN) yang secara langsung terdampak dan menerapkan kebijakan efisiensi anggaran berdasarkan Instruksi Presiden Nomor 1 dan Surat Edaran Kementerian Agama Nomor 12 Tahun 2025. Penelitian ini dilaksanakan dalam rentang waktu 16 Oktober hingga 31 Desember, pada periode tersebut kebijakan efisiensi anggaran sudah diberlakukan dan dijalankan, sehingga peneliti dapat mengamati proses implementasi, mekanisme pelaksanaan, serta respons para aktor yang terlibat.

### **3.4 Sumber Data**

Dalam penelitian ini, penulis menggunakan dua jenis sumber data, yang bertujuan untuk memperkuat validitas temuan penelitian melalui proses triangulasi, yaitu membandingkan informasi dari berbagai sumber dan metode pengumpulan data<sup>29</sup>. Data ini dikumpulkan untuk memahami secara mendalam proses implementasi dan implikasi kebijakan efisiensi anggaran berdasarkan Surat Edaran Kementerian Agama No. 12 Tahun 2025 di UIN Ar-Raniry Banda Aceh.

#### **3.4.1 Data Primer**

Data primer adalah sumber utama informasi yang didapatkan secara langsung dari objek penelitian. Data primer memiliki beberapa karakteristik yang membuatnya penting dalam penelitian. Pertama, data primer adalah data mentah yang belum diolah, sehingga memungkinkan penulis untuk menginterpretasikan data secara lebih akurat dan relevan dengan tujuan penelitian. Kedua, data primer memberikan informasi yang langsung dari

---

<sup>29</sup> Undari Sulung, "Memahami Sumber Data Penelitian : Primer, Sekunder, Dan Tersier," *Jurnal Edu Research : Indonesian Institute For Corporate Learning And Studies (Iicls)* 5, No. 2 (2024): 110.

sumber pertama, sehingga mengurangi kemungkinan kesalahan interpretasi atau distorsi informasi. Data primer sangat penting dalam penelitian kualitatif karena dapat memberikan gambaran yang jelas dan akurat tentang fenomena yang diteliti. Metode ini mengandalkan informasi yang diperoleh secara langsung dari sumber utama, adapun bentuk data primer dalam penelitian ini antara lain berupa hasil wawancara dengan narasumber penelitian.

### 3.4.2 Data Sekunder

Data sekunder merupakan jenis data yang diperoleh melalui sumber tidak langsung, yaitu melalui media perantara dan bukan hasil pengumpulan langsung oleh penulis. Data ini berasal dari informasi yang telah tersedia sebelumnya, seperti dokumen, literatur ilmiah, atau data yang dikumpulkan oleh pihak lain. Sumber data sekunder dapat berupa dokumen resmi penerbitan pemerintah, artikel media massa, situs web, dan sumber informasi daring lainnya. Dalam penelitian ini, penulis memanfaatkan sumber data yang berasal dari buku, jurnal, pendapat sumber, dan data/ dokumen pemerintah untuk melengkapi kebutuhan data sekunder.

### 3.5 Teknik Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini, data yang dikumpulkan melibatkan strategi penelitian yang penulis terapkan untuk mengolah informasi yang relevan dan diperlukan. Proses ini melalui berbagai tahapan, antara lain<sup>30</sup>.

---

<sup>30</sup> Feny Rita Fiantika Et All, Metodologi Penelitian Kualitatif. In Metodologi Penelitian Kualitatif, Ed. Oleh M.Hum Editor : Yuliatr Novita, Pt. Global Eksekutif Teknologi, 2022.

### 3.5.1 Wawancara

Wawancara melibatkan pertanyaan langsung kepada subjek penelitian tentang topik penelitian. Tujuan wawancara adalah untuk mengetahui perspektif, pengalaman, dan persepsi informan tentang implementasi kebijakan efisiensi. Wawancara ini dilakukan menggunakan pedoman wawancara yang didasarkan pada teori implementasi kebijakan Merilee S. Grindle. Informan dalam penelitian ini dipilih secara purposive dengan mempertimbangkan keterlibatan langsung, kewenangan, serta pemahaman informan terhadap implementasi kebijakan efisiensi anggaran di lingkungan UIN Ar-Raniry.

### 3.5.2 Dokumentasi

Metode dokumentasi digunakan dalam penelitian ini untuk memperoleh data sekunder yang berfungsi sebagai penguat, pembanding, dan pelengkap terhadap data primer yang diperoleh melalui wawancara dan observasi. Dokumentasi dilakukan dengan cara mengidentifikasi, mengumpulkan, serta menganalisis berbagai dokumen resmi yang memiliki keterkaitan langsung dengan fokus penelitian, yaitu implementasi kebijakan efisiensi anggaran di Universitas Islam Negeri (UIN) Ar-Raniry Banda Aceh.

Dokumen yang dianalisis meliputi regulasi dan kebijakan formal yang menjadi dasar pelaksanaan efisiensi anggaran, antara lain Instruksi Presiden Nomor 1 Tahun 2025 tentang Efisiensi Anggaran, Surat Edaran Kementerian Agama Nomor 12 Tahun 2025, serta Surat Edaran Rektor UIN Ar-Raniry Nomor 808/Un.08/R/KP.04.1/3/2025 dan Surat Edaran Nomor 859/Un.08/R/KP.04.1/3/2025. Untuk memperkuat kerangka analisis, penulis menggunakan referensi tambahan berupa buku teori kebijakan publik,

khususnya teori implementasi kebijakan Merilee S. Grindle, jurnal ilmiah, serta sumber digital yang kredibel. Seluruh data dokumentasi dianalisis secara sistematis untuk memahami keterkaitan antara isi kebijakan, aktor pelaksana, mekanisme implementasi, serta dinamika pelaksanaan kebijakan efisiensi anggaran di lingkungan UIN Ar-Raniry Banda Aceh.

### **3.6 Informan Penelitian**

Informan berasal dari berbagai level aktor, mulai dari level pusat universitas, level teknis pengelolaan keuangan, hingga level fakultas. Informan dari Biro Administrasi Umum, Perencanaan, dan Keuangan (AUPK) dipilih karena memiliki peran strategis dalam perencanaan, pengelolaan, dan pelaksanaan kebijakan efisiensi anggaran. Sementara itu, informan dari unit teknis keuangan dipilih untuk memperoleh data mengenai mekanisme pengelolaan dan realisasi anggaran. Selain itu, informan dari tingkat fakultas dan lembaga akademik dipilih untuk menggambarkan implikasi kebijakan efisiensi anggaran terhadap pelaksanaan kegiatan akademik dan non-akademik. Informan dipilih karena memiliki keterlibatan langsung dalam proses perencanaan, pelaksanaan, maupun evaluasi anggaran di lingkungan UIN Ar-Raniry, khususnya terkait implementasi kebijakan efisiensi anggaran berdasarkan Intruksi Presiden No 1 Tahun 2025, Surat Edaran Kemenag No. 12 Tahun 2025 dan Surat Edaran Rektor terkait Efisiensi.

Dengan variasi informan tersebut, penelitian ini mampu memberikan gambaran yang komprehensif mengenai implementasi kebijakan efisiensi anggaran di UIN Ar-Raniry.

**Tabel 3.6. Informan Penelitian**

Informan	Alasan Pemilihan Informan
Kepala Biro Administrasi Umum, Perencanaan, dan Keuangan (AUPK)	Memiliki kewenangan strategis dalam pengelolaan administrasi, perencanaan, dan keuangan universitas serta terlibat langsung dalam pengambilan kebijakan dan pelaksanaan efisiensi anggaran di tingkat institusi.
Ketua Tim Fungsi Organisasi dan kepegawaian Biro AUPK UINAR	Memahami pengaruh kebijakan efisiensi anggaran terhadap struktur organisasi, sistem kerja, dan sumber daya manusia, serta berperan dalam implementasi kebijakan di tingkat operasional biro.
Kepala Sub Tim Perencanaan Biro AUPK UINAR	Bertanggung jawab dalam proses perencanaan anggaran, penyusunan program, serta penyesuaian kegiatan akibat kebijakan efisiensi anggaran, sehingga memiliki informasi teknis terkait pelaksanaan kebijakan.
Kepala Sub Tim Analisis Pengelolaan Keuangan APBN /Pejabat Penandatanganan Surat Perintah Membayar	Memiliki peran penting dalam pengelolaan dan pencairan anggaran APBN, serta memahami secara langsung dampak efisiensi anggaran terhadap mekanisme keuangan dan realisasi belanja institusi.
Ketua tim bidang kemahasiswaan dan alumni biro AAKK	Memiliki peran strategis dalam perencanaan dan pelaksanaan program kemahasiswaan.
Kasubbag administrasi dan pembinaan mahasiswa	Berperan sebagai pelaksana teknis yang berhadapan langsung dengan penerapan kebijakan efisiensi anggaran dalam pelayanan dan pembinaan mahasiswa di tingkat operasional.
Sekretaris Lembaga	Mewakili unit akademik yang terdampak langsung oleh kebijakan efisiensi anggaran,

Penelitian dan Pengabdian Kepada Masyarakat UINAR	khususnya dalam pelaksanaan kegiatan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat.
WADEK II Fakultas Tarbiyah	Bertanggung jawab dalam pengelolaan keuangan fakultas dan pelaksanaan kegiatan akademik, sehingga dapat memberikan informasi mengenai implikasi efisiensi anggaran di tingkat fakultas.
WADEK II Fakultas Syariah dan Hukum	Memiliki kewenangan dalam pengelolaan anggaran fakultas serta memahami dampak kebijakan efisiensi anggaran terhadap operasional dan kegiatan akademik di lingkungan fakultas.
Ketua Program Studi	Ketua Program Studi dipilih sebagai informan karena memiliki kewenangan langsung dalam pengelolaan akademik di tingkat program studi serta berperan strategis dalam menerjemahkan dan mengimplementasikan kebijakan efisiensi anggaran terhadap proses pembelajaran dan layanan mahasiswa.

**Sumber : (Olahan Penulis)**

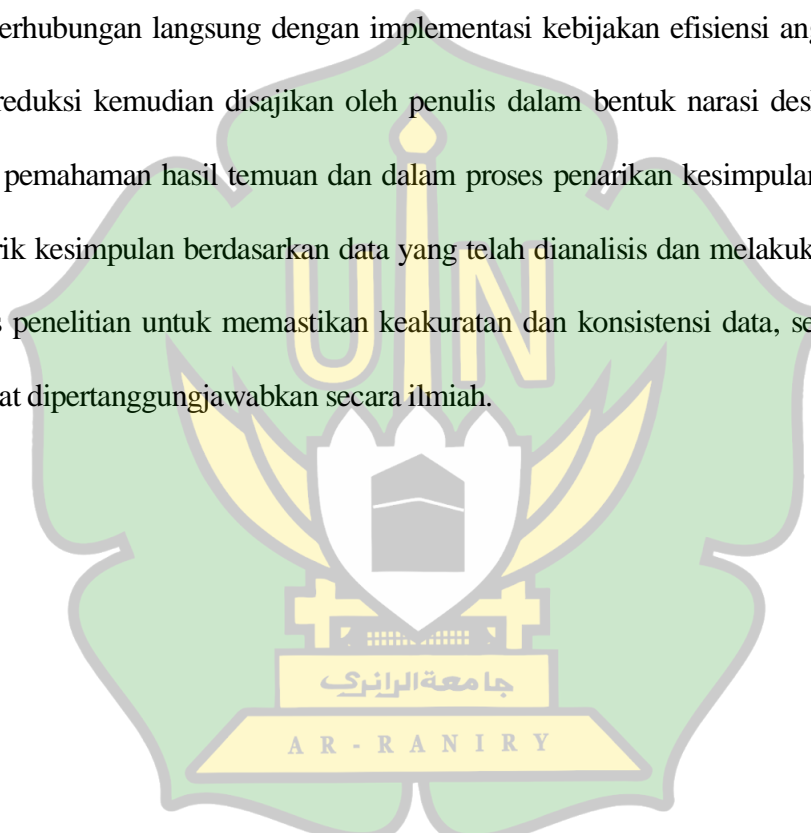
### 3.7 Teknik Keabsahan Data

Penulis menggunakan teknik triangulasi sumber dan triangulasi metode untuk memastikan keabsahan data, dengan membandingkan data dari berbagai informan serta mengombinasikan hasil wawancara dan dokumentasi. Triangulasi sumber, untuk menghindari bias dan memastikan bahwa informasi yang dikumpulkan mencerminkan implementasi kebijakan yang sedang dilakukan, membandingkan dan mengkonfirmasi data yang dikumpulkan dari berbagai jenis dokumen dan dan catatan yang berkaitan dengan pelaksanaan kebijakan efisiensi anggaran. Triangulasi teknik, penulis menggabungkan temuan dari berbagai metode pengumpulan data, seperti wawancara, dokumentasi, dan observasi langsung proses pelaksanaan kebijakan. Setiap metode ini memberikan sudut pandang yang berbeda, sehingga ketika digabungkan, penulis bisa

melihat suatu fenomena secara lebih mendalam.<sup>31</sup>

### 3.8 Teknik Analisis Data

Dalam menganalisis data, penulis menggunakan tahapan reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan serta verifikasi. Pertama, penulis mereduksi data dengan cara meringkas kemudian memilah informasi yang relevan dan memfokuskan pada aspek-aspek utama yang berhubungan langsung dengan implementasi kebijakan efisiensi anggaran. Data yang telah direduksi kemudian disajikan oleh penulis dalam bentuk narasi deskriptif untuk memudahkan pemahaman hasil temuan dan dalam proses penarikan kesimpulan. Kemudian penulis menarik kesimpulan berdasarkan data yang telah dianalisis dan melakukan verifikasi selama proses penelitian untuk memastikan keakuratan dan konsistensi data, sehingga hasil penelitian dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah.



---

<sup>31</sup> Dedi Susanto, Risnita, dan M. Syahran Jailani, “Teknik Pemeriksaan Keabsahan Data Dalam Penelitian Ilmiah,” *Jurnal QOSIM Jurnal Pendidikan Sosial & Humaniora* 1, no. 1 (2023): 53–61, <https://doi.org/10.61104/jq.v1i1.60>.

## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **4.1. Gambaran Umum Implementasi Kebijakan Efisiensi Anggaran Pada UIN Ar-Raniry Banda Aceh**

Universitas Islam Negeri (UIN) Ar-Raniry Banda Aceh merupakan perguruan tinggi keagamaan Islam negeri yang berada di bawah koordinasi Kementerian Agama Republik Indonesia dan memiliki peran strategis dalam penyelenggaraan pendidikan tinggi di Provinsi Aceh. Sebagai institusi publik, UIN Ar-Raniry menjalankan fungsi pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat dengan dukungan pendanaan yang sebagian besar bersumber dari Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN), serta sebagian dari Penerimaan Negara Bukan Pajak (PNBP). Dengan karakter tersebut, setiap perubahan kebijakan fiskal nasional secara langsung berdampak pada pengelolaan keuangan dan pelaksanaan program di lingkungan universitas.

Penerapan efisiensi anggaran di UIN Ar-Raniry dilatarbelakangi oleh terbitnya Instruksi Presiden Nomor 1 Tahun 2025 yang mengarahkan seluruh kementerian dan lembaga termasuk KEMENAG untuk melakukan penghematan dan penyesuaian belanja negara, hal ini diperkuat dengan Surat Edaran Kementerian Agama Nomor 12 Tahun 2025 yang mengatur teknis pelaksanaan efisiensi pada satuan kerja di bawah Kementerian Agama.

#### **4.2. Implementasi Kebijakan Efisiensi Anggaran pada UIN Ar-Raniry Banda Aceh**

Implementasi kebijakan efisiensi anggaran di Universitas Islam Negeri Ar-Raniry Banda Aceh ditetapkan melalui dua Surat Edaran Rektor, yaitu Surat Edaran Nomor

808/Un.08/R/KP.04.1/3/2025 tentang Efisiensi Anggaran dan Efektivitas Pelaksanaan Tugas dan Fungsi Universitas Islam Negeri Ar-Raniry Banda Aceh. Kedua surat edaran ini menjadi dasar normatif dan operasional bagi seluruh unit kerja dalam melaksanakan kebijakan efisiensi anggaran di lingkungan universitas.

Surat Edaran Nomor 808/Un.08/R/KP.04.1/3/2025 mengatur berbagai bentuk pengendalian penggunaan anggaran dan sumber daya institusi. Ketentuan tersebut mencakup optimalisasi pelaksanaan anggaran untuk mendukung program prioritas pemerintah dan Kementerian Agama, penggunaan sarana dan prasarana secara bijak, penghematan penggunaan listrik dan air pada hari serta jam kerja, serta pembatasan aktivitas yang berpotensi menimbulkan beban anggaran, seperti perjalanan dinas yang hanya diperkenankan untuk keperluan yang bersifat urgen dan prioritas. Selain itu, surat edaran ini juga mengatur penyesuaian pola kerja melalui pemberian layanan dengan mekanisme work from home pada hari Jumat, dengan tetap memperhatikan kewajiban presensi dan keberlangsungan pelaksanaan tugas.

Sementara itu, Surat Edaran Nomor 859/Un.08/R/KP.04.1/3/2025 secara khusus mengatur penyelenggaraan perkuliahan dan layanan akademik pada masa penetapan kebijakan efisiensi anggaran. Surat edaran ini menegaskan bahwa prinsip efisiensi tidak dimaksudkan untuk mengurangi kualitas maupun keberlangsungan layanan akademik. Penggunaan sarana dan prasarana perkuliahan tetap diarahkan pada efisiensi, namun proses perkuliahan dan layanan akademik tetap berjalan sebagaimana mestinya. Dalam ketentuan tersebut pelaksanaan perkuliahan daring melalui model blended learning diperkenankan ketentuan tertentu, khususnya untuk mata kuliah universitas atau fakultas yang bukan bersifat praktikum.

Pada tahap awal penerapan kebijakan efisiensi, UIN Ar-Raniry menghadapi tekanan fiskal yang cukup besar. Total efisiensi anggaran yang ditetapkan mencapai Rp56.051.254.000, dari pagu anggaran awal sebesar sekitar Rp258,38 miliar. Nilai efisiensi tersebut terdiri atas beberapa komponen, yaitu efisiensi wajib berupa rekonstruksi mandatori sebesar Rp10,48 miliar, blokir existing sebesar Rp978 juta, serta pengetatan penggunaan dana PNBPN sebesar Rp44,59 miliar yang harus tunduk pada prinsip efisiensi. Kondisi awal ini menunjukkan bahwa kebijakan efisiensi tidak hanya berdampak pada anggaran operasional rutin, tetapi juga membatasi fleksibilitas institusi dalam memanfaatkan sumber pendanaan non-APBN.

Besarnya nilai efisiensi pada tahap awal merupakan suatu kendala terhadap perencanaan dan pelaksanaan program di lingkungan UIN Ar-Raniry. Dalam situasi tersebut, pimpinan universitas melakukan berbagai upaya penyesuaian, termasuk koordinasi dan komunikasi dengan pihak kementerian di tingkat pusat, serta pengaturan ulang skala prioritas kegiatan di tingkat internal. Upaya ini dilakukan untuk memastikan bahwa pelaksanaan tugas pokok universitas, khususnya di bidang akademik, tetap dapat berjalan meskipun berada dalam kerangka pembatasan anggaran.

Gambar 4.1 Kouta akhir Efisiensi, Hasil Wawancara dengan APK

Kode	Uraian	Pagu	Blokir	Realisasi			Sisa Dana	
				s.d. Lalu	Sekarang	s.d. Sekarang		
025	KEMENTERIAN AGAMA	258.584.460.000	3.745.540.000	215.038.254.386	20.951.800.727	235.990.055.113	92,60	18.848.864.887
025.04	DITJEN. PENDIDIKAN ISLAM	258.584.460.000	3.745.540.000	215.038.254.386	20.951.800.727	235.990.055.113	92,60	18.848.864.887
01	Biro Adm Umum, Perencanaan & Keuangan	191.386.526.000	3.745.540.000	188.265.950.248	15.059.004.439	173.324.954.687	92,37	14.326.031.313
02	Biro Adm Akademik, Kemahasiswaan & Kerjasama	28.798.479.000	0	25.300.703.623	2.880.923.372	28.181.626.995	97,86	616.852.005
03	Fakultas Syariah dan Hukum	1.485.497.000	0	1.407.954.488	29.206.000	1.437.160.488	96,75	48.336.512
04	Fakultas Tarbiyah dan Keguruan	4.709.443.000	0	4.599.543.074	81.400.000	4.680.943.074	99,39	28.499.926
05	Fakultas Ushuluddin dan Filsafat	790.946.000	0	740.946.828	17.040.000	757.986.828	95,83	32.959.172
06	Fakultas Dakwah dan Komunikasi	1.070.858.000	0	787.437.879	141.187.000	928.624.879	86,72	142.233.121
07	Fakultas Adab dan Humaniora	955.501.000	0	813.442.930	75.496.000	888.938.930	93,03	66.562.070
08	Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam	1.391.817.000	0	1.078.509.878	18.904.000	1.097.413.878	78,85	294.403.122
09	Fakultas Sains dan Teknologi	1.501.681.000	0	1.410.730.264	40.810.000	1.451.540.264	96,66	50.140.736
10	Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Pemerintahan	701.783.000	0	651.214.456	35.111.000	686.325.456	97,80	15.457.544
11	Fakultas Psikologi	563.163.000	0	474.909.869	37.740.000	512.649.869	91,03	50.513.131
12	Pascasarjana	894.705.000	0	862.286.701	12.000.000	874.286.701	97,72	20.418.299
13	KOPERTAIS Wilayah V Aceh	13.696.826.000	0	10.578.473.500	1.987.907.800	12.566.381.300	91,75	1.130.444.700
14	Lembaga Penjaminan Mutu	359.626.000	0	367.560.000	62.109.116	429.669.116	49,47	438.936.884
15	Lembaga Penelitian & Pengabdian Kepada Masyarakat	2.717.093.000	0	2.685.615.000	18.650.000	2.704.265.000	99,53	12.828.000
16	UPT, Perpustakaan	94.416.000	0	4.600.000	20.400.000	25.000.000	26,48	69.416.000
17	UPT Mahad Al Jamiah dan Asrama	877.420.000	0	558.380.000	107.200.000	665.580.000	75,86	211.840.000
19	UPT Percetakan	179.500.000	0	108.273.439	0	108.273.439	60,32	71.226.561
20	UPT Pusat Pengembangan Bahasa	114.560.000	0	94.800.000	0	94.800.000	82,75	19.760.000
21	UPT Pusat Pengembangan Bisnis	539.239.000	0	201.140.032	47.112.000	248.252.032	46,04	290.986.968
22	UPT Pusat Layanan Internasional	35.300.000	0	4.600.000	4.600.000	9.200.000	26,06	26.100.000
23	UPT Pusat Teknologi Informasi dan Pangkalan Data	5.201.081.000	0	4.041.162.177	275.000.000	4.316.162.177	82,99	894.918.823

Gambar 4.1 menunjukkan kondisi pagu anggaran, pemblokiran anggaran, realisasi belanja, dan sisa dana pada unit kerja di lingkungan UIN Ar-Raniry Banda Aceh setelah adanya pembukaan sebagian blokir anggaran oleh pemerintah pusat yang penulis peroleh dari hasil wawancara dengan bagian APK APBN/ PPSPM Biro AUPK / Keuangan Biro Aupk. Data ini menggambarkan kondisi anggaran pada tahap lanjutan pelaksanaan kebijakan efisiensi. Kondisi anggaran yang ditampilkan merupakan hasil dari proses penyesuaian antara pemerintah pusat dan pimpinan universitas. Kebijakan efisiensi anggaran di UIN Ar-Raniry dilaksanakan secara bertahap dan dinamis.

Dilihat dari keseluruhan anggaran, UIN Ar-Raniry memiliki total pagu anggaran sebesar Rp 191.396.526.000 dengan sisa blokir anggaran yang relatif kecil, yaitu Rp3.745.540.000. Realisasi anggaran telah mencapai 92,37 persen, yang menunjukkan bahwa pelaksanaan anggaran tetap berjalan dengan baik meskipun berada dalam kerangka kebijakan efisiensi. Pemblokiran anggaran masih terpusat pada Biro Administrasi Umum, Perencanaan, dan Keuangan yang mengelola belanja administratif, sementara unit-unit akademik menunjukkan tingkat penyerapan anggaran yang tinggi sehingga kegiatan inti pendidikan tetap menjadi prioritas. Sebaliknya, beberapa unit pendukung dan Unit Pelaksana Teknis (UPT) menunjukkan tingkat realisasi yang lebih rendah, yang mencerminkan adanya kehati-hatian dan penyesuaian pelaksanaan kegiatan akibat kebijakan efisiensi. Secara keseluruhan, kondisi ini menunjukkan bahwa kebijakan efisiensi anggaran di UIN Ar-Raniry dilaksanakan secara adaptif, dengan pengendalian belanja yang lebih selektif tanpa menghambat fungsi utama perguruan tinggi, sebagaimana akan dianalisis lebih lanjut menggunakan kerangka teori Merilee S. Grindle.

#### **4.2.1. Kepentingan yang Mempengaruhi Implementasi Kebijakan (*Interest Affected*)**

Dalam teori implementasi kebijakan Merilee S. Grindle, keberhasilan kebijakan sangat ditentukan oleh kepentingan pihak-pihak yang terdampak (*Interest affected*). Dapat dipahami bahwa kebijakan publik memengaruhi dan dipengaruhi oleh kepentingan berbagai aktor, mulai dari pembuat kebijakan, pelaksana, hingga kelompok sasaran. Oleh karena itu, implementasi kebijakan efisiensi anggaran pada UIN Ar-Raniry tidak dapat dipahami semata sebagai tindakan administratif berupa pengurangan anggaran, melainkan sebagai proses interaksi dan penyeimbangan kepentingan antaraktor.

Kebijakan efisiensi anggaran yang diterapkan merupakan kebijakan top-down yang berasal dari pemerintah pusat melalui Instruksi Presiden dan regulasi turunan di lingkungan Kementerian Agama. Kebijakan ini berdampak luas dan menyentuh hampir seluruh unit kerja di lingkungan universitas. Berdasarkan hasil wawancara, pada tahap awal kebijakan efisiensi menimbulkan keresahan di tingkat pelaksana, terutama akibat pemotongan dan pemblokiran anggaran yang cukup besar.

Pemerintah pusat memiliki kepentingan utama dalam menjaga stabilitas fiskal nasional melalui pengendalian belanja negara. Fokus kebijakan efisiensi diarahkan pada pengurangan belanja operasional yang dinilai tidak mendesak, seperti perjalanan dinas, kegiatan seremonial, dan penggunaan fasilitas yang berlebihan. Dalam konteks ini, perguruan tinggi negeri termasuk UIN Ar-Raniry, diposisikan sebagai bagian dari struktur birokrasi negara yang wajib menyesuaikan diri dengan kebijakan nasional.

Sebagai kementerian teknis, Kementerian Agama berada pada posisi strategis untuk menjembatani kepentingan pemerintah pusat dengan kebutuhan pendidikan tinggi keagamaan. Di satu sisi, Kementerian Agama berkepentingan menjalankan instruksi efisiensi anggaran, namun di sisi lain memiliki tanggung jawab menjaga mutu pendidikan tinggi Islam dan keberlangsungan tridharma perguruan tinggi. Hal ini tercermin dalam kebijakan teknis yang menekankan efisiensi tanpa memangkas kegiatan inti akademik, sehingga kepentingan kementerian bersifat dilematis dan menuntut keseimbangan kebijakan.

Di tingkat institusi, UIN Ar-Raniry memiliki kepentingan manajerial dan institusional dalam mengimplementasikan kebijakan efisiensi. Pimpinan universitas berperan sebagai implementor utama yang harus menerjemahkan kebijakan pusat ke dalam kebijakan internal, sekaligus menjaga stabilitas institusi dan kepercayaan sivitas akademika. Dampak kebijakan ini dirasakan langsung oleh unit kerja, khususnya pada aspek perencanaan dan pelaksanaan program. Hal ini sebagaimana diungkapkan oleh bagian keuangan:

“Unit lain kemungkinan akan merasa kecewa karena tidak dapat mengambil tindakan apa pun. Seluruh kegiatan tidak dapat dilaksanakan, mengingat sejak awal akses telah dibatasi lebih dari setengah kapasitas..”<sup>32</sup>

Kutipan tersebut menunjukkan bahwa kepentingan unit kerja dalam menjalankan fungsi administratif dan operasional mengalami pembatasan yang

---

<sup>32</sup> Hasil wawancara Peneliti dengan Analisis Pengelolaan Keuangan APBN/PPSPM Biro AUPK UIN Ar-Raniry

signifikan. Untuk merespons kondisi tersebut, universitas menetapkan strategi dengan memprioritaskan layanan akademik dan mengalihkan pengurangan pada belanja operasional, sebagaimana disampaikan informan:

“Dalam proses perencanaan, pihak universitas melakukan strategi dengan cara mempertahankan pelayanan akademik sebagai prioritas utama, sementara pengurangan dilakukan pada belanja yang bersifat operasional.”<sup>33</sup>

Bagi dosen dan tenaga kependidikan, kebijakan efisiensi berdampak pada pengaturan beban kerja, pembatasan lembur, serta penyesuaian pola kerja dan kegiatan pendukung akademik. Namun, gaji dan hak dasar pegawai tetap dipertahankan, sehingga kepentingan ekonomi utama relatif terlindungi. Hal ini ditegaskan oleh informan:

“Implementasi kebijakan efisiensi anggaran berdampak pada pengaturan beban kerja pegawai, pelaksanaan lembur, serta pola kerja di lingkungan UIN Ar-Raniry Banda Aceh. Kebijakan ini mengacu pada Surat Edaran Sekretaris Jenderal Kementerian Agama Nomor 12 Tahun 2025, sehingga bersifat mengikat bagi seluruh unit kerja.”<sup>34</sup>

Pada tingkat LP2M, kebijakan efisiensi menunjukkan dinamika kepentingan yang kompleks. Keterbatasan anggaran membatasi pelaksanaan kegiatan berskala besar, namun tidak menghentikan pelaksanaan penelitian dan pengabdian. LP2M merespons kebijakan ini melalui pendekatan kolaboratif, sehingga kepentingan institusional dalam menjaga tridharma perguruan tinggi tetap terjaga meskipun dalam

---

<sup>33</sup> Hasil wawancara Peneliti dengan Kasubtim Perencanaan Biro AUPK UIN Ar-Raniry, 4 November 2025

<sup>34</sup> Hasil wawancara Peneliti dengan Kasubtim Perencanaan Biro AUPK UIN Ar-Raniry, 4 November 2025

kondisi keterbatasan anggaran.

Di tingkat fakultas, Wakil Dekan II Fakultas Syariah dan Hukum menegaskan bahwa dampak kebijakan efisiensi tidak signifikan terhadap kegiatan akademik inti, tetapi lebih dirasakan pada aspek fasilitas dan sarana prasarana:

“Secara umum tidak terdapat dampak yang sangat signifikan terhadap kegiatan akademik, tetapi yang paling dirasakan justru pada aspek fasilitas dan sarana prasarana.”<sup>35</sup>

Pandangan serupa disampaikan oleh Wakil Dekan II Fakultas Tarbiyah dan Ketua Program Studi MPI yang menyatakan bahwa kegiatan inti akademik tetap berjalan, sementara kegiatan pendukung dan non-akademik mengalami pengurangan.

Mahasiswa merupakan kelompok sasaran yang kepentingannya paling dijaga dalam implementasi kebijakan efisiensi. Ketua Tim Bidang Kemahasiswaan dan Alumni menegaskan bahwa anggaran kemahasiswaan dan beasiswa tidak mengalami pemotongan:

“Anggaran untuk kegiatan organisasi mahasiswa (ormawa), seperti DEMA Universitas, DEMA Fakultas, UKK, dan UKM, tidak mengalami pemotongan sedikit pun. Demikian pula dengan beasiswa KIP Kuliah, tidak terdapat pemotongan.”<sup>36</sup>

Dari perspektif kepegawaian, kebijakan efisiensi dipahami sebagai kebijakan hierarkis yang mengikat dan tidak dapat ditolak oleh universitas, sebagaimana ditegaskan oleh Tim Fungsi Organisasi dan Kepegawaian Biro AUPKA:

---

<sup>35</sup> Hasil wawancara Peneliti dengan Wakil Dekan II Fakultas Syariah dan Hukum UIN Ar-Raniry

<sup>36</sup> Hasil wawancara Peneliti dengan Ketua Tim Bidang Kemahasiswaan dan Alumni Biro AAKK, 10 November 2025

“Kebijakan efisiensi ini merupakan tindak lanjut dari Instruksi Presiden Nomor 1 Tahun 2025, sehingga universitas hanya menyesuaikan pelaksanaannya di tingkat institusi.”<sup>37</sup>

Unit kepegawaian berperan memastikan kebijakan dapat dijalankan tanpa mengganggu stabilitas organisasi dan kinerja sumber daya manusia. Berdasarkan keseluruhan temuan tersebut, implementasi kebijakan efisiensi anggaran di UIN Ar-Raniry dipengaruhi oleh beragam kepentingan yang saling beririsan.

Pemerintah pusat menekankan pengendalian fiskal, Kementerian Agama berupaya menjaga keseimbangan antara efisiensi dan mutu pendidikan, pimpinan universitas fokus pada stabilitas institusi, sementara fakultas, dosen, dan mahasiswa menekankan keberlangsungan aktivitas akademik dan kualitas layanan.

Dalam perspektif teori implementasi kebijakan Merilee S. Grindle, kondisi ini menunjukkan bahwa keberhasilan implementasi kebijakan sangat ditentukan oleh kemampuan aktor pelaksana dalam mengelola dan menyeimbangkan kepentingan yang terdampak. Keputusan UIN Ar-Raniry untuk memprioritaskan layanan akademik dan mahasiswa serta mengalihkan beban efisiensi pada belanja operasional memperkuat legitimasi kebijakan di tingkat pelaksana dan meminimalkan konflik dengan kelompok sasaran utama.

---

<sup>37</sup> Hasil wawancara Peneliti dengan Ketua Tim Fungsi Organisasi dan Kepegawaian Biro AUPKA, 18 November 2025

#### **4.2.2 Jenis Manfaat yang Diperoleh dari Kebijakan Efisiensi Anggaran (Type of Benefits)**

Kebijakan efisiensi anggaran yang diterapkan di UIN Ar-Raniry menghasilkan manfaat perubahan tata kelola anggaran, penyesuaian cara kerja unit, serta penajaman prioritas program. Dalam perspektif teori implementasi kebijakan Merilee S. Grindle, manfaat kebijakan (benefits of the policy) tidak harus berbentuk keuntungan finansial langsung, melainkan dapat berupa dampak administratif, institusional, dan jangka panjang yang dirasakan oleh target group sebagai konsekuensi dari pelaksanaan kebijakan.

Secara institusional, kebijakan efisiensi mendorong pengelolaan anggaran yang lebih disiplin dan rasional. Pembatasan anggaran membuat institusi tidak lagi berorientasi pada besaran dana yang tersedia, tetapi pada kebutuhan yang benar-benar prioritas. Hal ini tercermin dari pergeseran orientasi kebijakan, dari penghematan dalam skala besar menjadi penghematan yang bersifat rasional dan kontekstual. Meskipun pada awal implementasi terdapat pemblokiran anggaran, dalam perjalanannya sebagian dana dibuka kembali sehingga universitas tetap dapat menjalankan program-program utama. Kondisi ini menunjukkan bahwa manfaat institusional dari kebijakan efisiensi bukan terletak pada pengurangan anggaran semata, tetapi pada kemampuan institusi menjaga keseimbangan antara pengendalian keuangan dan keberlangsungan program.

Dari sisi administratif, manfaat kebijakan efisiensi terlihat pada semakin jelasnya penentuan prioritas kegiatan dan penyesuaian mekanisme pelaksanaan program. Bagian Perencanaan menjelaskan bahwa keterbatasan anggaran mendorong unit kerja untuk melakukan adaptasi agar kegiatan tetap dapat berjalan. Salah satu bentuk adaptasi tersebut

adalah perubahan metode pelaksanaan kegiatan dari luring ke daring. Informan menyatakan bahwa

“Kegiatan yang sebelumnya dilaksanakan secara luring, seperti seminar, pelatihan, dan pembinaan mahasiswa, dialihkan menjadi daring sebagai upaya penyesuaian terhadap keterbatasan anggaran.”<sup>38</sup>

Kutipan ini menunjukkan bahwa meskipun kebijakan efisiensi bersifat membatasi, manfaat tetap dirasakan dalam bentuk keberlanjutan kegiatan melalui cara yang lebih hemat biaya. Adaptasi tersebut tidak hanya berdampak pada penghematan anggaran, tetapi juga pada perubahan pola kerja dan perencanaan kegiatan. Unit kerja menjadi lebih selektif dalam menentukan jenis kegiatan yang akan dilaksanakan serta lebih cermat dalam menghitung kebutuhan anggaran. Dalam konteks ini, manfaat kebijakan efisiensi bersifat administratif, yaitu mendorong efisiensi proses, penyesuaian prosedur kerja, dan peningkatan kesadaran akan pentingnya perencanaan yang realistis.

Dalam jangka panjang, kebijakan efisiensi juga memberikan manfaat berupa upaya menjaga keberlanjutan keuangan institusi. Ketua AUPK menegaskan bahwa efisiensi tidak hanya menysasar kegiatan, tetapi juga menyentuh aspek perilaku penggunaan anggaran dan fasilitas kerja. Selain itu, kebijakan penghematan energi juga

---

<sup>38</sup> Hasil wawancara Peneliti dengan Kasubtim Perencanaan Biro AUPK UIN Ar-Raniry, 4 November 2025

diterapkan secara tegas. Hal ini tercermin dari perubahan skema pembayaran serta pembatasan penggunaan fasilitas. Sebagaimana Informan menyatakan,

“Terkait pondok, biaya bimbingan skripsi, serta pemberian honor telah dialihkan menjadi sistem remunerasi. Setelah jam kerja berakhir, seluruh fasilitas ditutup dan tidak diperkenankan untuk digunakan, termasuk lampu dan komputer. Pada saat jam istirahat, seluruh fasilitas tersebut juga dinonaktifkan “<sup>39</sup>

Kutipan-kutipan tersebut menunjukkan bahwa manfaat kebijakan efisiensi dalam jangka panjang bersifat tidak langsung, yaitu membentuk budaya disiplin anggaran dan efisiensi energi di lingkungan kerja. Namun demikian, manfaat kebijakan efisiensi tidak dirasakan secara merata dan belum sepenuhnya optimal di seluruh unit kerja. Di bidang kemahasiswaan, kebijakan efisiensi justru lebih banyak dirasakan sebagai keterbatasan. Ketua Tim Bidang Kemahasiswaan dan Alumni Biro AAKK menyatakan bahwa dari perspektif unit, cukup sulit untuk melihat dampak positif yang signifikan dari kebijakan efisiensi anggaran. Kegiatan pembinaan mahasiswa, khususnya bagi penerima KIP Kuliah, mengalami pengurangan karena keterbatasan dana. Kondisi ini menunjukkan bahwa bagi sebagian target group, kebijakan efisiensi lebih berdampak negatif dalam jangka pendek.

Meskipun demikian, manfaat tidak langsung tetap dapat dirasakan dalam bentuk keberlanjutan layanan utama. Di tengah keterbatasan anggaran, layanan strategis seperti pengelolaan beasiswa, Pengenalan Budaya Akademik dan Kemahasiswaan (PBAK), serta pelaksanaan wisuda tetap dapat dilaksanakan. Hal ini menunjukkan bahwa kebijakan

---

<sup>39</sup> Hasil wawancara dengan Kepala Biro AUPK UIN Ar-Raniry, 23 Oktober 2025.

efisiensi berfungsi sebagai mekanisme perlindungan terhadap program-program prioritas, meskipun kegiatan pendukung harus mengalami penyesuaian dan pengurangan.

Pada unit lain, seperti LP2M, kebijakan efisiensi memberikan manfaat berupa peningkatan fokus pada kegiatan yang benar-benar prioritas dan berdampak langsung. Efisiensi mendorong unit untuk melakukan inventarisasi kegiatan dan memilah program yang esensial untuk tetap dijalankan. Selain itu, keterbatasan anggaran juga mendorong peningkatan kerja sama dengan mitra eksternal dan internal universitas. Meskipun demikian, manfaat ini tidak meniadakan fakta bahwa efisiensi juga membatasi ruang gerak LP2M, terutama untuk kegiatan yang membutuhkan dukungan anggaran internal dalam jumlah besar dan promosi universitas ke luar daerah.

Secara keseluruhan, dapat dipahami bahwa manfaat kebijakan efisiensi anggaran di UIN Ar-Raniry lebih dominan bersifat tidak langsung, administratif, dan jangka panjang. Dalam kerangka teori Grindle, kebijakan dengan manfaat tidak langsung menuntut kemampuan adaptasi dari para implementor. Temuan penelitian menunjukkan bahwa manfaatnya terlihat dalam bentuk disiplin anggaran, penajaman prioritas program, perubahan pola kerja, serta upaya menjaga keberlanjutan institusi. Kondisi ini menjadi penting untuk dianalisis lebih lanjut karena manfaat yang muncul akan efisiensi menyebabkan perubahan.

#### **4.2.3 Tingkat Perubahan yang Diharapkan dari Penerapan Kebijakan (*Extent of Change Envisioned*)**

Tingkat perubahan dapat dipahami sejauh mana kebijakan yang ditetapkan menimbulkan perubahan ketika di implementasikan. Berdasarkan hasil penelitian,

kebijakan efisiensi anggaran di UIN Ar-Raniry pada awalnya dirancang dengan target perubahan yang besar. Hal ini terlihat dari besarnya rencana pemblokiran anggaran yang sempat diberlakukan pada tahap awal implementasi. Namun, seiring dengan berjalannya proses pelaksanaan, tingkat perubahan yang benar-benar direalisasikan menunjukkan kecenderungan yang lebih moderat dan terbatas.

Dari sudut pandang Bagian Keuangan, tingkat perubahan awal kebijakan efisiensi dirasakan cukup signifikan karena besarnya anggaran yang sempat diblokir. Informan menyampaikan bahwa:

“Pada awal penerapan, anggaran yang diblokir mencapai sekitar Rp56 miliar, dengan pagu awal berada di kisaran Rp200 miliar. Pada tahap awal tersebut, lebih dari separuh anggaran terdampak oleh kebijakan pemblokiran akibat efisiensi anggaran.”<sup>40</sup>

Kutipan ini menunjukkan bahwa kebijakan efisiensi pada tahap awal dirancang untuk menghasilkan perubahan besar terhadap struktur anggaran universitas. Namun, perubahan tersebut tidak sepenuhnya bersifat permanen. Seiring dengan evaluasi dan penyesuaian, sebagian dana kembali dibuka sehingga tingkat perubahan akhir menjadi lebih kecil dibandingkan rencana awal. Hal ini mengindikasikan bahwa meskipun kebijakan dirancang dengan target perubahan yang besar, implementasinya disesuaikan dengan kebutuhan keberlanjutan institusi.

Bagian Perencanaan menilai bahwa tingkat perubahan yang dikehendaki oleh kebijakan efisiensi tidak diarahkan pada perubahan tujuan atau target kinerja institusi,

---

<sup>40</sup> Hasil wawancara Peneliti dengan APK APBN/PPSPM Biro AUPK UIN Ar-Raniry

melainkan pada perubahan cara kerja dan pemanfaatan anggaran. Informan menjelaskan bahwa:

“Sebagai contoh, apabila RKA awal disusun sebesar 10 miliar rupiah, setelah implementasi efisiensi anggaran dana yang dapat digunakan menjadi sekitar Rp8 miliar”<sup>41</sup>

Dalam kondisi tersebut, strategi yang diterapkan bukan dengan mengurangi target kinerja, melainkan dengan menyesuaikan metode pelaksanaan kegiatan. Penyesuaian ini mencakup pengurangan skala kegiatan, efisiensi frekuensi pelaksanaan, serta pengaturan ulang prioritas anggaran. Dengan demikian, perubahan yang dikehendaki kebijakan bersifat teknis-operasional, bukan perubahan struktural atau perubahan tujuan institusi.

Secara tidak langsung, kebijakan efisiensi menuntut aparatur untuk bekerja lebih adaptif dalam mengelola keterbatasan anggaran, tanpa mengubah arah kebijakan utama universitas. Hal ini menunjukkan bahwa derajat perubahan yang diharapkan berada pada level moderat.

Pandangan serupa disampaikan oleh Kepala AUPK yang menekankan bahwa kebijakan efisiensi menghendaki perubahan yang realistis dan dapat diukur, terutama pada aspek pengeluaran rutin. Salah satu contoh yang paling menonjol adalah penghematan penggunaan listrik. Informan menyatakan bahwa:

“Dari sisi anggaran dan penggunaan, salah satu bentuk efisiensi yang dilakukan

---

<sup>41</sup> Hasil wawancara Peneliti dengan Kasubtim Perencanaan Biro AUPK UIN Ar-Raniry, 4 November 2025

adalah pada pemakaian listrik. Biaya listrik bulanan yang sebelumnya dapat mencapai sekitar 200 jutaan, dan bisa dihemat sekitar puluhan juta.”<sup>42</sup>

Pernyataan ini menunjukkan bahwa kebijakan efisiensi tidak menghendaki perubahan drastis yang mengganggu operasional institusi, melainkan penghematan yang bersifat rasional dan terukur. Target perubahan difokuskan pada pengurangan pemborosan, bukan pada penghapusan layanan atau kegiatan utama.

Di bidang kepegawaian, tingkat perubahan yang dikehendaki oleh kebijakan efisiensi terlihat pada penyesuaian prosedur kerja dan pembatasan aktivitas yang membutuhkan anggaran besar. Informan menyampaikan bahwa perjalanan dinas dibatasi dan hanya dapat dilakukan untuk kepentingan yang bersifat mendesak serta harus memperoleh persetujuan pimpinan. Selain itu, pelaksanaan pelatihan diarahkan untuk menggunakan narasumber lokal guna menekan biaya.

Perubahan pola kerja juga terlihat dari penerapan sistem Work From Home (WFH) atau Work From Anywhere (WFA) pada hari jum'at dan sabtu dilaksanakan dengan sistem piket. Namun, perubahan ini tidak mengubah pembagian tugas maupun fungsi pegawai secara mendasar. Artinya, kebijakan efisiensi menghendaki perubahan administratif yang bersifat penyesuaian, bukan transformasi sistem kerja secara menyeluruh.

Meskipun kebijakan efisiensi menuntut sejumlah penyesuaian, sebagian besar informan menegaskan bahwa tidak terjadi perubahan besar pada budaya kerja maupun

---

<sup>42</sup> Hasil wawancara dengan Kepala Biro AUPK UIN Ar-Raniry, 23 Oktober 2025.

mekanisme pelayanan utama. Ketua Tim Bidang Kemahasiswaan dan Alumni menyatakan bahwa:

“Pola kerja, mekanisme pelayanan, serta pembagian tugas pada prinsipnya tetap berjalan sebagaimana sebelum kebijakan efisiensi diberlakukan.”<sup>43</sup>

Hal ini memperkuat temuan bahwa kebijakan efisiensi tidak diarahkan untuk merombak sistem yang sudah ada, melainkan untuk mengendalikan pengeluaran dan menyesuaikan pelaksanaan kegiatan dengan kemampuan anggaran.

Dalam perspektif Merilee S. Grindle, semakin besar tingkat perubahan yang dikehendaki oleh suatu kebijakan, semakin kompleks pula proses implementasinya. Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa kebijakan efisiensi anggaran di UIN Ar-Raniry dirancang dengan tingkat perubahan yang relatif moderat. Perubahan difokuskan pada aspek teknis, operasional, dan administratif, tanpa menyentuh visi, misi, maupun indikator kinerja utama universitas.

Dengan tingkat perubahan yang bersifat moderat, kebijakan efisiensi relatif lebih mudah diimplementasikan dan tidak memunculkan resistensi yang berarti. Kondisi ini memungkinkan institusi tetap menjalankan fungsi utamanya secara optimal, sambil melakukan penyesuaian terhadap keterbatasan anggaran yang dihadapi.

---

<sup>43</sup> Hasil wawancara Peneliti dengan Ketua Tim Bidang Kemahasiswaan dan Alumni Biro AAKK UIN Ar-Raniry, 10 November 2025

#### **4.2.4 Lokasi Pengambilan Keputusan dalam Implementasi Kebijakan (*Site of Decision Making*)**

Dalam proses implementasi kebijakan publik, struktur dan mekanisme pelaksanaan menjadi aspek penting yang menentukan bagaimana suatu kebijakan dijalankan di lapangan. Merilee S. Grindle menjelaskan bahwa struktur dan proses implementasi dapat dipahami melalui lokasi pengambilan keputusan (*site of decision making*) serta karakteristik lembaga dan sistem pemerintahan tempat kebijakan tersebut diimplementasikan. Kedudukan pembuat kebijakan menunjukkan pada level mana keputusan utama ditetapkan, apakah berada pada tingkat pelaksana atau ditentukan oleh aktor pada level yang lebih tinggi. Letak pengambilan keputusan ini sangat menentukan luas sempitnya kewenangan serta ruang diskresi pelaksana kebijakan dalam praktik implementasi.

Untuk memahami dinamika pelaksanaan kebijakan secara lebih mendalam, Grindle menekankan pentingnya melihat kedudukan pembuat kebijakan dalam keseluruhan proses implementasi. Kedudukan pembuat kebijakan (*site of decision making*) menjelaskan pada level mana keputusan utama suatu kebijakan ditetapkan, apakah dibuat di tingkat pelaksana atau justru ditentukan oleh aktor pada level yang lebih tinggi. Lokasi pengambilan keputusan secara langsung memengaruhi besar kecilnya kewenangan serta ruang penyesuaian yang dimiliki pelaksana kebijakan dalam menjalankan kebijakan di lapangan.

Berdasarkan hasil penelitian, kebijakan efisiensi anggaran Pada Universitas Islam Negeri Ar-Raniry Banda Aceh merupakan kebijakan yang berasal dari pemerintah pusat dan bersifat top-down. Artinya, universitas tidak berperan sebagai pembuat kebijakan,

melainkan sebagai pihak yang menerima dan melaksanakan kebijakan tersebut. Hal ini ditegaskan oleh informan dari Bidang Kepegawaian yang menyatakan bahwa:

“Kebijakan efisiensi anggaran di Universitas Islam Negeri Ar-Raniry Banda Aceh dilaksanakan sebagai tindak lanjut dari Instruksi Presiden Nomor 1 Tahun 2025 tentang Efisiensi Anggaran. Dalam rangka mendukung implementasi kebijakan tersebut, pimpinan universitas menerbitkan beberapa Surat Edaran sebagai dasar hukum pelaksanaan di tingkat institusi.”<sup>44</sup>

Pernyataan ini menunjukkan bahwa sumber utama kebijakan bukan berasal dari universitas, melainkan dari Instruksi Presiden Nomor 1 Tahun 2025. Universitas kemudian menindaklanjuti kebijakan tersebut dengan menerbitkan Surat Edaran Rektor agar kebijakan dapat dilaksanakan secara formal dan seragam di seluruh unit kerja. Lebih lanjut, informan menjelaskan bahwa terdapat beberapa Surat Edaran yang menjadi dasar pelaksanaan kebijakan efisiensi, yaitu:

“Surat Edaran Nomor 808/Un/R/KP.04.1/3/2025 tanggal 11 maret 2025 tentang Efisiensi Anggaran dan Efektifitas Pelaksanaan Tugas dan Fungsi Universitas Islam Negeri Ar Raniry Banda Aceh dan Surat Edaran Nomor 858/Un.08/R/KP.04.1/3/2025 tanggal 17 maret 2025 tentang perkuliahan pada Penetapan Kebijakan Efisiensi Anggaran dan Efektifitas Pelaksanaan Tugas dan Fungsi Universitas Ar-aniry Banda Aceh.”<sup>45</sup>

Keberadaan Surat Edaran tersebut menunjukkan bahwa Rektor dan pimpinan universitas tidak merumuskan kebijakan efisiensi, melainkan menyusun aturan turunan untuk melaksanakan kebijakan yang telah ditetapkan oleh pemerintah pusat. Dengan

---

<sup>44</sup> Hasil wawancara Peneliti dengan Ketua Tim Fungsi Organisasi dan Kepegawaian Biro AUPKA, 18 November 2025

<sup>45</sup> Hasil wawancara Peneliti dengan Ketua Tim Fungsi Organisasi dan Kepegawaian Biro AUPKA, 18 November 2025

demikian, kewenangan pengambilan keputusan berada di luar universitas, sedangkan universitas berperan sebagai pelaksana kebijakan. Hal ini diperkuat oleh informan dari Bagian Keuangan yang menegaskan kuatnya kendali pemerintah pusat dalam kebijakan efisiensi anggaran:

“Kebijakan ini memang dikendalikan oleh pemerintah pusat karena merupakan kebijakan Presiden dan menjadi isu nasional. Apabila kemudian terdapat pembukaan kembali anggaran, hal tersebut terjadi karena Rektor melakukan komunikasi langsung dengan pemerintah pusat. Jika seluruh anggaran diblokir, maka operasional perguruan tinggi tidak dapat berjalan sebagaimana mestinya..”<sup>46</sup>

Kutipan tersebut menunjukkan bahwa kebijakan efisiensi merupakan isu nasional yang sepenuhnya dikendalikan oleh pemerintah pusat. Namun, dalam praktiknya, pimpinan universitas tetap melakukan komunikasi langsung dengan pemerintah pusat, terutama ketika kebijakan efisiensi berdampak pada kelangsungan operasional kampus. Meski demikian, komunikasi tersebut tidak mengubah posisi universitas sebagai pelaksana, bukan sebagai pengambil keputusan utama. Penjelasan yang lebih rinci mengenai alur pengambilan keputusan disampaikan oleh informan dari Bagian Perencanaan:

“Kebijakan tersebut berawal dari Keputusan Presiden, kemudian diturunkan pada Kementerian Keuangan, selanjutnya disampaikan kepada Kementerian Agama, posisi rektor dalam hal ini adalah sebagai pelaksana kebijakan, bukan sebagai pengambil keputusan awal.”<sup>47</sup>

---

<sup>46</sup> Hasil wawancara Peneliti dengan APK APBN/PPSPM Biro AUPK UIN Ar-Raniry, 4 November

<sup>47</sup> Hasil wawancara Peneliti dengan Kasubtim Perencanaan Biro AUPK UIN Ar-Raniry, 4 November

Secara tidak langsung, informan tersebut menyatakan bahwa Pengambilan keputusan kebijakan efisiensi sepenuhnya berada di tingkat pemerintah pusat, sedangkan UIN Ar-Raniry hanya berperan sebagai pelaksana kebijakan. Pernyataan ini memperjelas bahwa lokus utama pengambilan keputusan berada jauh dari tingkat implementasi, sebagaimana dijelaskan dalam teori Grindle. Semakin jauh lokasi keputusan dari pelaksana, maka semakin terbatas kewenangan pelaksana dalam mengubah atau menyesuaikan kebijakan secara substansial. Hal yang sama juga ditegaskan oleh Kepala AUPK yang menyatakan bahwa unit kerja di lingkungan universitas tidak memiliki kewenangan dalam merumuskan kebijakan:

“Terkait dengan Surat Edaran tersebut, keputusan berasal dari pemerintah pusat. Demikian pula kebijakan libur pada hari Jumat, yang dilaksanakan berdasarkan arahan dari pemerintah pusat.”<sup>48</sup>

Pernyataan ini menunjukkan bahwa unit pelaksana hanya menerima dan menjalankan kebijakan yang telah ditetapkan, tanpa keterlibatan dalam proses perumusan kebijakan. Dengan demikian, universitas berfungsi sebagai lokasi implementasi kebijakan, bukan sebagai lokasi pengambilan keputusan. Hal ini disampaikan oleh Kepala Subbagian Administrasi dan Pembinaan Mahasiswa yang menyatakan bahwa kebijakan tersebut:

“Kebijakan efisiensi anggaran ditetapkan oleh pemerintah pusat dan selanjutnya diimplementasikan di tingkat universitas sesuai dengan arahan yang diberikan.”<sup>49</sup>

---

<sup>48</sup> Hasil wawancara dengan Kepala Biro AUPK UIN Ar-Raniry, 23 Oktober 2025.

<sup>49</sup> Hasil Wawancara dengan Kepala Subbagian Administrasi dan Pembinaan Mahasiswa, 10 November 2025.

Di tingkat universitas, pimpinan UIN Ar-Raniry kemudian menyesuaikan arahan pusat dengan kondisi internal kampus melalui rapat. Dalam kondisi tertentu, pimpinan universitas dapat mengambil keputusan berdasarkan pertimbangan, seperti keputusan Rektor untuk tetap memberangkatkan mahasiswa ke ajang POMDA meskipun sedang efisiensi. Keputusan ini menunjukkan bahwa meskipun kebijakan bersifat top-down, pimpinan universitas masih memiliki kewenangan terbatas untuk menjaga kepentingan institusi dan mahasiswa.

Pada tingkat unit pelaksana, seperti Lembaga Penelitian dan Pengabdian kepada Masyarakat (LP2M), pengambilan keputusan terkait implementasi kebijakan efisiensi sepenuhnya berada di bawah arahan pimpinan universitas. LP2M merupakan singkatan dari Lembaga Penelitian dan Pengabdian kepada Masyarakat yang bekerja berdasarkan arahan dan perintah langsung dari Rektor UIN Ar-Raniry. LP2M memiliki Organisasi Tata Kelola (Ortaker) yang terdiri atas Ketua dan Sekretaris. Seluruh pusat di bawah LP2M bekerja berdasarkan sistem tata kelola yang telah ditetapkan serta mengikuti arahan pimpinan universitas. Hal tersebut ditegaskan secara langsung oleh informan LP2M yang menyatakan bahwa:

“Pengambilan keputusan terkait implementasi kebijakan efisiensi di LP2M bersifat tersentralisasi dan berada di bawah arahan Rektor UIN Ar-Raniry. LP2M bekerja berdasarkan Organisasi Tata Kelola (Ortaker) dan melaksanakan kebijakan sesuai dengan arahan pimpinan universitas.”<sup>50</sup>

---

<sup>50</sup> Hasil Wawancara dengan Sekretaris LP2M, 20 November 2025

Kutipan ini menunjukkan bahwa LP2M berperan sebagai pelaksana kebijakan yang telah ditetapkan secara hierarkis. Temuan serupa juga terlihat di tingkat fakultas. Wakil Dekan II Fakultas Syariah dan Hukum menegaskan bahwa pengambilan keputusan, seperti perizinan perjalanan dinas luar daerah, sepenuhnya berada di tangan Rektor dan hanya diberikan untuk kegiatan yang benar-benar penting. Meskipun demikian, fakultas tetap diberikan fleksibilitas dalam mengatur teknis pelaksanaan di tingkat unit, seperti penjadwalan piket dan penentuan prioritas kegiatan.

“Seluruh perizinan berada di bawah kewenangan Rektor dan hanya diberikan untuk kegiatan yang dinilai memiliki tingkat urgensi dan kepentingan yang tinggi.”<sup>51</sup>

Secara keseluruhan, hasil penelitian menunjukkan bahwa kedudukan pembuat kebijakan efisiensi anggaran di UIN Ar-Raniry bersifat tersentralisasi dan berjenjang, dimulai dari pemerintah pusat, dilanjutkan ke pimpinan universitas, dan kemudian diteruskan ke unit-unit pelaksana. Dalam perspektif Merilee S. Grindle, locus keputusan yang berada jauh dari tingkat implementasi membatasi ruang diskresi pelaksana. Namun, dalam praktiknya, pimpinan universitas dan unit pelaksana masih memiliki ruang penyesuaian teknis untuk menjaga keberlangsungan fungsi utama institusi.

#### **4.2.5 Pelaksana Program dalam Kebijakan Efisiensi Anggaran (*Program Implementors*)**

Dalam pelaksanaan kebijakan efisiensi anggaran, implementasi bergantung pada

---

<sup>51</sup> Hasil Wawancara dengan Wakil Dekan II Fakultas Syariah dan Hukum, 28 October 2025

siapa saja aktor yang terlibat serta bagaimana peran dan kewenangan tersebut dijalankan di tingkat institusi. Kebijakan yang bersifat lintas unit seperti efisiensi anggaran menuntut adanya pembagian peran yang jelas, koordinasi yang terarah, serta strategi pelaksanaan yang disesuaikan dengan fungsi masing-masing unit kerja. Oleh karena itu, analisis terhadap pelaksana program dan kepentingan aktor menjadi penting untuk memahami bagaimana kebijakan efisiensi anggaran diimplementasikan.

Pelaksanaan kebijakan efisiensi anggaran di Universitas Islam Negeri (UIN) Ar-Raniry melibatkan koordinasi lintas unit kerja di lingkungan universitas, mulai dari Rektorat, biro administratif, lembaga, fakultas, hingga program studi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi kebijakan ini merupakan upaya kolektif yang terstruktur dengan pembagian peran yang jelas sesuai dengan fungsi masing-masing unit.

Rektorat UIN Ar-Raniry berperan sebagai koordinator utama dalam pelaksanaan kebijakan efisiensi anggaran. Peran Rektorat mencakup fungsi pengarah, pengendali, dan evaluator kebijakan, termasuk memastikan bahwa seluruh unit kerja memahami kebijakan yang ditetapkan serta melaksanakannya secara konsisten. Pengawasan terhadap pelaksanaan kebijakan dilakukan secara berjenjang melalui mekanisme monitoring dan evaluasi rutin. Salah satu informan dari bagian keuangan menjelaskan bahwa:

“Pengawasan terhadap pelaksanaan kebijakan dilakukan melalui kegiatan monitoring pada unit-unit di bawahnya. Setiap tiga bulan dilaksanakan rapat evaluasi, di mana para pimpinan unit dipanggil untuk menyampaikan laporan dan perkembangan pelaksanaan kebijakan.”<sup>52</sup>

---

<sup>52</sup> Hasil Wawancara dengan APK APBN/PPSPM, 4 November 2025

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa pelaksanaan kebijakan efisiensi tidak bersifat pasif, melainkan disertai dengan pengendalian internal yang aktif melalui evaluasi berkala dan keterlibatan langsung pimpinan unit kerja.

Di tingkat administratif, pelaksanaan kebijakan efisiensi anggaran banyak melibatkan Biro Administrasi Umum, Perencanaan, dan Keuangan (AUPK) sebagai unit strategis yang menjembatani kebijakan dengan pelaksanaan teknis. Ketua AUPK menjelaskan bahwa biro ini memiliki pembagian tugas yang jelas dan terstruktur, sebagaimana disampaikan berikut:

“Di Biro AUPK, tugas dan fungsi telah dibagi secara jelas. Bagian perencanaan menangani penyusunan dan penyesuaian rencana kerja, bagian keuangan bertanggung jawab atas pengelolaan dan pengendalian anggaran, sedangkan bagian tata fungsi organisasi dan kepegawaian berfokus pada pengelolaan administrasi organisasi serta sumber daya manusia.”<sup>53</sup>

Pembagian peran tersebut menunjukkan adanya spesialisasi tugas dalam implementasi kebijakan. Bagian perencanaan berperan dalam menyusun serta menyesuaikan rencana kerja dan prioritas kegiatan, bagian keuangan bertanggung jawab terhadap pelaksanaan dan pengendalian anggaran, sementara bagian umum dan kepegawaian mendukung aspek administratif, pengelolaan aset, serta sumber daya manusia. Pola kerja ini memperlihatkan bahwa pelaksanaan kebijakan efisiensi dijalankan melalui struktur organisasi yang terfragmentasi, namun tetap saling terkoordinasi.

---

<sup>53</sup> Hasil wawancara dengan Kepala Biro AUPK UIN Ar-Raniry, 23 Oktober 2025.

Selain Biro AUPK, Biro Administrasi Akademik, Kemahasiswaan, dan Kerja Sama (AAKK), khususnya Bidang Kemahasiswaan dan Alumni serta Subbagian Administrasi dan Pembinaan Mahasiswa, juga berperan sebagai pelaksana kebijakan di bidang kemahasiswaan. Unit ini bertanggung jawab melakukan penyesuaian kegiatan dan prosedur administratif sesuai dengan kebijakan efisiensi yang ditetapkan, dengan tetap menjaga keberlangsungan layanan kepada mahasiswa. Pelaksanaan kebijakan di bidang ini dilakukan melalui pengaturan ulang mekanisme kerja administratif tanpa menghilangkan fungsi utama pelayanan.

Pelaksanaan kebijakan efisiensi anggaran juga melibatkan Lembaga Penelitian dan Pengabdian kepada Masyarakat (LP2M). LP2M merupakan lembaga yang bekerja berdasarkan arahan dan perintah langsung dari Rektor UIN Ar-Raniry serta memiliki Organisasi Tata Kelola (Ortaker) yang terdiri atas Ketua, Sekretaris, dan beberapa pusat di bawahnya. Seluruh pusat tersebut bekerja berdasarkan sistem tata kelola yang telah ditetapkan dan mengikuti arahan pimpinan universitas. Dalam implementasinya, LP2M melibatkan seluruh struktur internal lembaga untuk menyesuaikan pelaksanaan kegiatan dengan kebijakan efisiensi tanpa menghentikan fungsi utama penelitian dan pengabdian kepada masyarakat.

Di tingkat fakultas dan program studi, pelaksanaan kebijakan efisiensi anggaran dijalankan oleh pimpinan fakultas, khususnya Wakil Dekan II, serta Ketua Program Studi sebagai pelaksana operasional. Pimpinan fakultas berperan dalam mengoordinasikan penyesuaian kegiatan dan memastikan kebijakan dijalankan sesuai dengan kondisi dan kebutuhan internal fakultas. Salah satu informan menyampaikan bahwa setelah pagu anggaran ditetapkan, fakultas segera melakukan pengaturan internal terhadap kegiatan

dan pembagian tanggung jawab pelaksana. Hal ini menunjukkan bahwa fakultas dan program studi tidak hanya berperan sebagai penerima kebijakan, tetapi juga sebagai pelaksana aktif yang memiliki ruang untuk mengatur teknis implementasi di tingkat unit.

Secara keseluruhan, pelaksanaan kebijakan efisiensi anggaran di UIN Ar-Raniry melibatkan koordinasi lintas unit yang mencakup Rektorat, Biro AUPK, Biro AAKK, LP2M, fakultas, dan seluruh unit/bagian pada UIN Ar-Raniry. Rektorat bertindak sebagai koordinator utama, sementara unit-unit lain menjalankan peran teknis sesuai dengan fungsi masing-masing. Mekanisme pengawasan dilakukan melalui monitoring dan evaluasi berjenjang, khususnya melalui rapat evaluasi yang melibatkan pimpinan unit kerja. Selain itu, setiap unit kerja diberikan ruang partisipasi aktif dalam menyesuaikan kegiatan operasional sesuai dengan kondisi internal masing-masing.

Berdasarkan hasil penelitian dapat dipahami bahwa implementasi kebijakan bersifat partisipatif. Pembagian peran dan mekanisme kerja antarunit tersebut menunjukkan bahwa implementasi kebijakan efisiensi anggaran tidak hanya bersifat teknis-administratif, tetapi juga melibatkan relasi kewenangan dan kepentingan antaraktor di dalam struktur organisasi. Setiap unit pelaksana menjalankan perannya dalam batas kewenangan yang dimiliki, namun tetap berada dalam kerangka kebijakan yang ditentukan oleh aktor dengan kekuasaan lebih tinggi. Kondisi ini memperlihatkan bahwa proses implementasi kebijakan efisiensi anggaran di UIN Ar-Raniry tidak dapat dilepaskan dari dinamika kekuasaan, kepentingan kelembagaan, serta strategi yang digunakan oleh para aktor untuk menyesuaikan kebijakan dengan kebutuhan operasional universitas. Oleh karena itu, pembahasan selanjutnya akan difokuskan pada bagaimana kekuasaan, kepentingan, dan strategi aktor memengaruhi jalannya implementasi

kebijakan efisiensi anggaran.

#### **4.2.6 Sumber Daya yang Tersedia dalam Mendukung Implementasi Kebijakan (Resources Committed)**

Dalam kerangka teori implementasi kebijakan Merilee S. Grindle, sumber daya yang digunakan (*resources committed*) merujuk pada sejauh mana kebijakan didukung oleh ketersediaan sumber daya yang memadai untuk dapat diimplementasikan. Sumber daya tersebut mencakup sumber daya keuangan, sumber daya manusia, serta sumber daya administratif dan teknologi yang menopang pelaksanaan kebijakan di tingkat implementasi.

Berdasarkan hasil penelitian, sumber daya yang digunakan dalam implementasi kebijakan efisiensi anggaran di Universitas Islam Negeri Ar-Raniry Banda Aceh mengalami dinamika yang cukup signifikan, khususnya pada aspek sumber daya keuangan. Pada tahap awal implementasi, terjadi pemblokiran anggaran sebesar Rp56 miliar di tingkat pemerintah pusat. Namun, anggaran tersebut pada akhirnya berhasil dibuka kembali setelah melalui proses verifikasi dan evaluasi, sehingga hanya menyisakan kuota efisiensi sebesar Rp3,8 miliar. Kondisi ini menunjukkan bahwa meskipun kebijakan efisiensi membatasi ruang fiskal universitas, pemerintah pusat tetap menyediakan sumber daya keuangan yang relatif memadai untuk menjaga keberlangsungan operasional UIN Ar-Raniry.

Dari perspektif Bagian Keuangan, pemblokiran anggaran berdampak langsung pada keterbatasan sumber daya finansial yang dapat digunakan untuk merealisasikan kegiatan. Informan menyampaikan bahwa:

“Ini memang gak bisa ditagih di realisasikan kalau yang sudah diblokir tidak bisa ditagih lagi mencairkan, dan beberapa kegiatan walaupun ada tapi sudah berkurang.”<sup>54</sup>

Kutipan tersebut menunjukkan bahwa keterbatasan sumber daya keuangan menyebabkan sejumlah kegiatan yang telah direncanakan tidak dapat dilaksanakan secara optimal. Pandangan ini diperkuat oleh Bagian Perencanaan yang menjelaskan bahwa pemblokiran anggaran terjadi setelah Rencana Kerja dan Anggaran (RKA) disusun. Informan menyatakan bahwa:

“Misal RKA awal 10 miliar setelah efisiensi jadi 8 miliar, uangnya diblokir di pusat.”<sup>55</sup>

Kondisi tersebut menunjukkan bahwa efisiensi anggaran secara langsung mengurangi sumber daya keuangan yang tersedia, sehingga universitas harus menyesuaikan penggunaan anggaran yang tersisa. Item belanja yang paling terdampak adalah belanja operasional, khususnya Alat Tulis Kantor (ATK), yang mengalami penurunan kualitas dan kuantitas sebagai konsekuensi dari keterbatasan anggaran.

Selain pengurangan anggaran, kebijakan efisiensi juga berdampak pada pengaturan ulang alokasi sumber daya keuangan. Kepala AUPK menjelaskan bahwa terjadi perubahan dalam pengalokasian dana honorarium, sebagaimana disampaikan bahwa:

“Dalam pelaksanaannya, beberapa komponen pembiayaan yang sebelumnya diberikan dalam bentuk honor, seperti pada kegiatan seremoni dan bimbingan

---

<sup>54</sup> Hasil Wawancara APK APBN/PPSPM BIRO AUPK, 4 November 2025

<sup>55</sup> Hasil Wawancara dengan Kasubtim Perencanaan BIRO AUPK, 4 November 2025

skripsi, disesuaikan dengan kebijakan efisiensi dengan mengalihkannya ke sistem remuneras.”<sup>56</sup>

Pernyataan tersebut menunjukkan adanya penyesuaian dalam pemanfaatan sumber daya keuangan, dari sistem pembayaran berbasis kegiatan menuju sistem remunerasi yang terintegrasi. Penyesuaian ini dilakukan sebagai upaya untuk tetap menjaga ketersediaan sumber daya dalam kondisi anggaran yang terbatas.

Meskipun sumber daya keuangan mengalami keterbatasan, hasil penelitian menunjukkan bahwa sumber daya manusia relatif tidak terdampak secara signifikan. Seluruh pegawai tetap menerima gaji dan remunerasi, serta beban kerja pegawai tidak mengalami perubahan yang berarti. Kondisi ini menunjukkan bahwa dari sisi sumber daya manusia, UIN Ar-Raniry masih memiliki kapasitas yang cukup untuk mendukung implementasi kebijakan efisiensi anggaran.

Keterbatasan sumber daya keuangan juga diimbangi dengan pemanfaatan sumber daya administratif dan teknologi. Di beberapa unit kerja, termasuk LP2M, kegiatan tetap dapat dilaksanakan dengan memaksimalkan sumber daya internal dan dukungan teknologi. Pemanfaatan tenaga internal tanpa honorarium tambahan, penggunaan moderator dan MC internal, serta pelibatan narasumber eksternal tanpa biaya merupakan bentuk optimalisasi sumber daya non-finansial. Pengeluaran hanya difokuskan pada kebutuhan administratif minimal seperti sertifikat dan spanduk.

Di bidang kemahasiswaan, keterbatasan sumber daya keuangan juga memengaruhi

---

<sup>56</sup> Hasil wawancara dengan Kepala Biro AUPK UIN Ar-Raniry, 23 Oktober 2025.

hi pemanfaatan sumber daya administratif. Ketua Tim Bidang Kemahasiswaan dan Alumni menjelaskan bahwa:

“Kegiatan survei lapangan dalam proses seleksi beasiswa KIP tidak lagi dilaksanakan. Jika sebelumnya survei dilakukan secara langsung ke lapangan, setelah penerapan efisiensi proses seleksi lebih dilakukan melalui verifikasi berkas administrasi.”<sup>57</sup>

Perubahan tersebut menunjukkan bahwa keterbatasan sumber daya keuangan mendorong pemanfaatan sumber daya administratif sebagai alternatif pelaksanaan kegiatan, tanpa menambah beban anggaran.

Secara keseluruhan, hasil penelitian menunjukkan bahwa sumber daya keuangan dalam implementasi kebijakan efisiensi anggaran di UIN Ar-Raniry berada dalam kondisi terbatas, terutama pada tahap awal pemblokiran anggaran. Namun, keterbatasan tersebut sebagian besar teratasi setelah dibukanya kembali anggaran yang diblokir. Sementara itu, sumber daya manusia serta sumber daya administratif dan teknologi relatif mencukupi dan berperan penting dalam menopang implementasi kebijakan.

Dalam perspektif Merilee S. Grindle, keterbatasan sumber daya merupakan salah satu faktor penghambat implementasi kebijakan. Namun, temuan penelitian ini menunjukkan bahwa kemampuan institusi dalam memanfaatkan dan mengelola sumber daya yang tersedia menjadi faktor pendukung utama, sehingga kebijakan efisiensi anggaran tetap dapat diimplementasikan tanpa mengganggu fungsi utama universitas.

---

<sup>57</sup> Hasil Wawancara dengan Ketua Tim Bidang Kemahasiswaan dan Alumni, 10 November 2025

#### 4.2.7 Karakteristik Lembaga dan Sistem Pemerintahan (*Institution and Regime Characteristics*)

Struktur pengambilan keputusan yang tersentralisasi tidak dapat dilepaskan dari karakteristik kelembagaan dan sistem pemerintahan pada UIN Ar-Raniry. Pola pengambilan keputusan yang berjenjang dari pemerintah pusat hingga unit pelaksana berjalan seiring dengan karakter birokrasi PTKIN yang hierarkis dan instruksional, sehingga membentuk mekanisme implementasi kebijakan yang bersifat *top-down*. Kondisi ini menunjukkan bahwa keterbatasan ruang diskresi pelaksana bukan semata-mata disebabkan oleh jauhnya locus keputusan, melainkan juga dipengaruhi oleh kerangka institusional dan sistem pengelolaan keuangan pada universitas, baik melalui mekanisme APBN yang dikendalikan secara terpusat maupun melalui BLU yang menuntut adaptasi operasional.

Dalam perspektif teori implementasi kebijakan Merilee S. Grindle, karakteristik lembaga dan sistem pemerintahan merupakan faktor penting yang memengaruhi bagaimana suatu kebijakan dijalankan di tingkat pelaksana. Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi kebijakan efisiensi anggaran di UIN Ar-Raniry sangat dipengaruhi oleh karakter kelembagaan universitas sebagai Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Negeri (PTKIN) yang berada dalam struktur birokrasi vertikal di bawah Kementerian Agama, sekaligus beroperasi dalam dua sistem pengelolaan keuangan, yaitu Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN) dan Badan Layanan Umum (BLU).

Sebagai institusi vertikal di bawah Kementerian Agama, UIN Ar-Raniry memiliki struktur birokrasi yang hierarkis dan bersifat instruksional. Kebijakan yang ditetapkan oleh pemerintah pusat melalui Instruksi Presiden dan regulasi kementerian harus diterima dan dilaksanakan oleh universitas tanpa ruang untuk menolak atau mengubah arah kebijakan. Hal ini ditegaskan oleh informan dari bagian perencanaan yang menyatakan bahwa seluruh unit kerja wajib menerima kebijakan karena merupakan keputusan pemerintah pusat. Informan menyampaikan bahwa,

“Setiap unit kerja wajib menerima dan menyetujui kebijakan ini. Kebijakan tersebut berasal dari pemerintah pusat dan harus dijalankan<sup>58</sup>

Pernyataan tersebut mencerminkan karakteristik sistem pemerintahan yang sentralistik, di mana pola implementasi kebijakan berlangsung secara top-down. Karakteristik birokrasi yang kaku juga terlihat dalam praktik kerja unit-unit administratif. Kepala Biro AUPK menjelaskan bahwa unit pelaksana teknis pada dasarnya hanya menjalankan kebijakan yang telah ditetapkan dari atas, dengan ruang diskresi yang sangat terbatas. Informan menyampaikan bahwa,

“Pada dasarnya, kami hanya menindaklanjuti kebijakan yang telah ditetapkan oleh pemerintah pusat. Dalam pelaksanaan sehari-hari, seluruh kegiatan memiliki pedoman yang jelas, karena ruang lingkup pelaksanaan telah ditentukan dan dibatasi sebelumnya.”<sup>59</sup>

Kondisi ini menunjukkan karakter birokrasi yang prosedural dan patuh terhadap aturan, di mana unit bawah berfungsi sebagai operator kebijakan tanpa kewenangan untuk

---

<sup>58</sup> Hasil wawancara dengan Bagian Perencanaan, 4 November 2025

<sup>59</sup> Hasil wawancara dengan Kepala Biro AUPK UIN Ar-Raniry, 23 Oktober 2025.

melakukan modifikasi substansial. Pandangan serupa disampaikan oleh informan dari bagian keuangan yang menekankan kuatnya kontrol pusat dalam pelaksanaan anggaran.

Informan menyatakan bahwa,

“kebijakan ini berasal dari pusat jadi kita tidak bisa menolak pada saat awal kebijakan di implementasikan, hanya dapat membayar gaji aja yang bisa dijalankan, kegiatan lain ga bisa,”<sup>60</sup>

Pernyataan ini menunjukkan bahwa karakteristik sistem pemerintahan yang terpusat berdampak langsung pada ruang gerak dan kecepatan implementasi kebijakan di tingkat universitas, khususnya pada fase awal penerapan efisiensi anggaran.

Dari sisi pengelolaan keuangan, karakteristik kelembagaan UIN Ar-Raniry menjadi semakin kompleks karena pendanaannya bersumber dari dua skema utama. Dana APBN mencerminkan karakter sistem pemerintahan yang sentralistik dan instruksional, dengan pengaturan anggaran yang ketat dan terikat pada regulasi pusat. Sementara itu, penerapan Pola Pengelolaan Keuangan Baezimdan Layanan Umum (BLU) menempatkan universitas dalam kerangka institusi layanan publik yang dituntut adaptif, fleksibel, dan berorientasi pada keberlanjutan layanan. Dalam sistem BLU, perguruan tinggi tidak hanya diposisikan sebagai unit administratif negara, tetapi juga sebagai institusi pendidikan yang harus menjaga mutu tridharma, keberlangsungan operasional akademik, serta pelayanan kepada mahasiswa dan masyarakat.

---

<sup>60</sup> Hasil Wawancara dengan APK APBN/ PPSPM Biro AUPK, 4 November 2025

Keberadaan dua sistem ini menjelaskan mengapa kebijakan efisiensi anggaran tidak dapat diterapkan secara keseluruhan sesuai dengan kuota awal yang ditetapkan. Penetapan kuota efisiensi awal dalam jumlah besar mencerminkan sistem APBN yang menekankan pengendalian fiskal secara makro dan bersifat seragam bagi seluruh lembaga negara. Namun, dalam praktiknya, karakter PTKIN yang menjalankan fungsi pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat menuntut adanya penyesuaian kebijakan agar tidak mengganggu fungsi utama universitas. Oleh karena itu, pembukaan kembali sebagian anggaran yang sebelumnya diblokir dapat dipahami sebagai bentuk penyesuaian kebijakan terhadap karakter institusi, bukan sebagai pelemahan kebijakan efisiensi itu sendiri.

Pada LP2M, karakteristik kelembagaan sebagai bagian dari PTKIN yang berstatus BLU mendorong lembaga ini untuk bersikap adaptif dan responsif. Informan menilai bahwa efisiensi anggaran merupakan bagian dari proses perubahan tata kelola pendidikan tinggi menuju kemandirian institusi. Namun, LP2M juga memandang bahwa perguruan tinggi memiliki fungsi yang berkaitan langsung dengan mutu pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat, sehingga kebijakan efisiensi tidak dapat disamakan sepenuhnya dengan lembaga birokrasi non-pendidikan. Karakteristik kelembagaan ini memengaruhi cara LP2M merespons kebijakan efisiensi melalui penyesuaian teknis, pengaturan prioritas kegiatan, serta strategi operasional yang lebih efisien.

Secara umum, tingkat kepatuhan pelaksana kebijakan di lingkungan UIN Ar-Raniry tergolong tinggi. Seluruh informan menunjukkan sikap menerima kebijakan efisiensi anggaran meskipun pada awalnya mengalami keterkejutan. Salah satu informan menyampaikan bahwa,

“Pada tahap awal, kami mengalami keterkejutan karena sebelumnya terbiasa dengan kondisi anggaran yang relatif penuh. Namun, seiring berjalannya waktu, kami melakukan penyesuaian terhadap kebijakan efisiensi yang diberlakukan.”<sup>61</sup>

Respons yang muncul bukan berupa penolakan, melainkan penyesuaian melalui digitalisasi, pengaturan prioritas kegiatan, serta efisiensi operasional. Hal ini menunjukkan bahwa karakter birokrasi yang hierarkis memang membatasi fleksibilitas, tetapi pada saat yang sama mempercepat implementasi kebijakan karena adanya kepatuhan struktural.

Dengan demikian, karakteristik lembaga dan sistem pemerintahan di UIN Ar-Raniry menunjukkan bahwa pelaksanaan kebijakan berada dalam dua kerangka pengelolaan yang berjalan bersamaan yakni mekanisme APBN yang sentralistik dan sistem BLU yang menuntut kemampuan mandiri pada tingkat operasional. Dalam perspektif Grindle, karakter institusi yang hierarkis memperlancar implementasi kebijakan secara administratif, meskipun membatasi ruang inovasi struktural. Namun, adaptasi tetap muncul dalam batas-batas regulasi melalui penyesuaian teknis dan strategi operasional, sehingga kebijakan efisiensi anggaran dapat dijalankan tanpa menghambat pelaksanaan tugas dan fungsi utama universitas.

#### **4.2.8 Kekuasaan, Kepentingan, dan Strategi Aktor yang Terlibat (*Power, Interests, and Strategies of Actors Involved*)**

Dalam perspektif teori implementasi kebijakan Merilee S. Grindle, keberhasilan

---

<sup>61</sup> Hasil Wawancara dengan Wakil Dekan II Fakultas Syariah dan Hukum, 28 oktober 2025

suatu kebijakan tidak hanya ditentukan oleh isi kebijakan, tetapi juga oleh struktur kekuasaan, kepentingan, serta strategi yang digunakan oleh para aktor yang terlibat dalam proses implementasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi kebijakan efisiensi anggaran di UIN Ar-Raniry melibatkan berbagai aktor dengan posisi kekuasaan dan kepentingan yang berbeda, baik di tingkat pemerintah pusat maupun di tingkat universitas.

Aktor dominan dalam kebijakan efisiensi anggaran adalah pemerintah pusat, yang menetapkan kebijakan melalui Instruksi Presiden dan regulasi turunan di tingkat kementerian. Dalam struktur kekuasaan tersebut, UIN Ar-Raniry tidak memiliki kewenangan untuk menolak kebijakan, melainkan berada pada posisi sebagai pelaksana. Namun, hasil penelitian menunjukkan bahwa pimpinan universitas, khususnya Rektor, tidak bersikap pasif dalam menghadapi kebijakan tersebut. Rektor berperan sebagai aktor kunci yang menjembatani kepentingan pemerintah pusat dengan kebutuhan operasional universitas.

Menurut Kepala Biro AUPK, salah satu strategi utama yang digunakan oleh pimpinan universitas adalah memperkuat implementasi kebijakan pusat melalui penerbitan regulasi internal berupa Surat Edaran Rektor. Informan menyampaikan bahwa:

“Dalam rangka pelaksanaan kebijakan efisiensi anggaran, Rektor menerbitkan Surat Edaran sebagai instrumen penguat implementasi kebijakan di lingkungan UIN Ar-Raniry”<sup>62</sup>

---

<sup>62</sup> Hasil wawancara dengan Kepala Biro AUPK UIN Ar-Raniry, 23 Oktober 2025.

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa kekuasaan yang dimiliki pimpinan universitas dimanfaatkan untuk menciptakan kepatuhan internal. Surat Edaran Rektor berfungsi sebagai instrumen legal-administratif yang menerjemahkan kebijakan pusat ke dalam konteks organisasi universitas, sehingga dapat dijalankan secara efektif oleh seluruh unit kerja. Selain strategi internal, pimpinan UIN Ar-Raniry juga menggunakan strategi eksternal dalam menghadapi kebijakan efisiensi anggaran. Informan dari bagian keuangan menjelaskan bahwa pimpinan universitas memiliki kepentingan yang kuat untuk menjaga keberlangsungan operasional kampus. Kepentingan ini mendorong Rektor untuk melakukan komunikasi langsung dengan pemerintah pusat guna menekan besaran anggaran yang diblokir. Informan menyatakan bahwa:

“Proses komunikasi dengan pemerintah pusat dilakukan langsung oleh Rektor, karena apabila seluruh anggaran diblokir sebagaimana terjadi pada awal kebijakan efisiensi, operasional perguruan tinggi tidak dapat berjalan secara optimal..”<sup>63</sup>

Kutipan tersebut menunjukkan adanya strategi negosiasi dan lobi administratif yang dilakukan oleh pimpinan universitas. Melalui proses komunikasi dengan Kementerian Agama serta instansi terkait, pimpinan UIN Ar-Raniry berupaya meyakinkan pemerintah pusat bahwa pemblokiran anggaran dalam jumlah besar berpotensi mengganggu fungsi utama perguruan tinggi. Strategi ini membuahkan hasil, ditandai dengan berkurangnya nilai anggaran yang diblokir dari sekitar Rp56 miliar

---

<sup>63</sup> Hasil Wawancara dengan APK APBN/PPSPM Biro AUPK, 4 November 2025

menjadi hanya Rp3,8 miliar.

Pandangan serupa disampaikan oleh bagian perencanaan yang menjelaskan bahwa universitas berada dalam ruang kekuasaan yang terbatas, namun tetap memiliki ruang strategis untuk beradaptasi. Informan menggunakan analogi bahwa:

“Universitas pada dasarnya tidak memiliki banyak pilihan dalam menghadapi kebijakan tersebut, namun masih memiliki ruang untuk meminimalkan risiko yang ditimbulkan.”<sup>64</sup>

Pernyataan ini menggambarkan strategi adaptif aktor lokal dalam menghadapi kebijakan yang bersifat top-down. Universitas menyesuaikan cara pelaksanaannya, seperti mengalihkan kegiatan luring ke daring, mengurangi skala kegiatan, serta melakukan penyesuaian teknis lainnya. Strategi ini mencerminkan upaya aktor lokal untuk mengurangi dampak negatif kebijakan.

Di tingkat pelaksana teknis, strategi adaptasi juga dilakukan oleh unit-unit kerja, seperti Biro AAKK dan LP2M. Menurut Biro AAKK, strategi yang ditempuh dalam menghadapi efisiensi adalah tetap menjalankan tugas pokok dan fungsi dengan melakukan prioritas kegiatan. Ketua Tim Bidang Kemahasiswaan dan Alumni menjelaskan bahwa meskipun beberapa kegiatan ditiadakan, beban dan intensitas pekerjaan tetap tinggi karena banyak tugas lain yang harus diselesaikan. Selain itu, pengajuan revisi anggaran dilakukan dengan menekankan pemenuhan kebutuhan yang paling prioritas. Penerapan kebijakan Work From Home (WFH) pada hari Jumat juga

---

<sup>64</sup> Hasil Wawancara dengan Kasubtim Perencanaan Biro AUPK, 4 November 2025

dimanfaatkan sebagai strategi efisiensi sarana dan prasarana, khususnya untuk penghematan listrik dan fasilitas kantor.

Strategi adaptif yang lebih inovatif terlihat pada LP2M sebagai pelaksana kebijakan di bidang penelitian dan pengabdian kepada masyarakat. LP2M menghadapi keterbatasan anggaran yang signifikan, namun memiliki kepentingan kuat untuk menjaga keberlanjutan pelaksanaan tridharma perguruan tinggi. Dalam konteks ini, LP2M menerapkan strategi kolaboratif dengan memperluas jejaring kerja sama eksternal. Hal ini tercermin dari keberadaan Program Universitas Membangun Desa (UMD) yang ditampilkan melalui papan informasi “UMD Corner”, bertuliskan “Program Universitas Membangun Desa (UMD) Bersama Mitra UIN Ar-Raniry Banda Aceh”, serta slogan “Sinergi Membangun Masyarakat Aceh yang Mandiri”. Logo berbagai lembaga yang tercantum menunjukkan keterlibatan mitra lintas sektor yang bekerja sama secara kelembagaan dengan UIN Ar-Raniry melalui koordinasi LP2M.



*gambar 4.2 UMD CORNER*

Keberadaan “UMD Corner” menunjukkan bahwa LP2M tidak hanya berperan sebagai pelaksana internal, tetapi juga sebagai aktor strategis yang mengelola kolaborasi multi-aktor untuk memastikan program tetap berjalan di tengah keterbatasan anggaran. Strategi ini memungkinkan pembagian beban sumber daya, pemanfaatan dukungan non-anggaran, serta optimalisasi sumber daya internal. Informan menegaskan bahwa :

“LP2M tidak dapat menghentikan inovasi terhadap kegiatan yang ingin dilakukan hanya karena adanya keterbatasan anggaran. Kegiatan tersebut diwujudkan melalui pemanfaatan moderator dan pembawa acara dari internal, pelibatan narasumber tanpa pemberian honorarium, serta pembatasan pengeluaran hanya pada kebutuhan yang bersifat esensial.”<sup>65</sup>

Secara keseluruhan, hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi kebijakan efisiensi anggaran di UIN Ar-Raniry ditentukan oleh kekuasaan, kepentingan, dan strategi para aktor yang terlibat. Pemerintah pusat memiliki kekuasaan dominan dalam penetapan kebijakan, sementara pimpinan universitas berperan sebagai mediator yang berupaya menyeimbangkan kepentingan efisiensi dengan keberlanjutan operasional institusi. Strategi negosiasi, adaptasi administratif, serta inovasi di tingkat unit kerja menunjukkan bahwa meskipun ruang kewenangan aktor lokal terbatas, tetapi tetap memiliki kapasitas strategis untuk memengaruhi hasil akhir implementasi kebijakan. Temuan ini sejalan dengan pandangan Merilee S. Grindle bahwa implementasi kebijakan merupakan arena interaksi kekuasaan dan kepentingan, di mana strategi aktor menjadi faktor penentu keberhasilan kebijakan di tingkat pelaksanaan.

#### **4.2.9 Kepatuhan dan Responsivitas Pelaksana (*Compliance and responsiveness*)**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa tingkat kepatuhan pelaksana kebijakan efisiensi anggaran di UIN Ar-Raniry tergolong tinggi. Seluruh unit kerja melaksanakan Instruksi Presiden dan Surat Edaran Kementerian Agama tanpa penolakan terbuka, meskipun kebijakan tersebut pada awalnya menimbulkan keterbatasan dalam

---

<sup>65</sup> Hasil Wawancara dengan Sekretaris LP2M, 20 November 2025

pelaksanaan kegiatan. Kepatuhan ini tidak berarti penerimaan pasif, melainkan disertai dengan respons administratif dan penyesuaian operasional di tingkat institusi.

Dari perspektif bidang kepegawaian, UIN Ar-Raniry menunjukkan daya tanggap yang tinggi terhadap kebijakan efisiensi. Respons tersebut tidak diwujudkan melalui penolakan kebijakan, melainkan melalui mekanisme administratif dengan menyampaikan argumentasi berbasis data kepada pemerintah pusat. Informan menegaskan bahwa penurunan nilai blokir anggaran dari sekitar Rp56 miliar menjadi Rp3,8 miliar merupakan bukti bahwa respons institusi didengar oleh pihak pusat. UIN Ar-Raniry tetap patuh terhadap kebijakan, namun responsif dalam menyampaikan upaya agar dibuka kembali sebagian anggaran yang diblokir berbasis kebutuhan riil institusi.

Menurut Bagian Keuangan, kepatuhan pelaksana diwujudkan dengan menjalankan pembatasan anggaran sesuai instruksi, meskipun konsekuensinya adalah tidak dapat melaksanakan kegiatan yang dananya diblokir. Bagian Keuangan juga memberikan umpan balik terhadap kebijakan tersebut dengan merekomendasikan agar efisiensi tidak dihilangkan sepenuhnya, melainkan dikurangi porsinya, sebagaimana disampaikan bahwa:

“Tidak terdapat perubahan dalam kebijakan yang diterapkan, namun kegiatan yang anggarannya diblokir tidak dapat dilaksanakan. Kebijakan efisiensi tetap dijalankan, tetapi tidak diberlakukan secara penuh. Oleh karena itu, dilakukan penyesuaian, misalnya pada kegiatan perjalanan dinas yang sebelumnya melibatkan delapan orang, kini dibatasi hanya satu orang”<sup>66</sup>

---

<sup>66</sup> Hasil Wawancara dengan APK APBN/PPSPM Biro AUPK, 4 November 2025

Pernyataan ini menunjukkan adanya kepatuhan sekaligus respons adaptif terhadap tantangan implementasi kebijakan. Pandangan serupa disampaikan oleh Bagian Perencanaan. Informan menjelaskan bahwa kepatuhan terhadap kebijakan bersifat wajib dan harus diterima oleh seluruh unit kerja. Hal ini tercermin dalam pernyataan bahwa

“Seluruh unit kerja dipanggil oleh pihak universitas untuk diberikan penjelasan terkait kondisi anggaran dan kebijakan efisiensi yang harus dijalankan.”<sup>67</sup>

Selain itu, responsivitas ditunjukkan melalui mekanisme komunikasi intensif dan monitoring pelaksanaan efisiensi yang dilakukan secara berkala dan terbuka. Penyesuaian anggaran tetap dimungkinkan apabila terdapat kebutuhan mendesak, seperti kepentingan akreditasi, sehingga implementasi kebijakan tidak berjalan secara kaku.

Di bidang kemahasiswaan, tingkat kepatuhan pelaksana juga tergolong tinggi dan diterapkan secara merata. Kepala Subbagian Administrasi dan Pembinaan Mahasiswa menegaskan bahwa seluruh bidang kemahasiswaan terdampak secara merata. Respons pelaksana ditunjukkan melalui penyesuaian mekanisme kerja, seperti penghapusan visitasi lapangan untuk beasiswa KIP Kuliah serta penerapan sistem kerja fleksibel tanpa menghambat pelayanan. Meskipun resiko akan muncul tantangan berupa persepsi negatif mahasiswa, unit kemahasiswaan tetap berupaya menjaga transparansi dan keberlanjutan layanan. Secara umum, implementasi kebijakan efisiensi di bidang kemahasiswaan dan alumni dinilai dapat dikelola dengan baik melalui kepatuhan pelaksana dan strategi adaptif.

---

<sup>67</sup> Hasil Wawancara dengan Kasubtim Perencanaan Biro AUPK, 4 November 2025

Menurut LP2M, pada awal penerapan efisiensi kebijakan ini dipandang sebagai sesuatu yang tidak wajar. Namun demikian, LP2M memahami bahwa UIN Ar-Raniry merupakan bagian dari Kementerian Agama dan kebijakan efisiensi merupakan kebijakan nasional. Dalam konteks jangka panjang, LP2M menilai bahwa universitas dituntut menuju kemandirian, terutama karena berstatus BLU. Meskipun demikian, LP2M berpandangan bahwa anggaran perguruan tinggi seharusnya mendapatkan perlakuan khusus karena berkaitan langsung dengan pelaksanaan tridharma dan mutu pendidikan nasional.

LP2M menunjukkan tingkat kepatuhan yang tinggi dengan respons adaptif melalui berbagai penyesuaian operasional dan strategi kerja. Responsivitas LP2M juga terlihat dari upaya menjaga agar kebijakan efisiensi tidak berdampak pada mahasiswa, khususnya peserta Kuliah Pengabdian Masyarakat, serta tetap mendukung dosen melalui rekomendasi pendanaan eksternal. LP2M menegaskan bahwa efisiensi seharusnya dilaksanakan secara terencana, sistematis, dan bertahap, serta disertai konsep rasionalisasi yang jelas agar tidak mengganggu kinerja institusi.

Secara keseluruhan, hasil wawancara menunjukkan bahwa tingkat kepatuhan pelaksana kebijakan efisiensi anggaran di UIN Ar-Raniry tergolong tinggi. Seluruh informan menunjukkan sikap menerima kebijakan meskipun pada awalnya mengalami keterkejutan. Respons yang muncul bukan penolakan, melainkan penyesuaian kreatif melalui digitalisasi, pengaturan prioritas, dan efisiensi operasional.

#### **4.3 Implikasi Penerapan Kebijakan Efisiensi Anggaran terhadap Operasional dan Pelaksanaan Tugas Unit Kerja**

#### 4.3.1 Implikasi Kebijakan Efisiensi Anggaran terhadap Pihak yang Terdampak (*Impact on Society, Individuals, and Groups*)

Penerapan kebijakan efisiensi anggaran di UIN Ar-Raniry membawa implikasi yang beragam terhadap pihak-pihak yang terdampak, baik pada tingkat individu, kelompok, maupun unit kerja. Di lingkungan biro administrasi dan kemahasiswaan, dampak paling nyata dirasakan pada pembatasan pelaksanaan kegiatan yang sebelumnya menjadi bagian dari layanan rutin institusi. Kepala Biro AUPK menjelaskan bahwa :

“Kebijakan efisiensi dalam praktik sehari-hari telah memiliki acuan yang jelas dari pemerintah pusat, terutama terkait pembatasan kegiatan seremonial, penyesuaian sistem honorarium menjadi remunerasi, serta pengendalian penggunaan fasilitas dan energi listrik. Namun demikian, ia menilai bahwa efisiensi melalui kebijakan libur kerja satu hari dalam sepekan belum sepenuhnya menghasilkan penghematan signifikan karena aktivitas operasional tetap berjalan setiap hari. Efisiensi yang paling terasa justru terdapat pada penghematan penggunaan listrik, yang sebelumnya dapat mencapai sekitar dua ratus juta rupiah per bulan dan berhasil ditekan hingga puluhan juta rupiah.”<sup>68</sup>

Dari sisi kemahasiswaan, implikasi kebijakan efisiensi anggaran dirasakan lebih langsung oleh mahasiswa, khususnya penerima beasiswa KIPK. Kasubbag Administrasi dan Pembinaan Mahasiswa mengungkapkan bahwa :

“Sekitar lebih dari lima puluh persen pos anggaran mengalami penghapusan atau pengurangan, termasuk anggaran untuk visitasi lapangan dan kegiatan pembinaan mahasiswa KIPK. Akibatnya, kegiatan visitasi yang seharusnya dilakukan ke daerah asal mahasiswa tidak dapat dilaksanakan karena ketiadaan anggaran. Kondisi ini menimbulkan persepsi negatif dari sebagian mahasiswa yang menilai proses seleksi dan pembinaan menjadi kurang adil.”<sup>69</sup>

---

<sup>68</sup> Hasil wawancara dengan Kepala Biro AUPK UIN Ar-Raniry, 23 Oktober 2025.

<sup>69</sup> Hasil wawancara Peneliti dengan Kasubbag Administrasi dan Pembinaan Mahasiswa UIN Ar-Raniry,

Penghentian visitasi KIPK tersebut menunjukkan bahwa kebijakan efisiensi tidak hanya berdampak pada aspek administratif, tetapi juga menyentuh kepentingan langsung mahasiswa sebagai target group kebijakan. Mahasiswa yang seharusnya memperoleh layanan pendampingan dan verifikasi lapangan harus menerima perubahan mekanisme layanan yang lebih terbatas, sehingga kualitas layanan yang dirasakan mengalami penurunan.

Di sisi lain, Ketua Tim Bidang Kemahasiswaan dan Alumni menegaskan bahwa :

“Tidak semua sektor terdampak secara negatif. Anggaran inti seperti dana beasiswa KIPK yang diberikan kepada mahasiswa dan dana kegiatan organisasi mahasiswa tidak mengalami pemotongan sama sekali. Selain itu, meskipun beberapa kegiatan nasional seperti pekan seni dan olahraga mahasiswa tingkat nasional tetap dapat dilaksanakan meskipun keterbatasan anggaran, pimpinan universitas tetap berupaya menjaga partisipasi mahasiswa melalui dukungan khusus pada kegiatan tertentu, seperti keikutsertaan dalam Pekan Olahraga Mahasiswa Daerah (POMDA).”<sup>70</sup>

Dengan demikian, implikasi kebijakan efisiensi anggaran di UIN Ar-Raniry bersifat tidak merata. Sebagian pihak merasakan dampak signifikan berupa berkurangnya layanan dan kegiatan, sementara di sisi lain institusi berupaya menjaga kepentingan strategis mahasiswa dan keberlangsungan layanan inti melalui pengaturan prioritas anggaran.

Kebijakan efisiensi anggaran di Universitas Islam Negeri (UIN) Ar-Raniry

Banda Aceh juga berdampak signifikan terhadap Lembaga Penelitian dan Pengabdian kepada Masyarakat (LP2M) sebagai unit strategis pelaksana Tridharma Perguruan Tinggi. LP2M memiliki struktur organisasi tata kelola (ortakel) yang terdiri atas ketua, sekretaris, serta lima pusat utama, yaitu Pusat Penelitian, Pusat Pengabdian kepada Masyarakat, Pusat Gender, Anak dan PSA, Rumah Jurnal, serta Pusat Moderasi dan Kerukunan. Seluruh aktivitas LP2M dilaksanakan berdasarkan arahan dan perintah Rektor sebagai pimpinan universitas.

Dari sisi penyerapan anggaran, kebijakan efisiensi paling berdampak pada dua unit utama LP2M, yaitu Pusat Penelitian dan Pusat Pengabdian kepada Masyarakat. Pusat Penelitian merupakan unit dengan penyerapan anggaran terbesar karena mengelola dana riset universitas yang secara kebijakan nasional dialokasikan sebesar 30 persen dari anggaran DIPA UIN, dengan batas minimum 20 persen. Namun, akibat kebijakan efisiensi, anggaran penelitian yang sebelumnya dapat mencapai lebih dari sepuluh miliar rupiah mengalami penurunan signifikan hingga sekitar 3,3 miliar rupiah. Kondisi serupa juga dialami Pusat Pengabdian kepada Masyarakat, terutama pada kegiatan pengabdian berbasis mahasiswa seperti Kuliah Pengabdian Masyarakat (KPM).

Implikasi kebijakan efisiensi terhadap mahasiswa terlihat pada pembatasan cakupan wilayah KPM. Mahasiswa KPM tidak lagi dapat diberangkatkan ke daerah-daerah di luar Banda Aceh dan Aceh Besar karena keterbatasan anggaran transportasi dan operasional. Hal ini berdampak pada menurunnya jangkauan promosi institusi ke wilayah-wilayah lain di Aceh serta berkurangnya pengalaman lapangan mahasiswa. Namun demikian, LP2M memastikan bahwa kewajiban akademik mahasiswa tetap

terpenuhi, termasuk penilaian KPM dan pelaksanaan pengabdian di masyarakat sekitar kampus.

Bagi dosen, kebijakan efisiensi tidak menghentikan pelaksanaan penelitian dan pengabdian, tetapi berdampak pada penurunan nilai bantuan dana penelitian. Skema penelitian tetap berjalan melalui sistem proposal dan seleksi, dengan penyesuaian besaran dana. LP2M juga tidak membatasi dosen untuk mencari pendanaan eksternal dan justru memberikan rekomendasi agar dosen dapat mengakses hibah penelitian di tingkat nasional maupun melalui kerja sama mitra. Dengan demikian, implikasi efisiensi lebih bersifat pada keterbatasan sumber daya internal, bukan pada penghentian aktivitas akademik.

Secara kelembagaan, dampak kebijakan efisiensi dirasakan pada menurunnya kuantitas kegiatan berskala nasional yang dapat diselenggarakan dengan pendanaan internal. Namun, LP2M merespons kondisi tersebut dengan mengembangkan kerja sama kolaboratif dengan berbagai mitra eksternal, baik dari sektor pemerintah, swasta, perbankan, maupun industri, sehingga tetap mampu menjalankan kegiatan yang berdampak luas meskipun dengan anggaran terbatas. Hal ini menunjukkan bahwa implikasi kebijakan efisiensi tidak sepenuhnya bersifat negatif, tetapi juga mendorong transformasi pola kerja lembaga.

Kebijakan efisiensi anggaran yang diterapkan di UIN Ar-Raniry Banda Aceh membawa implikasi langsung terhadap berbagai pihak yang terlibat dalam penyelenggaraan pendidikan tinggi, baik pada level institusi, unit kerja, maupun individu. Berdasarkan hasil wawancara :

“Kebijakan efisiensi ini merupakan kebijakan nasional yang bersifat top-down, dimulai dari keputusan Presiden Republik Indonesia, dilanjutkan oleh Kementerian Keuangan, kemudian disampaikan kepada Kementerian Agama, dan akhirnya diimplementasikan oleh perguruan tinggi keagamaan Islam negeri. Dalam konteks ini, pimpinan universitas hanya menjalankan kebijakan yang telah ditetapkan oleh pemerintah pusat.”<sup>71</sup>

Implikasi kebijakan efisiensi paling nyata dirasakan oleh unit-unit kerja di lingkungan universitas, khususnya pada aspek pengelolaan anggaran operasional. Pengurangan belanja dilakukan terutama pada pos-pos yang dianggap tidak berdampak langsung terhadap pelayanan akademik, seperti alat tulis kantor (ATK), penggunaan kertas, serta konsumsi listrik. Praktik efisiensi ini mengubah pola kerja administratif, misalnya dengan membatasi pencetakan dokumen dan mendorong penggunaan sistem digital dalam berbagai aktivitas akademik dan nonakademik.

Bagi tenaga kependidikan dan dosen, efisiensi anggaran tidak berdampak pada pengurangan gaji atau hak dasar pegawai. Namun demikian, kebijakan ini memengaruhi pola kerja, beban tugas, serta pelaksanaan kegiatan pendukung akademik. Kegiatan yang sebelumnya dilaksanakan secara luring dengan dukungan anggaran penuh, seperti kuliah umum, seminar, dan kegiatan pengembangan institusi, mengalami pengurangan frekuensi atau dialihkan ke format daring. Dengan demikian, kepentingan ekonomi pegawai relatif terlindungi, sementara kepentingan profesional mengalami penyesuaian dalam bentuk perubahan cara kerja.

Pada level mahasiswa, implikasi kebijakan efisiensi relatif tidak dirasakan

---

<sup>71</sup> Hasil wawancara Peneliti dengan informan bagian perencanaan UIN Ar-Raniry Banda Aceh, 4 November

secara langsung, terutama dalam aspek layanan akademik inti. Proses perkuliahan tetap berjalan sebagaimana mestinya, dan tidak terdapat pengurangan layanan akademik dasar. Hal ini menunjukkan bahwa universitas berupaya menjaga agar kebijakan efisiensi tidak mengorbankan kepentingan utama mahasiswa sebagai kelompok sasaran kebijakan.

Namun demikian, implikasi kebijakan efisiensi cukup dirasakan pada unit-unit yang berkaitan dengan penelitian dan pengembangan. Kegiatan penelitian yang bersumber dari anggaran pemerintah mengalami pengurangan, sehingga mendorong universitas untuk mencari alternatif pendanaan melalui kerja sama dengan lembaga eksternal. Dalam hal ini, kebijakan efisiensi memaksa institusi untuk melakukan diversifikasi sumber pendanaan guna menjaga keberlanjutan tridharma perguruan tinggi.

Secara keseluruhan, implikasi kebijakan efisiensi anggaran menunjukkan bahwa dampak kebijakan tidak bersifat homogen. Setiap kelompok terdampak merasakan implikasi yang berbeda sesuai dengan peran dan kepentingannya masing-masing. Universitas berupaya menempatkan kepentingan mahasiswa dan pencapaian target kinerja sebagai prioritas utama, sementara penyesuaian lebih besar dibebankan pada aspek operasional dan pengembangan.

Implikasi kebijakan efisiensi anggaran di tingkat fakultas dan program studi menunjukkan variasi dampak yang berbeda-beda sesuai dengan karakteristik unit kerja. Berdasarkan hasil wawancara dengan Ketua Program Studi Manajemen Pendidikan Islam (MPI) Fakultas Tarbiyah :

“Kebijakan efisiensi berimplikasi pada pengurangan volume kegiatan program

studi, terutama kegiatan noninti yang bersifat pengembangan dan representasi kelembagaan. Kegiatan-kegiatan seperti sosialisasi program studi, keikutsertaan dalam forum-forum nasional MPI, serta perjalanan dinas yang sebelumnya rutin dilaksanakan, pada masa efisiensi tidak dapat direalisasikan.”<sup>72</sup>

Meskipun demikian, dampak kebijakan efisiensi tidak dirasakan secara signifikan pada kegiatan akademik inti. Proses perkuliahan, kegiatan Kuliah Pengabdian Masyarakat (KPM), serta layanan akademik dasar tetap berjalan sebagaimana mestinya. Ketua Program Studi MPI menegaskan bahwa semangat sivitas akademika di lingkungan Fakultas Tarbiyah tetap terjaga, sehingga efisiensi anggaran tidak menurunkan komitmen terhadap pengembangan akademik.<sup>2</sup> Hal ini menunjukkan bahwa dampak kebijakan lebih besar dirasakan pada aspek kuantitas kegiatan dibandingkan kualitas proses akademik. Pada tingkat fakultas, Wakil Dekan Fakultas Tarbiyah menyampaikan bahwa :

“Kebijakan efisiensi anggaran berimplikasi langsung terhadap pelaksanaan kegiatan tridharma perguruan tinggi, khususnya kegiatan pengembangan dosen dan kegiatan akademik pendukung yang sebelumnya dirancang secara luring. Beberapa kegiatan terpaksa dialihkan ke format daring, yang dinilai kurang optimal karena keterbatasan interaksi langsung dengan narasumber.”<sup>73</sup>

Namun demikian, fakultas tetap berupaya memastikan bahwa kegiatan tersebut tetap terlaksana meskipun dengan keterbatasan anggaran. Implikasi kebijakan efisiensi juga dirasakan pada aspek fasilitas dan sarana prasarana.

---

<sup>72</sup> Hasil wawancara Peneliti dengan Ketua Program Studi Manajemen Pendidikan Islam Fakultas Tarbiyah UIN Ar-Raniry Banda Aceh, 2 November 2025

<sup>73</sup> Hasil wawancara Peneliti dengan Wakil Dekan Fakultas Tarbiyah UIN Ar-Raniry Banda Aceh, 2 November 2025.

Pengurangan anggaran pemeliharaan berdampak pada keterlambatan perbaikan fasilitas seperti pendingin ruangan, pencahayaan, dan ruang belajar. Kondisi ini dirasakan oleh dosen maupun mahasiswa, terutama dalam hal kenyamanan ruang perkuliahan. Meskipun demikian, fakultas berupaya melakukan perbaikan secara bertahap dengan memprioritaskan fasilitas yang paling mendesak. Sementara itu, Wakil Dekan Fakultas Syariah dan Hukum menilai bahwa :

“Implikasi kebijakan efisiensi terhadap kegiatan akademik relatif tidak signifikan. Hal ini disebabkan oleh kebiasaan fakultas dalam menerapkan prinsip pengelolaan anggaran yang hemat sejak sebelum kebijakan efisiensi diberlakukan. Kegiatan akademik seperti seminar, workshop, dan penguatan kapasitas dosen dapat tetap dilaksanakan melalui pemanfaatan teknologi informasi, seperti platform konferensi daring.”<sup>74</sup>

Namun, dampak efisiensi lebih terasa pada aspek fasilitas fisik yang memerlukan pemeliharaan berkelanjutan. Dengan demikian, implikasi kebijakan efisiensi anggaran di tingkat fakultas dan program studi menunjukkan bahwa dampak kebijakan tidak bersifat seragam. Kegiatan akademik inti relatif terlindungi, sementara kegiatan pengembangan, representasi eksternal, dan pemeliharaan fasilitas menjadi sektor yang paling terdampak oleh kebijakan efisiensi.

#### **4.3.2 Perubahan dan Penerimaan terhadap Kebijakan Efisiensi Anggaran (Change and Its Acceptance)**

Kebijakan efisiensi anggaran di UIN Ar-Raniry juga memunculkan dinamika perubahan dan penerimaan di tingkat pelaksana. Proses penerimaan kebijakan diawali

---

<sup>74</sup> Hasil wawancara Peneliti dengan Wakil Dekan Fakultas Syariah dan Hukum UIN Ar-Raniry Banda Aceh, 28 oktober

melalui mekanisme internal kelembagaan, seperti rapat koordinasi, yang berfungsi sebagai sarana penyampaian informasi sekaligus penyesuaian pelaksanaan kebijakan. Kasubbag Administrasi dan Pembinaan Mahasiswa menjelaskan bahwa setiap penetapan efisiensi selalu didahului dengan rapat internal untuk menginformasikan kondisi keuangan institusi dan arah kebijakan pimpinan universitas.

Dalam konteks penerimaan, para pelaksana pada umumnya menunjukkan sikap patuh terhadap kebijakan karena efisiensi dipahami sebagai keputusan pemerintah pusat yang wajib dilaksanakan. Kepala Biro AUPK menegaskan bahwa unit kerja di lingkungan universitas pada dasarnya hanya menerapkan kebijakan yang telah ditetapkan oleh pusat, sementara penguatan implementasi di tingkat universitas dilakukan melalui edaran rektor. Perubahan yang terjadi lebih banyak bersifat teknis dan administratif, bukan pada perubahan budaya kerja. Ketua Tim Bidang Kemahasiswaan dan Alumni menyatakan bahwa budaya kerja dan sistem pelayanan tetap berjalan seperti biasa, sementara yang berubah adalah ketersediaan anggaran untuk melaksanakan kegiatan tertentu. Beberapa kegiatan terpaksa dihilangkan atau dikurangi, namun hal tersebut tidak mengurangi intensitas kerja pegawai karena masih banyak tugas lain yang harus diselesaikan, seperti pengelolaan beasiswa dan kegiatan akademik rutin.

Strategi yang ditempuh dalam merespons kebijakan efisiensi adalah dengan melakukan penyesuaian prioritas kegiatan, memastikan kegiatan inti tetap berjalan, serta mengoptimalkan sumber daya yang tersedia. Meskipun terdapat pengurangan anggaran hingga lima puluh persen pada beberapa kegiatan, pelaksanaan kegiatan strategis seperti wisuda dan Pengenalan Budaya Akademik dan Kemahasiswaan

(PBAK) tetap berjalan dengan penyesuaian skala dan pembiayaan. Hal ini menunjukkan adanya penerimaan kebijakan yang disertai dengan adaptasi pragmatis di tingkat pelaksana.

Secara keseluruhan, perubahan dan penerimaan terhadap kebijakan efisiensi anggaran di UIN Ar-Raniry menunjukkan pola kepatuhan yang tinggi, disertai dengan fleksibilitas dan kreativitas pelaksana dalam menjaga keberlangsungan layanan dan kegiatan utama institusi meskipun berada dalam kondisi keterbatasan anggaran.

Perubahan yang terjadi di LP2M pasca diterapkannya kebijakan efisiensi anggaran tidak bersifat struktural, melainkan operasional dan strategis. Secara tata kelola, LP2M tetap bekerja berdasarkan Standar Operasional Prosedur (SOP) dan Rencana Anggaran Kinerja Lembaga (RAKL). Prinsip utama yang diterapkan adalah menyelesaikan kewajiban program sesuai dengan anggaran yang tersedia, sementara kegiatan di luar RAKL dilaksanakan melalui inovasi dan kolaborasi.

Pada tahap awal, kebijakan efisiensi sempat dipersepsikan sebagai kondisi yang tidak wajar oleh sebagian unit kerja. Namun, seiring dengan pemahaman bahwa kebijakan tersebut merupakan instruksi nasional yang harus dilaksanakan oleh seluruh instansi di bawah Kementerian Agama, LP2M menunjukkan sikap penerimaan yang adaptif. Kebijakan efisiensi dipahami sebagai bagian dari transisi menuju kemandirian perguruan tinggi melalui skema Badan Layanan Umum (BLU), yang menuntut universitas untuk tidak sepenuhnya bergantung pada anggaran negara.

Penerimaan kebijakan efisiensi di LP2M tercermin dari strategi kerja yang tidak menjadikan keterbatasan anggaran sebagai penghambat kinerja. LP2M mengembangkan pendekatan kolaboratif dengan memaksimalkan sumber daya

internal, seperti melibatkan dosen dan tenaga ahli internal tanpa honorarium tambahan, serta menjalin kemitraan eksternal untuk mendukung pelaksanaan kegiatan. Strategi ini memungkinkan LP2M tetap aktif menyelenggarakan berbagai seminar, diskusi, dan kegiatan akademik meskipun tidak seluruhnya didukung oleh anggaran internal.

Selain itu, kebijakan efisiensi juga mendorong perubahan pola kerja pegawai melalui pengaturan Work From Anywhere (WFA) pada hari Jumat dan penghematan penggunaan sarana prasarana, seperti listrik dan alat tulis kantor. Perubahan ini diterima sebagai upaya rasionalisasi pengeluaran, dengan tetap menjamin keberlangsungan layanan melalui sistem piket dan prioritas penyelesaian pekerjaan pada hari kerja utama.

Dari sisi manfaat, kebijakan efisiensi dinilai mendorong LP2M untuk lebih fokus pada kegiatan yang memiliki dampak langsung dan terukur. Efisiensi juga meningkatkan semangat kolaborasi dan gotong royong antarunit serta dengan mitra eksternal. Namun demikian, terdapat pula konsekuensi negatif berupa keterbatasan dalam merealisasikan beberapa kegiatan yang secara substantif penting tetapi memerlukan dukungan anggaran yang memadai. Oleh karena itu, LP2M menekankan pentingnya efisiensi yang bersifat sistematis, terencana, dan disertai ruang dialog antara unit kerja dan pembuat kebijakan di tingkat pusat.

Kebijakan efisiensi anggaran menuntut adanya perubahan signifikan dalam tata kelola perencanaan dan pelaksanaan anggaran di UIN Ar-Raniry Banda Aceh. Salah satu perubahan paling mendasar terjadi pada penyesuaian Rencana Kerja dan Anggaran (RKA). RKA yang telah disusun sebelum kebijakan efisiensi diberlakukan

harus disesuaikan kembali akibat pemblokiran sebagian anggaran di tingkat pusat. Kondisi ini mengharuskan universitas untuk melakukan reprioritisasi program dan kegiatan agar target kinerja tetap dapat dicapai dengan sumber daya yang terbatas.

Perubahan juga terlihat pada cara kerja dan strategi pelaksanaan kegiatan. Universitas tidak mengubah target kinerja yang telah ditetapkan, tetapi mengubah metode pencapaiannya. Kegiatan yang sebelumnya dirancang secara luring dialihkan menjadi daring, frekuensi kegiatan dikurangi, dan skala pelaksanaan diperkecil. Pendekatan ini mencerminkan penerimaan institusi terhadap kebijakan efisiensi dengan tetap mempertahankan arah dan tujuan pembangunan institusi.

Penerimaan terhadap kebijakan efisiensi di lingkungan universitas dibangun melalui proses komunikasi yang intensif dan partisipatif. Pimpinan universitas mengundang seluruh unit kerja untuk menjelaskan kondisi anggaran, memberikan arahan terkait pos belanja yang harus diefisiensikan, serta mendiskusikan kegiatan mana yang wajib dilaksanakan, ditunda, atau disesuaikan. Pelibatan unit kerja dalam proses ini berkontribusi pada terbentuknya kesamaan pemahaman mengenai makna efisiensi sebagai strategi pengelolaan sumber daya, bukan sebagai penghambat kinerja.

Meskipun pada tahap awal kebijakan efisiensi menimbulkan kekecewaan di kalangan unit kerja karena banyak kegiatan yang tidak dapat dilaksanakan, secara bertahap terjadi proses penerimaan. Unit kerja menyadari bahwa kebijakan ini merupakan kebijakan pemerintah pusat yang tidak dapat dihindari. Oleh karena itu, fokus institusi bergeser dari penolakan terhadap kebijakan menjadi pencarian solusi untuk meminimalkan dampak negatifnya. Filosofi yang digunakan adalah bahwa

target kinerja tidak boleh dikorbankan, meskipun cara pencapaiannya harus disesuaikan dengan kondisi anggaran.

Penerimaan kebijakan efisiensi juga tercermin dari upaya advokasi yang dilakukan oleh pimpinan universitas kepada pemerintah pusat. Melalui komunikasi formal dengan Kementerian Agama dan pemangku kepentingan lainnya, sebagian anggaran yang semula diblokir berhasil dibuka kembali secara bertahap. Langkah ini menunjukkan bahwa penerimaan kebijakan efisiensi tidak berarti bersikap pasif, melainkan disertai dengan upaya aktif untuk memperjuangkan keberlanjutan operasional dan pengembangan institusi.

Dengan demikian, perubahan dan penerimaan terhadap kebijakan efisiensi anggaran di UIN Ar-Raniry berlangsung melalui proses adaptasi yang dinamis. Kebijakan efisiensi diterima sebagai realitas struktural, sementara institusi meresponsnya dengan inovasi, penyesuaian strategi, dan penguatan koordinasi internal agar tujuan pendidikan tinggi tetap tercapai.

Kebijakan efisiensi anggaran mendorong terjadinya perubahan signifikan dalam pola kerja dan strategi pelaksanaan kegiatan di tingkat fakultas dan program studi. Ketua Program Studi MPI Fakultas Tarbiyah menyatakan bahwa

“Perubahan utama terletak pada penyesuaian skala dan frekuensi kegiatan. Program studi tidak lagi berfokus pada banyaknya kegiatan, melainkan pada keberlanjutan kegiatan inti yang secara langsung mendukung proses pembelajaran dan capaian akademik mahasiswa.”<sup>75</sup>

---

<sup>75</sup> Hasil wawancara Peneliti dengan Ketua Program Studi Manajemen Pendidikan Islam Fakultas Tarbiyah UIN Ar-Raniry Banda Aceh, 2 November 2025.

Di Fakultas Tarbiyah, penerimaan terhadap kebijakan efisiensi diwujudkan melalui perencanaan yang lebih sistematis dan disiplin. Wakil Dekan menjelaskan bahwa sejak awal tahun anggaran, fakultas telah melakukan pemetaan kegiatan secara rinci, menetapkan jadwal pelaksanaan, serta memperjelas mekanisme pelaporan. Dengan perencanaan yang matang, keterlambatan realisasi kegiatan dapat dihindari meskipun terjadi keterbatasan anggaran. Hal ini tercermin dari capaian realisasi anggaran Fakultas Tarbiyah yang menempati peringkat teratas di tingkat universitas.

Perubahan juga terjadi dalam budaya kerja, terutama terkait kebijakan penghematan energi dan penerapan sistem kerja fleksibel. Pembatasan aktivitas luring pada hari tertentu serta penerapan kerja dari rumah (WFH) menuntut penyesuaian pola koordinasi dan pelayanan. Fakultas merespons kebijakan ini dengan menerapkan sistem piket di setiap unit kerja agar layanan kepada mahasiswa tetap berjalan. Langkah ini menunjukkan bahwa penerimaan kebijakan efisiensi disertai dengan inovasi dalam pengelolaan sumber daya manusia.

Pada Fakultas Syariah dan Hukum, penerimaan kebijakan efisiensi tercermin dari pemanfaatan sistem layanan digital, seperti surat elektronik, aplikasi layanan akademik, dan kanal pengaduan daring. Digitalisasi layanan dinilai mampu mengurangi ketergantungan pada anggaran operasional sekaligus meningkatkan efisiensi pelayanan mahasiswa. Meskipun pada awalnya kebijakan efisiensi menimbulkan keterkejutan, secara bertahap sivitas akademika menerima kebijakan tersebut sebagai bagian dari perubahan struktural dalam tata kelola perguruan tinggi.

Secara umum, penerimaan terhadap kebijakan efisiensi anggaran di tingkat fakultas dan program studi tidak berarti menghilangkan kritik atau kendala. Tantangan

utama terletak pada keterbatasan anggaran pemeliharaan fasilitas dan pengembangan akademik jangka panjang. Namun, kebijakan ini diterima sebagai realitas yang harus dihadapi dengan strategi adaptif, inovasi, dan penguatan koordinasi internal agar target kinerja dan kualitas layanan pendidikan tetap terjaga.

#### **4.4. Pembahasan Penelitian**

Universitas Islam Negeri (UIN) Ar-Raniry Banda Aceh merupakan perguruan tinggi keagamaan Islam negeri di bawah koordinasi Kementerian Agama Republik Indonesia yang memiliki peran strategis dalam penyelenggaraan pendidikan tinggi di Provinsi Aceh. Sebagai institusi publik, UIN Ar-Raniry menjalankan tridharma perguruan tinggi dengan sumber pendanaan utama dari APBN dan PNBPN. Pola pendanaan ini menjadikan universitas sangat dipengaruhi oleh kebijakan fiskal nasional, sehingga setiap kebijakan pengendalian belanja negara berdampak langsung pada pengelolaan keuangan dan pelaksanaan program institusi. Kondisi ini selaras dengan pandangan Anderson dan Wilson yang memaknai kebijakan publik sebagai tindakan pemerintah yang bersifat mengikat, baik berupa keputusan untuk bertindak maupun tidak bertindak, yang secara langsung memengaruhi institusi publik sebagai pelaksana kebijakan.

Dalam perspektif administrasi publik, efisiensi dipahami sebagai upaya sistematis untuk memaksimalkan pemanfaatan sumber daya guna mendukung pencapaian tujuan pemerintahan dan penyediaan layanan kepada masyarakat. Prinsip dasar efisiensi meliputi pengurangan inefisiensi, peningkatan kinerja, serta penyempurnaan prosedur kerja. Efisiensi menekankan penggunaan sumber daya yang terbatas secara strategis agar menghasilkan manfaat optimal dan berkelanjutan.

Manajemen sumber daya menjadi komponen kunci dalam praktik administrasi publik karena menentukan sejauh mana institusi publik mampu mempertahankan kualitas layanan di tengah keterbatasan anggaran. Pengelolaan yang efektif memastikan distribusi sumber daya dilakukan secara tepat, mencegah pemborosan waktu dan anggaran, serta menjamin keberlanjutan operasional institusi publik. Dalam konteks ini, kebijakan efisiensi anggaran pada UIN Ar-Raniry tidak dapat dilepaskan dari tuntutan peningkatan kinerja institusional dalam kondisi fiskal yang terbatas.

Dalam konteks tersebut, kebijakan efisiensi anggaran di UIN Ar-Raniry merupakan konsekuensi langsung dari kebijakan pemerintah pusat yang bersifat top-down dan mengikat, khususnya Instruksi Presiden Nomor 1 Tahun 2025 yang ditindaklanjuti melalui Surat Edaran Kementerian Agama Nomor 12 Tahun 2025. Kondisi ini menunjukkan bahwa lokasi pengambilan keputusan kebijakan efisiensi anggaran sepenuhnya berada pada level pemerintah pusat. Dalam perspektif Merilee S. Grindle, sentralisasi lokasi pengambilan keputusan merupakan bagian dari isi kebijakan (content of policy) yang sangat menentukan pola implementasi di tingkat pelaksana. Ketika keputusan strategis dirumuskan secara terpusat dan diturunkan secara hierarkis, ruang diskresi pelaksana lokal menjadi terbatas, namun koordinasi dan pengendalian kebijakan menjadi lebih kuat. Pola ini tercermin pada posisi UIN Ar-Raniry yang berfungsi sebagai unit pelaksana administratif tanpa kewenangan substantif untuk mengubah desain kebijakan.

Kebijakan ini tidak dirumuskan di tingkat universitas, melainkan ditetapkan secara hierarkis oleh pemerintah pusat. Oleh karena itu, UIN Ar-Raniry sebagai pelaksana kebijakan yang tidak memiliki kewenangan untuk menolak atau mengubah

substansi kebijakan. Kondisi ini mencerminkan pendekatan implementasi kebijakan top-down sebagaimana dijelaskan dalam teori implementasi kebijakan publik, di mana keputusan strategis ditetapkan oleh otoritas pusat dan diturunkan secara berjenjang kepada unit pelaksana administratif.

Kondisi top-down ini sejalan dengan temuan TR. Yordan S. Habib dalam studi tentang refocusing APBA pada Dinas Pendidikan Dayah Aceh, yang menunjukkan bahwa kebijakan pengendalian anggaran sektor pendidikan umumnya bersifat sentralistik dan mengharuskan pelaksana kebijakan di tingkat daerah atau unit kerja melakukan penyesuaian tanpa ruang negosiasi substantif terhadap substansi kebijakan.

Sebagai bentuk penerjemahan kebijakan pusat, UIN Ar-Raniry menetapkan kebijakan internal melalui Surat Edaran Rektor Nomor 808/Un.08/R/KP.04.1/3/2025 dan Nomor 859/Un.08/R/KP.04.1/3/2025. Dalam kerangka teori Grindle, penerbitan Surat Edaran Rektor menegaskan peran aktor pelaksana program pada tingkat institusional. Rektorat, biro administrasi dan keuangan, serta unit-unit kerja di bawahnya berfungsi sebagai implementor utama yang bertanggung jawab menerjemahkan kebijakan pusat ke dalam tindakan operasional. Kejelasan peran pelaksana ini menjadi faktor penting dalam memastikan bahwa kebijakan efisiensi dijalankan secara konsisten dan terkoordinasi di seluruh unit kerja. Surat edaran menunjukkan bahwa implementasi kebijakan efisiensi ditempuh melalui mekanisme regulatif dan administratif. Pada tahap ini, kebijakan telah melewati proses legitimasi dan memasuki fase implementasi sebagaimana dikemukakan William N. Dunn, yaitu pelaksanaan kebijakan melalui unit administratif dengan pengelolaan sumber daya manusia dan keuangan. Dalam perspektif Merilee S. Grindle, kondisi ini

mencerminkan implementasi yang menekankan pengendalian administratif karena ruang diskresi aktor lokal relatif terbatas.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kebijakan efisiensi anggaran tidak dijalankan semata sebagai pemangkasan anggaran, tetapi sebagai upaya pengendalian dan penyesuaian tata kelola keuangan. Pada tahap awal, kebijakan direspons melalui pemblokiran anggaran dalam jumlah besar yang berpotensi menghambat operasional universitas. Namun, kebijakan tersebut tidak diterapkan secara kaku, karena dalam prosesnya terjadi pembukaan kembali sebagian anggaran untuk menjamin keberlangsungan fungsi utama perguruan tinggi.

Pemblokiran dan pembukaan kembali sebagian anggaran menunjukkan bahwa ketersediaan dan pengelolaan sumber daya menjadi faktor kunci dalam implementasi kebijakan efisiensi. Dalam perspektif Grindle, keterbatasan sumber daya dapat menjadi penghambat implementasi apabila tidak diimbangi dengan kejelasan tujuan dan strategi penyesuaian. Pembukaan kembali anggaran mencerminkan upaya pelaksana untuk memastikan bahwa keterbatasan sumber daya tidak mengganggu fungsi utama universitas. Dinamika ini menegaskan pandangan Grindle bahwa implementasi merupakan proses politik dan administratif yang melibatkan interaksi, negosiasi, dan penyesuaian antaraktor. Dinamika ini memperkuat temuan Darmawan pada tahun 2025 yang menunjukkan bahwa kebijakan efisiensi anggaran dalam institusi publik tidak selalu bersifat linier, tetapi melibatkan proses negosiasi administratif dan penyesuaian kebijakan untuk menjaga stabilitas organisasi dan legitimasi birokrasi.

Dalam kerangka teori Grindle, dinamika ini mencerminkan keterkaitan antara

isi kebijakan (content of policy) dan konteks implementasi (context of implementation), khususnya terkait kepentingan pihak terdampak dan tingkat perubahan yang diharapkan. Kebijakan efisiensi anggaran di UIN Ar-Raniry menghasilkan manfaat yang bersifat kolektif dan administratif, seperti penguatan disiplin anggaran dan keberlanjutan operasional institusi. Manfaat ini dirancang agar dapat dirasakan secara luas oleh seluruh unit kerja, sehingga potensi konflik relatif dapat ditekan. Dari sisi tingkat perubahan, kebijakan ini menuntut perubahan yang moderat dan bertahap, terutama dalam pola penggunaan anggaran dan mekanisme kerja, tanpa mengubah mandat utama universitas. Dalam pandangan Grindle, kebijakan dengan tingkat perubahan yang moderat cenderung lebih mudah diterima dan diimplementasikan secara efektif. Meskipun secara normatif kebijakan efisiensi ditujukan untuk mengubah pola belanja negara, pada tingkat implementasi di UIN Ar-Raniry kebijakan disesuaikan agar tidak mengganggu pelaksanaan tridharma perguruan tinggi. Penyesuaian tersebut menunjukkan bahwa manfaat kebijakan dan derajat perubahan dirancang agar bersifat moderat, sehingga dapat diterima oleh kelompok sasaran tanpa menimbulkan resistensi yang signifikan.

Temuan ini sejalan dengan penelitian Hotman, Putri Eka Marsila, Alfira Kelda pada IAIN Metro yang menunjukkan bahwa pengurangan anggaran berdampak pada fasilitas dan kegiatan kampus, namun institusi melakukan penyesuaian strategis agar kualitas pendidikan tetap terjaga melalui pemanfaatan teknologi dan penguatan tata kelola internal.

Implementasi kebijakan efisiensi anggaran juga dipengaruhi oleh posisi UIN Ar-Raniry yang berada dalam dua sistem tata kelola keuangan. Pendanaan APBN

menuntut kepatuhan terhadap kebijakan pusat yang bersifat sentralistik, sementara status sebagai Badan Layanan Umum (BLU) menuntut fleksibilitas dan efisiensi. Dualisme ini membentuk pola implementasi kebijakan yang tidak sepenuhnya kaku, tetapi juga tidak sepenuhnya fleksibel. Dualisme antara kepatuhan terhadap sistem APBN yang sentralistik dan fleksibilitas BLU mencerminkan karakteristik kelembagaan yang memengaruhi implementasi kebijakan. Dalam teori Grindle, struktur organisasi dan sistem pemerintahan merupakan elemen penting dalam konteks implementasi karena menentukan sejauh mana kebijakan dapat dijalankan secara adaptif. Karakter UIN Ar-Raniry sebagai PTKIN di bawah Kementerian Agama membentuk pola implementasi yang menekankan kepatuhan, namun tetap membuka ruang penyesuaian administratif yang terbatas.

Ditinjau dari derajat perubahan, kebijakan efisiensi di UIN Ar-Raniry tergolong moderat. Kebijakan ini tidak mengubah tujuan dan arah strategis universitas, melainkan menata kembali pola penggunaan anggaran agar lebih rasional dan terkendali. Kondisi ini sejalan dengan pandangan Syahwalan, Nasrudin Harahap, dan Nurul Hidayati Murtafiah pada tahun 2023 yang menekankan bahwa efisiensi dalam manajemen perguruan tinggi lebih efektif ketika diarahkan pada optimalisasi proses dan sumber daya, bukan pada perubahan mandat institusional. Dalam pandangan Grindle kebijakan dengan tingkat perubahan moderat cenderung lebih mudah diimplementasikan.

Dari sisi konteks implementasi, kebijakan efisiensi anggaran di UIN Ar-Raniry bersifat top-down, tersentralisasi, dan berjenjang. Pemerintah pusat menjadi locus utama pengambilan keputusan, sementara universitas menerjemahkannya ke

dalam aturan teknis melalui Surat Edaran Rektor untuk menjamin kepatuhan dan keseragaman pelaksanaan.

Meskipun ruang diskresi terbatas, hasil penelitian menunjukkan adanya diskresi terbatas yang dimanfaatkan melalui komunikasi dan negosiasi administratif dengan pemerintah pusat, serta pengambilan keputusan situasional untuk menjaga kegiatan strategis. Pemanfaatan diskresi terbatas melalui komunikasi dan negosiasi administratif menunjukkan adanya interaksi kekuasaan antara aktor pusat dan aktor lokal. Dalam perspektif Grindle, hasil implementasi kebijakan tidak hanya ditentukan oleh desain kebijakan, tetapi juga oleh strategi aktor dalam memanfaatkan posisi dan sumber daya yang dimiliki. Meskipun berada dalam struktur yang hierarkis, aktor lokal tetap memiliki kapasitas strategis untuk memengaruhi hasil kebijakan melalui mekanisme administratif yang tersedia.

Hal ini menunjukkan bahwa aktor lokal tetap memiliki kapasitas strategis dalam memengaruhi hasil implementasi kebijakan. Implementasi kebijakan efisiensi juga melibatkan koordinasi lintas unit kerja yang terstruktur. Rektorat berperan sebagai koordinator utama, sedangkan biro, lembaga, fakultas, dan program studi berfungsi sebagai pelaksana teknis. Pola ini menunjukkan implementasi kebijakan yang bersifat hierarkis namun tetap partisipatif.

Selanjutnya, keterbatasan sumber daya menjadi faktor penting dalam implementasi kebijakan. Pemblokiran anggaran pada tahap awal menekan kapasitas pelaksana, namun pembukaan kembali sebagian anggaran menunjukkan bahwa implementasi berlangsung melalui interaksi dan negosiasi antara aktor pusat dan lokal, sebagaimana dijelaskan Grindle bahwa implementasi kebijakan merupakan arena

interaksi kekuasaan.

Karakter UIN Ar-Raniry sebagai PTKIN di bawah Kementerian Agama mendorong tingkat kepatuhan yang tinggi, tetapi membatasi fleksibilitas struktural. Sebaliknya, status BLU menuntut adaptasi dan responsivitas. Interaksi kedua karakter ini membentuk implementasi kebijakan efisiensi yang seimbang antara kepatuhan dan adaptasi. Secara keseluruhan, implementasi kebijakan efisiensi anggaran di UIN Ar-Raniry ditandai oleh kepatuhan yang tinggi dan responsivitas yang baik. Seluruh unit kerja menjalankan kebijakan tanpa penolakan terbuka, disertai penyesuaian teknis, komunikasi internal yang intensif, dan umpan balik administratif. Tingginya tingkat kepatuhan unit kerja terhadap kebijakan efisiensi, disertai responsivitas dalam menyesuaikan pelaksanaan kegiatan, mencerminkan kondisi implementasi yang relatif efektif. Dalam teori Grindle, kepatuhan dan responsivitas merupakan indikator penting keberhasilan implementasi, karena menunjukkan bahwa kebijakan tidak hanya dijalankan secara formal, tetapi juga diinternalisasi dalam praktik kerja sehari-hari.

Secara keseluruhan, penerapan ketentuan Surat Edaran Kementerian Agama Nomor 12 Tahun 2025 di UIN Ar-Raniry menunjukkan bahwa kebijakan efisiensi tidak dijalankan secara seragam dan kaku, melainkan difokuskan pada aspek-aspek yang paling relevan dengan pengendalian belanja dan keberlanjutan operasional institusi. Penerapan selektif ini mencerminkan upaya pelaksana kebijakan untuk menyeimbangkan tuntutan efisiensi anggaran dengan kebutuhan menjaga keberlangsungan fungsi utama universitas.

Kebijakan efisiensi anggaran di UIN Ar-Raniry diimplementasikan dengan

mengacu pada Poin D Surat Edaran Kementerian Agama Nomor 12 Tahun 2025, yang menekankan pengendalian belanja dan penataan pola kerja secara langsung pada operasional institusi. Implementasi kebijakan ini diarahkan pada pemusatan anggaran untuk kegiatan prioritas yang mendukung tridharma perguruan tinggi dan layanan akademik inti, sementara kegiatan pendukung ditempatkan sebagai prioritas sekunder melalui seleksi program yang lebih ketat di tingkat unit kerja.

Pengetatan anggaran dilakukan secara selektif terhadap pos belanja non-esensial, seperti pengadaan alat tulis kantor, percetakan, cendera mata, kegiatan seremonial, rapat, seminar, jasa konsultan, pelatihan, honor output kegiatan, pemeliharaan peralatan, serta lisensi aplikasi. Penyesuaian ini diwujudkan melalui penyederhanaan skala kegiatan, pembatasan aktivitas luring, dan rasionalisasi kebutuhan belanja berdasarkan tingkat urgensi program.

Selain itu, UIN Ar-Raniry mengoptimalkan pemanfaatan sarana dan prasarana internal kampus untuk menghindari biaya sewa gedung, kendaraan, dan peralatan. Pengendalian biaya operasional juga dilakukan melalui penghematan penggunaan energi, khususnya listrik dan air, dengan pengawasan aktif oleh kepala satuan kerja. Kebijakan ini tidak hanya bersifat administratif, tetapi juga mendorong perubahan perilaku aparatur dalam penggunaan fasilitas kerja.

Efisiensi anggaran juga diwujudkan melalui penyesuaian pola kerja, antara lain dengan meminimalkan pertemuan tatap muka, mengoptimalkan kegiatan daring, serta penerapan work from home pada hari Jumat. Di sisi lain, perjalanan dinas dikendalikan secara ketat dengan pembatasan frekuensi, jumlah peserta, dan penekanan pada urgensi kegiatan, disertai kewajiban administrasi yang lebih tertib.

Secara keseluruhan, kebijakan ini membatasi mobilitas aparatur, namun sekaligus memperkuat disiplin administrasi dan akuntabilitas penggunaan anggaran.

Penerapan kebijakan efisiensi anggaran di UIN Ar-Raniry Banda Aceh menimbulkan implikasi terhadap operasional institusi dan pelaksanaan tugas unit kerja. Implikasi tersebut tidak semata-mata bersifat finansial, melainkan tercermin dalam perubahan pola kerja, penajaman prioritas program, mekanisme pengambilan keputusan, serta perilaku pengelolaan anggaran. Oleh karena itu, kebijakan efisiensi tidak dapat dipahami hanya sebagai pengurangan anggaran, tetapi sebagai intervensi kebijakan yang membentuk cara institusi menjalankan fungsinya dalam kondisi keterbatasan sumber daya. Pada unit administratif dan keuangan, kebijakan efisiensi berdampak signifikan terhadap pelaksanaan program kerja. Pemblokiran anggaran pada tahap awal implementasi menyebabkan penundaan dan pembatasan realisasi kegiatan. Kondisi ini mendorong unit kerja untuk menerapkan prinsip kehati-hatian yang lebih tinggi, melakukan seleksi ketat terhadap kegiatan, serta memprioritaskan program yang dinilai paling mendesak dan relevan dengan fungsi utama universitas. Implikasi tersebut memperkuat disiplin anggaran, namun sekaligus mengurangi fleksibilitas unit kerja dalam mengembangkan program baru.

Di sisi lain, implikasi kebijakan efisiensi pada unit akademik relatif lebih terkendali. Tingginya tingkat penyerapan anggaran pada fakultas dan program pascasarjana menunjukkan bahwa kegiatan inti pendidikan tetap menjadi prioritas institusi. Efisiensi diarahkan pada pengendalian belanja pendukung, penyesuaian skala kegiatan, serta optimalisasi sumber daya, bukan pada penghentian aktivitas akademik. Dengan demikian, kebijakan efisiensi tidak secara langsung menghambat pelaksanaan

tridharma perguruan tinggi, meskipun berdampak pada aspek kenyamanan fasilitas dan sarana pendukung pembelajaran.

Implikasi kebijakan efisiensi juga tampak dalam perubahan pola kerja dosen dan tenaga kependidikan. Pembatasan lembur, penyesuaian beban kerja, serta perubahan metode pelaksanaan kegiatan termasuk peralihan dari luring ke daring menjadi konsekuensi kebijakan. Namun demikian, hak-hak dasar pegawai seperti gaji dan tunjangan utama tetap dipertahankan. Kondisi ini berkontribusi pada terjaganya stabilitas sumber daya manusia dan meminimalkan potensi resistensi terhadap kebijakan. Bagi mahasiswa, implikasi kebijakan efisiensi relatif lebih terbatas. Anggaran kegiatan kemahasiswaan strategis serta program beasiswa, termasuk KIP Kuliah, tetap dipertahankan. Keberlangsungan kegiatan inti seperti Pengenalan Budaya Akademik dan Kemahasiswaan (PBAK) dan wisuda menunjukkan bahwa universitas menempatkan mahasiswa sebagai kelompok sasaran yang kepentingannya paling dilindungi. Strategi ini penting untuk menjaga kualitas layanan pendidikan sekaligus memastikan penerimaan kebijakan di tingkat pengguna layanan.

Pada unit pendukung seperti Lembaga Penelitian dan Pengabdian kepada Masyarakat (LP2M), kebijakan efisiensi mendorong perubahan strategi pelaksanaan program. Keterbatasan anggaran internal menyebabkan beberapa kegiatan berskala besar tidak dapat dilaksanakan sebagaimana direncanakan. Namun, kondisi ini sekaligus memicu peningkatan kolaborasi dengan mitra internal dan eksternal, pemanfaatan sumber daya non-anggaran, serta pengembangan model pelaksanaan kegiatan yang lebih efisien. Hal ini menunjukkan bahwa kebijakan efisiensi tidak hanya bersifat membatasi, tetapi juga mendorong munculnya strategi adaptif dan inovatif.

Selain itu, kebijakan efisiensi memperkuat sentralisasi pengambilan keputusan, khususnya terkait penggunaan anggaran dan perizinan kegiatan strategis seperti perjalanan dinas. Kewenangan unit kerja menjadi lebih terbatas dan sangat bergantung pada keputusan pimpinan universitas. Di satu sisi, kondisi ini meningkatkan kontrol dan pengawasan internal; di sisi lain, membatasi otonomi unit kerja dalam merespons kebutuhan operasional yang bersifat kontekstual. Hal ini menegaskan karakter kebijakan efisiensi sebagai kebijakan yang bersifat top-down dan administratif.

Secara keseluruhan, implikasi kebijakan efisiensi anggaran di UIN Ar-Raniry lebih dominan memengaruhi cara pelaksanaan tugas dibandingkan perubahan tujuan institusional. Implikasi kebijakan efisiensi terhadap unit administratif, akademik, dosen, tenaga kependidikan, mahasiswa, dan LP2M menunjukkan bahwa kebijakan ini berdampak pada kelompok sasaran (target groups) sebagaimana diklasifikasikan Anderson dalam implementasi kebijakan publik. Perlindungan terhadap kepentingan mahasiswa dan pegawai inti menunjukkan upaya menjaga penerimaan kebijakan dan stabilitas organisasi.

Kebijakan ini tidak mengubah mandat utama unit kerja, tetapi menata ulang proses, mengendalikan belanja, dan merasionalisasi penggunaan sumber daya. Perubahan yang dihasilkan bersifat moderat dan terukur. Dalam perspektif teori implementasi kebijakan Merilee S. Grindle, implikasi tersebut berkaitan erat dengan manfaat kebijakan yang bersifat administratif dan institusional. Tingkat perubahan yang tidak radikal memungkinkan kebijakan efisiensi diimplementasikan tanpa mengganggu stabilitas organisasi. Penyesuaian pola kerja, prioritas program, dan strategi pelaksanaan kegiatan

mencerminkan implementasi kebijakan yang adaptif, di mana aktor pelaksana berupaya menyeimbangkan tuntutan efisiensi dengan keberlangsungan fungsi utama universitas.

Dengan demikian, penerapan kebijakan efisiensi anggaran di UIN Ar-Raniry menunjukkan implikasi yang kompleks namun terkendali. Kebijakan ini membatasi ruang gerak unit kerja, tetapi sekaligus mendorong disiplin anggaran, efisiensi operasional, dan inovasi. Kondisi ini menegaskan pandangan Grindle bahwa keberhasilan implementasi kebijakan tidak hanya diukur dari kepatuhan formal, tetapi dari kemampuan institusi dan aktor pelaksana dalam merespons kebijakan secara adaptif agar tujuan organisasi tetap tercapai.



## **BAB V**

### **PENUTUP**

#### **1.1 Kesimpulan**

1. Implementasi kebijakan efisiensi anggaran di UIN Ar-Raniry Banda Aceh merupakan bentuk pelaksanaan kebijakan pusat yang bersifat top-down dan mengikat sebagai tindak lanjut Instruksi Presiden Nomor 1 Tahun 2025 dan Surat Edaran Kementerian Agama Nomor 12 Tahun 2025. Universitas berperan sebagai pelaksana kebijakan yang menerjemahkan arahan tersebut ke dalam kebijakan internal melalui Surat Edaran Rektor. Universitas berperan sebagai pelaksana kebijakan, sementara pengambilan keputusan tetap berada di tingkat pemerintah pusat. Dalam praktiknya, Pimpinan universitas melakukan komunikasi dengan pemerintah pusat untuk menyesuaikan arahan pusat dengan kondisi internal kampus, sehingga pada tahap awal sebagian anggaran diblokir dalam jumlah besar yang menghambat operasional universitas, akhirnya dibuka kembali sebagian anggaran sehingga perguruan tinggi tetap berjalan demi menjaga keberlangsungan fungsi utama institusi. Langkah ini menunjukkan bahwa implementasi kebijakan bersifat adaptif dan kontekstual, menyeimbangkan kepatuhan terhadap kebijakan pusat dengan kebutuhan operasional kampus. Selain itu, mekanisme administratif formal, koordinasi lintas unit kerja, dan pengawasan internal berjenjang turut mendukung pelaksanaan kebijakan secara efektif. Universitas tetap menyesuaikan pelaksanaan kegiatan, mengoptimalkan penggunaan anggaran, dan menjaga keberlangsungan program penting, tanpa mengubah tujuan dan arah strategis institusi.

2. Kebijakan efisiensi anggaran pada UIN Ar-Raniry menunjukkan tingkat perubahan yang bersifat adaptif. Implementasi kebijakan efisiensi anggaran memengaruhi cara pelaksanaan tugas dan fungsi unit kerja.. Beberapa implikasi yang terlihat antara lain:

1. Penyesuaian pola kerja dan kegiatan : Beberapa kegiatan yang sebelumnya dilakukan secara tatap muka (luring), seperti seminar, pelatihan, dan pembinaan mahasiswa, dialihkan ke daring untuk menyesuaikan dengan keterbatasan anggaran.
2. Prioritas program dan pengendalian anggaran : Kegiatan difokuskan pada program yang paling mendesak dan relevan dengan fungsi utama universitas, sementara pengeluaran rutin dan belanja pendukung disesuaikan.
3. Pembatasan otonomi unit kerja : Perizinan kegiatan strategis, termasuk perjalanan dinas, sepenuhnya berada di tangan pimpinan universitas, sehingga kontrol internal meningkat namun fleksibilitas unit berkurang.
4. Inovasi dan strategi adaptif : Memanfaatkan sumber daya internal dan kolaborasi eksternal untuk tetap menjalankan program meski anggaran terbatas, menunjukkan munculnya strategi efisiensi dan inovasi.
5. Dampak terhadap pegawai dan mahasiswa: Penyesuaian beban kerja dan metode pelaksanaan kegiatan terjadi, namun hak dasar pegawai tetap terjaga. Mahasiswa tetap menjadi prioritas, dan seluruh kegiatan inti tetap berjalan.

Kebijakan ini tidak mengubah tujuan strategis institusi, tetapi menata ulang pola penggunaan anggaran, memperkuat disiplin anggaran, serta mendorong

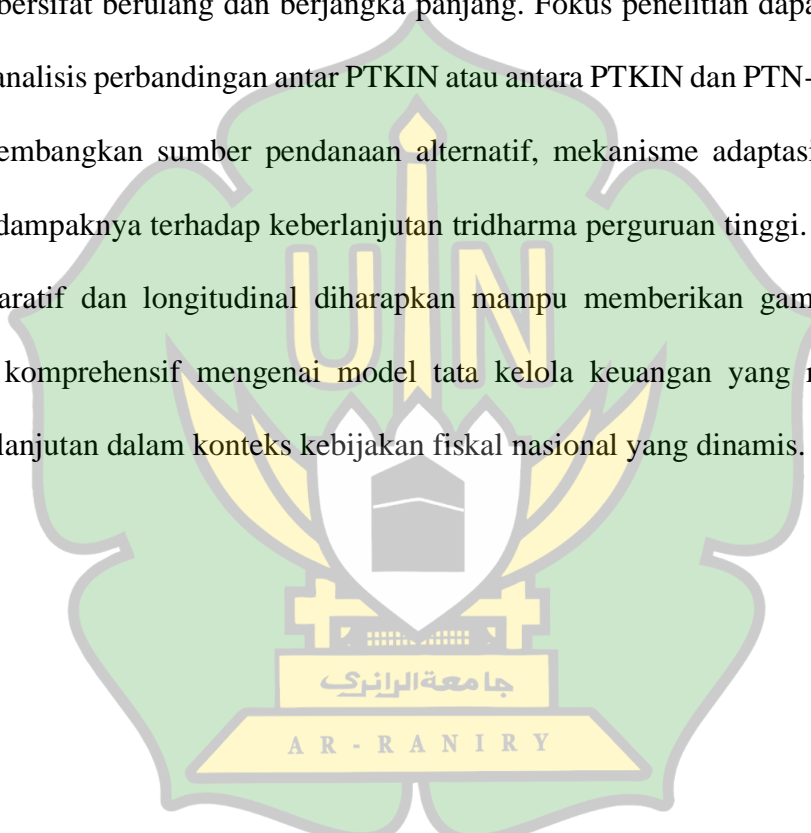
penyesuaian pola kerja dan prioritas program. Meskipun ruang diskresi aktor pelaksana terbatas, komunikasi dan koordinasi administratif memungkinkan kebijakan diimplementasikan secara relatif efektif, terkendali, dan kontekstual tanpa menimbulkan gangguan signifikan terhadap layanan akademik dan kemahasiswaan. Dengan demikian, kebijakan efisiensi mendorong disiplin anggaran, efisiensi operasional, dan adaptasi strategis tanpa mengganggu fungsi utama universitas. pelaksanaan tridharma perguruan tinggi pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat tetap berlangsung secara optimal, menunjukkan bahwa efisiensi tidak mengganggu fungsi utama akademik universitas.

## 1.2 Saran

1. Universitas Islam Negeri Ar-Raniry Banda Aceh disarankan untuk memperkuat kemandirian institusi melalui optimalisasi status Badan Layanan Umum (BLU) sebagai strategi jangka panjang dalam menghadapi kebijakan efisiensi anggaran. Penguatan kemandirian agar universitas tidak sepenuhnya bergantung pada pendanaan APBN, terutama apabila di masa mendatang kebijakan efisiensi kembali diterapkan secara total sebagaimana pada tahap awal implementasi tanpa adanya pembukaan blokir anggaran. Dalam kondisi tersebut, kapasitas universitas untuk tetap melaksanakan seluruh kegiatan dan fungsi utamanya sangat ditentukan oleh kemampuan internal dalam mengelola keuangan secara adaptif, mengembangkan sumber pendanaan alternatif yang sah, serta memperkuat perencanaan dan tata kelola keuangan. Dengan demikian, universitas diharapkan tetap mampu menjaga keberlanjutan pelaksanaan tridharma perguruan tinggi dan

kualitas layanan pendidikan meskipun berada dalam situasi pembatasan anggaran yang ketat.

2. Penelitian selanjutnya disarankan untuk mengkaji secara lebih mendalam strategi penguatan kemandirian keuangan perguruan tinggi keagamaan Islam negeri berstatus Badan Layanan Umum dalam menghadapi kebijakan efisiensi anggaran yang bersifat berulang dan berjangka panjang. Fokus penelitian dapat diarahkan pada analisis perbandingan antar PTKIN atau antara PTKIN dan PTN-BLU dalam mengembangkan sumber pendanaan alternatif, mekanisme adaptasi kebijakan, serta dampaknya terhadap keberlanjutan tridharma perguruan tinggi. Pendekatan komparatif dan longitudinal diharapkan mampu memberikan gambaran yang lebih komprehensif mengenai model tata kelola keuangan yang resilien dan berkelanjutan dalam konteks kebijakan fiskal nasional yang dinamis.



## DAFTAR PUSTAKA

- Agama, Kementerian. "SURAT EDARAN SEKRETARIS JENDERAL KEMENTERIAN AGAMA NOMOR SE.12 TAHUN 2025 TENTANG EFISIENSI ANGGARAN KEMENTERIAN AGAMA TAHUN 2025 DAN EFEKTIVITAS PELAKSANAAN TUGAS DAN FUNGSI KEMENTERIAN AGAMA," no. 1 (2025): 1–35.
- Darmawan, Muhamad, Muhammad Rifqy, Addin Athalla, dan Onma Bryan Yehezkiel. "Efisiensi Anggaran dan Dampaknya terhadap praktik Good Governance di Kementerian Dalam Negeri dalam Era Reformasi Birokrasi" 3 (2025): 12–29.
- Din El Hakim Malik, Aji Nurmanto, Jeihan Mahendra Putra, dan Adha Agung Saputro. "Analisis Efisiensi Birokrasi dalam Administrasi Publik: Tinjauan Terhadap Proses Pengambilan Keputusan." *Eksekusi : Jurnal Ilmu Hukum dan Administrasi Negara* 1, no. 3 (2023): 232–37. <https://doi.org/10.55606/eksekusi.v1i3.525>.
- Engkus, H, dan M Si. *Kebijakan Publik (Konsep, Formulasi, Implementasi, dan Evaluasi serta Perubahan)*, 2022.
- Fadilah, Muhamad Nazar, dan Dian Anita. "Analisis Efektivitas dan Efisiensi Realisasi Anggaran Belanja Pada Dinas Koperasi dan UMKM Kota Bandung Tahun Anggaran 2019-2023." *JEMSI (Jurnal Ekonomi, Manajemen, dan Akuntansi)* 10, no. 4 (2024): 2457–66. <https://doi.org/10.35870/jemsi.v10i4.2644>.
- Feny Rita Fiantika et all. *Metodologi Penelitian Kualitatif. In Metodologi Penelitian Kualitatif*. Dedit oleh M.Hum Editor: Yuliatr Novita. PT. GLOBAL EKSEKUTIF TEKNOLOGI, 2022.
- Gafur, Abd. "Era Baru Efisiensi Anggaran Birokrasi." Kementerian Keuangan RI, 2024.
- Grehenson, Gusti dan Bolivia Rahmawati. "Anggaran Riset Kemendiktisaintek Dipangkas, Pakar UGM Sebut Pemerintah Korban Efektifitas dan Daya Saing Bangsa." *UNIVERSITAS GADJAH MADA*, 2025.
- Grindle, Merilee S.. *Politics and Policy Implementation in the Third World*, n.d.
- Harahap, Nasrudin, dan Nurul Hidayati Murtafiah. "Upaya Mewujudkan Manajemen Perguruan Tinggi yang Efisien dalam Menghadapi Tantangan Global" 05, no. 04 (2023): 17164–72.
- Ifdhal, M. "Rektor UIN Ar-Raniry: Layanan akademik tetap maksimal walau efisiensi." *Kantor berita Indonesia*, 2025.
- Ilmiah, Jurnal, Mahasiswa Fisip, dan Unsyiah Volume. "STRATEGI DINAS PENDIDIKAN DAYAH ACEH DALAM MENGHADAPI KEBIJAKAN REFOCUSING APBA" 7 (2022): 1–13.
- "Intruksi Presiden Republik Indonesia (INPRES)," 2025.
- Iqbal, Muhammad, Darmawan Ali, Politeknik Pengayoman, Wisnu Widayat, Politeknik Pengayoman, Rita Kusuma Astuti, dan Politeknik Pengayoman. "Implementasi Kebijakan Efisiensi Anggaran terhadap Pelaksanaan Fungsi

- Pengawasan di Kantor Imigrasi Kelas I TPI Bandar Lampung” 8, no. 2 (2025): 115–22.
- ISLAM, DIREKTORAT JENDERAL PENDIDIKAN. “B-135/DJ.I/KU.00.2/02/2025 Tindak Lanjut Efisiensi Rekonstruksi Belanja Ditjen Pendidikan Islam Tahun Anggaran 2025,” no. 3 (2025).
- Kinerja, Dan, Pemerintahan Daerah, Haris Budiman, Ainun Nurohmah, Chika Nadia Pratiwi, dan Tsulistiyani Nur Islami. “Implikasi Instruksi Presiden Nomor 1 Tahun 2025 Terhadap Efektivitas Dan Kinerja Pemerintahan Daerah” 14, no. 2 (2025): 187–97.
- Maharani Wulandari, Nayla Syahrani Amelia, M. Zaki Nashobi, Indah Noviyanti. “Strategi Adaptasi dalam Menghadapi Perubahan Ekonomi Terbaru Pendahuluan” 9, no. 1 (2024).
- Marsila, Putri Eka, Alfira Kelda, Naila Dava Eliza, dan Wulan Purnama Sari. “IMPLEMENTASI KEBIJAKAN EFISIENSI NEGARA TERHADAP KEBIJAKAN OPERASIONAL KAMPUS ( STUDI PADA IAIN METRO )” 8, no. 6 (2025): 53–57.
- Maulana, Delly, dan Arif Nugroho. *Kebijakan Publik : Cara Mudah Memahami Kebijakan Publik*. Cv. Aa. Rizky, 2019.
- Negara, Lembaga. “INTRUKSI PRESIDEN NO 1 TH 2025,” no. 194426 (2025): 194426–31.
- Nurlaela Haryati, Desi Fajarwati, Aprilliantoni. “MANAJEMEN DAN EFISIENSI PENDIDIKAN: TUJUAN DAN STRATEGI” 7, no. 12 (2024): 13–17.
- Ormawa FEB ULM. “Efisiensi Anggaran dari 30 Juta ke 10 Juta, Ormawa FEB ULM dituntut inovatif.” *LPM JURNAL KAMPUS*, 2025.
- Pada, Abstrak, Perpustakaan Uin, Sunan Kalijaga, Tri Dharma, Perguruan Tinggi, Perpustakaan Uin, dan Sunan Kalijaga. “Strategi Perpustakaan UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta Menghadapi Kebijakan Pemangkasan Anggaran” 7, no. 2 (2016): 241–56.
- Pendapatan, Anggaran, D A N Belanja, dan Negara Tahun. “SURAT MENTERI KEUANGAN,” 2025.
- Projo, wahyu adtyo. “Efisiensi Anggaran di UI, Langganan Jurnal Ilmiah dan E-book di Perpustakaan akan Dikurangi.” *kompas.com*, 2025.
- Sarah Shafira Sandy. “DPR Setujui Usulan Efisiensi Anggaran Kemenag 12,3 Triliun.” Kementerian Agama Republik Indonesia, 2025.
- Sulung, Undari. “MEMAHAMI SUMBER DATA PENELITIAN: PRIMER, SEKUNDER, DAN TERSIER.” *Jurnal Edu Research : Indonesian Institute For Corporate Learning And Studies (IICLS)* 5, no. 2 (2024): 110.
- Susanto, Dedi, Risnita, dan M. Syahrani Jailani. “Teknik Pemeriksaan Keabsahan Data Dalam Penelitian Ilmiah.” *Jurnal QOSIM Jurnal Pendidikan Sosial & Humaniora* 1, no. 1 (2023): 53–61. <https://doi.org/10.61104/jq.v1i1.60>.
- Utami, Pri. “Transformasi Administrasi Publik: Inovasi Dan Adaptasi Menuju Efisiensi Dan Pelayanan Publik Berkualitas.” *PAPATUNG: Jurnal Ilmu Administrasi Publik, Pemerintahan dan Politik* 6, no. 2 (2023): 1–9. <https://doi.org/10.54783/japp.v6i2.726>.

## LAMPIRAN

### Lampiran 1 Intruksi Presiden No 1 Tahun 2025



PRESIDEN  
REPUBLIK INDONESIA

**SALINAN**

#### INSTRUKSI PRESIDEN REPUBLIK INDONESIA

NOMOR 1 TAHUN 2025

TENTANG

EFISIENSI BELANJA DALAM PELAKSANAAN ANGGARAN PENDAPATAN DAN  
BELANJA NEGARA DAN ANGGARAN PENDAPATAN DAN BELANJA DAERAH  
TAHUN ANGGARAN 2025

PRESIDEN REPUBLIK INDONESIA,

Dalam rangka efisiensi belanja pada pelaksanaan anggaran yang tertuang dalam Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN) dan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD) Tahun Anggaran 2025, dengan ini menginstruksikan:

- Kepada** : 1. Para Menteri Kabinet Merah Putih;  
2. Panglima Tentara Nasional Indonesia;  
3. Kepala Kepolisian Negara Republik Indonesia;  
4. Jaksa Agung Republik Indonesia;  
5. Para Kepala Lembaga Pemerintah Non Kementerian;  
6. Para Pimpinan Kesekretariatan Lembaga Negara;  
7. Para Gubernur; dan  
8. Para Bupati/Wali Kota.
- Untuk** :
- KESATU** : Melakukan reviu sesuai tugas, fungsi, dan kewenangan masing-masing, dalam rangka efisiensi atas anggaran belanja:
1. Kementerian/Lembaga dalam APBN Tahun Anggaran 2025;
  2. APBD . . .



**PRESIDEN  
REPUBLIK INDONESIA**

- 2 -

2. APBD Tahun Anggaran 2025; dan
3. Transfer ke Daerah dalam APBN Tahun Anggaran 2025, dengan berdasarkan pada ketentuan peraturan perundang-undangan.

**KEDUA** : Efisiensi atas anggaran belanja negara Tahun Anggaran 2025 sebesar Rp306.695.177.420.000,00 (tiga ratus enam triliun enam ratus sembilan puluh lima miliar seratus tujuh puluh tujuh juta empat ratus dua puluh ribu rupiah) terdiri atas:

- a. Anggaran belanja Kementerian/Lembaga Tahun Anggaran 2025 sebagaimana dimaksud dalam Diktum KESATU angka 1 sebesar Rp256.100.000.000.000,00 (dua ratus lima puluh enam triliun seratus miliar rupiah).
- b. Transfer ke Daerah sebagaimana dimaksud dalam Diktum KESATU angka 3 sebesar Rp50.595.177.420.000,00 (lima puluh triliun lima ratus sembilan puluh lima miliar seratus tujuh puluh tujuh juta empat ratus dua puluh ribu rupiah).

**KETIGA** : Menteri/Pimpinan Lembaga untuk:

1. Melakukan identifikasi rencana efisiensi belanja Kementerian/Lembaga sesuai besaran yang ditetapkan oleh Menteri Keuangan.
2. Identifikasi rencana efisiensi sebagaimana dimaksud pada angka 1 meliputi belanja operasional dan non operasional, sekurang-kurangnya terdiri atas belanja operasional perkantoran, belanja pemeliharaan, perjalanan dinas, bantuan pemerintah, pembangunan infrastruktur, serta pengadaan peralatan dan mesin.
3. Identifikasi rencana efisiensi sebagaimana dimaksud pada angka 1, tidak termasuk:
  - a. Belanja pegawai; dan
  - b. Belanja bantuan sosial.

4. Efisiensi . . .



PRESIDEN  
REPUBLIK INDONESIA

- 3 -

4. Efisiensi sebagaimana dimaksud pada angka 1, diprioritaskan selain dari:
  - a. Anggaran yang bersumber dari pinjaman dan hibah.
  - b. Rupiah Murni Pendamping kecuali tidak dapat dilaksanakan sampai dengan akhir Tahun Anggaran 2025.
  - c. Anggaran yang bersumber dari Penerimaan Negara Bukan Pajak Badan Layanan Umum (PNBP-BLU) kecuali yang disetor ke kas negara Tahun Anggaran 2025.
  - d. Anggaran yang bersumber dari Surat Berharga Syariah Negara (SBSN) dan menjadi *underlying asset* dalam rangka penerbitan SBSN.
5. Menyampaikan hasil identifikasi rencana efisiensi anggaran sebagaimana dimaksud pada angka 1 kepada mitra Komisi Dewan Perwakilan Rakyat untuk mendapat persetujuan.
6. Menyampaikan usulan revisi anggaran berupa blokir anggaran sesuai besaran efisiensi anggaran masing-masing Kementerian/Lembaga yang telah mendapat persetujuan sebagaimana dimaksud pada angka 5 kepada Menteri Keuangan paling lambat 14 Februari 2025.

KEEMPAT : Gubernur dan Bupati/Wali Kota untuk:

1. Membatasi belanja untuk kegiatan yang bersifat seremonial, kajian, studi banding, pencetakan, publikasi, dan seminar / *focus group discussion*.
2. Mengurangi belanja perjalanan dinas sebesar 50% (lima puluh persen).
3. Membatasi belanja honorarium melalui pembatasan jumlah tim dan besaran honorarium yang mengacu pada Peraturan Presiden mengenai Standar Harga Satuan Regional.
4. Mengurangi . . .



PRESIDEN  
REPUBLIK INDONESIA

- 4 -

4. Mengurangi belanja yang bersifat pendukung dan tidak memiliki *output* yang terukur.
5. Memfokuskan alokasi anggaran belanja pada target kinerja pelayanan publik serta tidak berdasarkan pemerataan antar perangkat daerah atau berdasarkan alokasi anggaran belanja pada tahun anggaran sebelumnya.
6. Lebih selektif dalam memberikan hibah langsung baik dalam bentuk uang, barang, maupun jasa kepada Kementerian/Lembaga.
7. Melakukan penyesuaian belanja APBD Tahun Anggaran 2025 yang bersumber dari Transfer ke Daerah sebagaimana dimaksud dalam Diktum KEDUA huruf b.

KELIMA : Khusus kepada:

1. Menteri Keuangan untuk:
  - a. Menetapkan besaran efisiensi anggaran belanja masing-masing Kementerian/Lembaga Tahun Anggaran 2025 sebagaimana dimaksud dalam Diktum KEDUA huruf a.
  - b. Menetapkan penyesuaian alokasi Transfer ke Daerah Tahun Anggaran 2025 sebagaimana dimaksud dalam Diktum KEDUA huruf b yang berasal dari:
    - 1) Kurang Bayar Dana Bagi Hasil sebesar Rp13.903.976.216.000,00 (tiga belas triliun sembilan ratus tiga miliar sembilan ratus tujuh puluh enam juta dua ratus enam belas ribu rupiah);
    - 2) Dana Alokasi Umum yang sudah ditentukan penggunaannya bidang pekerjaan umum sebesar Rp15.675.550.111.000,00 (lima belas triliun enam ratus tujuh puluh lima miliar lima ratus lima puluh juta seratus sebelas ribu rupiah);

3) Dana . . .



**PRESIDEN  
REPUBLIK INDONESIA**

- 5 -

- 3) Dana Alokasi Khusus Fisik sebesar Rp18.306.195.715.000,00 (delapan belas triliun tiga ratus enam miliar seratus sembilan puluh lima juta tujuh ratus lima belas ribu rupiah);
  - 4) Dana Otonomi Khusus sebesar Rp509.455.378.000,00 (lima ratus sembilan miliar empat ratus lima puluh lima juta tiga ratus tujuh puluh delapan ribu rupiah);
  - 5) Dana Keistimewaan Daerah Istimewa Yogyakarta sebesar Rp200.000.000.000,00 (dua ratus miliar rupiah); dan
  - 6) Dana Desa sebesar Rp2.000.000.000.000,00 (dua triliun rupiah).
- c. Melakukan revisi anggaran Kementerian/Lembaga dengan memblokir anggaran dan dicantumkan pada catatan halaman IVA Daftar Isian Pelaksanaan Anggaran (DIPA).
  - d. Mengambil langkah-langkah yang diperlukan untuk pelaksanaan Instruksi Presiden ini.
2. Menteri Dalam Negeri untuk:
- a. Melakukan pemantauan efisiensi belanja yang dilakukan oleh Gubernur dan Bupati/Wali Kota dalam pelaksanaan APBD Tahun Anggaran 2025 sebagaimana dimaksud dalam Diktum KEEMPAT.
  - b. Mengambil langkah-langkah yang diperlukan guna pengelolaan APBD Tahun Anggaran 2025 dalam rangka pelaksanaan Instruksi Presiden ini.

**KEENAM** : Kepala Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan agar mengawasi pelaksanaan Instruksi Presiden ini.

**KETUJUH** : Melaksanakan Instruksi Presiden ini dengan penuh tanggung jawab dan menjaga tata kelola yang baik.

Instruksi . . .



**PRESIDEN  
REPUBLIK INDONESIA**

- 5 -

- 3) Dana Alokasi Khusus Fisik sebesar Rp18.306.195.715.000,00 (delapan belas triliun tiga ratus enam miliar seratus sembilan puluh lima juta tujuh ratus lima belas ribu rupiah);
  - 4) Dana Otonomi Khusus sebesar Rp509.455.378.000,00 (lima ratus sembilan miliar empat ratus lima puluh lima juta tiga ratus tujuh puluh delapan ribu rupiah);
  - 5) Dana Keistimewaan Daerah Istimewa Yogyakarta sebesar Rp200.000.000.000,00 (dua ratus miliar rupiah); dan
  - 6) Dana Desa sebesar Rp2.000.000.000.000,00 (dua triliun rupiah).
- c. Melakukan revisi anggaran Kementerian/Lembaga dengan memblokir anggaran dan dicantumkan pada catatan halaman IVA Daftar Isian Pelaksanaan Anggaran (DIPA).
  - d. Mengambil langkah-langkah yang diperlukan untuk pelaksanaan Instruksi Presiden ini.
2. Menteri Dalam Negeri untuk:
- a. Melakukan pemantauan efisiensi belanja yang dilakukan oleh Gubernur dan Bupati/Wali Kota dalam pelaksanaan APBD Tahun Anggaran 2025 sebagaimana dimaksud dalam Diktum KEEMPAT.
  - b. Mengambil langkah-langkah yang diperlukan guna pengelolaan APBD Tahun Anggaran 2025 dalam rangka pelaksanaan Instruksi Presiden ini.

**KEENAM** : Kepala Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan agar mengawasi pelaksanaan Instruksi Presiden ini.

**KETUJUH** : Melaksanakan Instruksi Presiden ini dengan penuh tanggung jawab dan menjaga tata kelola yang baik.

Instruksi . . .



**PRESIDEN  
REPUBLIK INDONESIA**

- 6 -

Instruksi Presiden ini mulai berlaku pada tanggal dikeluarkan.

Dikeluarkan di Jakarta  
pada tanggal 22 Januari 2025

PRESIDEN REPUBLIK INDONESIA,

ttd.

PRABOWO SUBIANTO

Salinan sesuai dengan aslinya

**KEMENTERIAN SEKRETARIAT NEGARA  
REPUBLIK INDONESIA**

Direktori Bidang Perundang-undangan dan  
Administrasi Hukum,



*[Signature]*  
Lydia Silvanna Djaman

جامعة الرانيري  
AR-RANIRY

## Lampiran 2 Surat Edaran Kemenag Nomor 12 Tahun 2025



- Yth. 1. Direktur Jenderal;  
 2. Inspektur Jenderal;  
 3. Kepala Badan  
 4. Staf Ahli dan Staf Khusus;  
 5. Rektor dan Ketua Perguruan Tinggi Keagamaan Negeri;  
 6. Kepala Biro dan Kepala Pusat pada Sekretariat Jenderal;  
 7. Kepala Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi;  
 8. Kepala Kantor Kementerian Agama Kabupaten/Kota;  
 9. Kepala Unit Pelaksana Teknis; dan  
 10. Kepala Madrasah dan Kepala Satuan Pendidikan.

SURAT EDARAN  
 SEKRETARIS JENDERAL KEMENTERIAN AGAMA  
 NOMOR SE.12 TAHUN 2025  
 TENTANG  
 EFISIENSI ANGGARAN KEMENTERIAN AGAMA TAHUN 2025  
 DAN EFEKTIVITAS PELAKSANAAN TUGAS DAN FUNGSI  
 KEMENTERIAN AGAMA

A. Umum

1. Dalam rangka melaksanakan kebijakan efisiensi anggaran kementerian/lembaga tahun 2025 yang ditetapkan Presiden melalui Instruksi Presiden Nomor 1 Tahun 2025 tentang Efisiensi Belanja dalam Pelaksanaan Anggaran Pendapatan dan Belanja negara dan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah, perlu dikeluarkan kebijakan efisiensi anggaran Kementerian Agama tahun 2025 dan efektivitas pelaksanaan tugas dan fungsi Kementerian Agama.
2. Berdasarkan pertimbangan sebagaimana dimaksud pada angka 1 dan angka 2, perlu dikeluarkan Surat Edaran Sekretaris Jenderal tentang Efisiensi Anggaran Kementerian Agama Tahun 2025 dan Efektivitas Pelaksanaan Tugas dan Fungsi Kementerian Agama.

B. Maksud dan Tujuan

1. Surat Edaran ini dimaksudkan sebagai pedoman bagi kepala satuan kerja dalam melaksanakan kebijakan efisiensi anggaran Kementerian Agama tahun 2025 dan efektivitas pelaksanaan tugas dan fungsi Kementerian Agama.
2. Surat Edaran ini bertujuan agar pelaksanaan kebijakan efisiensi anggaran Kementerian Agama tahun 2025 dan efektivitas pelaksanaan tugas dan fungsi Kementerian Agama berjalan secara tertib, akuntabel, dan tepat sasaran.



~ 2 ~

### C. Dasar Hukum

1. Instruksi Presiden Nomor 1 Tahun 2025 tentang Efisiensi Belanja dalam Pelaksanaan Anggaran Pendapatan dan Belanja negara dan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah.
2. Peraturan Menteri Agama Nomor 33 Tahun 2025 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Agama (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2025 Nomor 1070);
3. Surat Edaran Menteri Keuangan Nomor: S-37/MK.02/2025 perihal Efisiensi Belanja Kementerian/Lembaga dalam Pelaksanaan Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara Tahun Anggaran 2025.

### D. Ketentuan

1. Mengoptimalkan pelaksanaan anggaran dalam mendukung program prioritas pemerintah dan Kementerian Agama;
2. Melakukan pengetatan secara selektif terhadap:
  - a. pengadaan alat tulis kantor, percetakan, dan cinderamata;
  - b. sewa gedung, kendaraan, dan peralatan;
  - c. penyelenggaraan kegiatan seremonial, perjalanan dinas, kajian dan analisis, jasa konsultan, rapat, seminar, dan sejenisnya;
  - d. honor *output* kegiatan dan jasa profesi;
  - e. pelatihan dan bimbingan teknis;
  - f. pemeliharaan peralatan dan mesin;
  - g. lisensi aplikasi;
  - h. bantuan pemerintah;
  - i. pemeliharaan dan perawatan; dan
  - j. pelaksanaan belanja lainnya yang tidak efisien.
3. Mengoptimalkan pemanfaatan sarana dan prasarana milik Kementerian Agama untuk kegiatan yang diselenggarakan oleh satuan kerja Kementerian Agama, kecuali tidak dimungkinkan karena keterbatasan kapasitas dan fasilitas;
4. Penggunaan sarana dan prasarana kantor dilakukan secara bijak dengan mengedepankan prinsip efisiensi;
5. Penggunaan listrik dan air dibatasi hanya pada hari dan jam kerja, yaitu pukul 07.30-16.00 waktu setempat, kecuali hari Jumat pukul 07.30-16.30 tanpa adanya lembur;
6. Kepala satuan kerja melakukan penghematan penggunaan listrik dan air dengan mematikan aliran listrik dan air untuk lampu penerang dan/atau peralatan listrik lainnya;
7. Penghematan penggunaan listrik dan air juga diberlakukan di rumah dinas pejabat Kementerian Agama;
8. Meminimalisasi pertemuan yang bersifat tatap muka (*luring*) dan mengoptimalkan pertemuan secara tatap maya (*daring*), kecuali untuk pertemuan yang tidak membebani anggaran perjalanan dinas;
9. Memberikan pelayanan melalui *work from home* pada setiap hari Jumat dan dapat menyelenggarakan kegiatan di luar kantor.
10. Perjalanan dinas dalam dan luar negeri dilakukan untuk keperluan yang urgen dan prioritas;
11. Dalam hal perjalanan dinas sebagaimana dimaksud pada angka 10 dilakukan, berlaku ketentuan:
  - a. Perjalanan dinas luar negeri diutamakan untuk keperluan penyelenggaraan ibadah haji, melanjutkan studi di luar negeri,



~ 3 ~

- dan kegiatan yang dibiayai oleh pengundang atau pihak sponsor;
- b. Jumlah perjalanan dinas dalam negeri Direktur Jenderal, Inspektur Jenderal, Kepala Badan, Staf Ahli, dan Staf Khusus dibatasi dan harus mendapat izin terlebih dahulu dari Menteri Agama;
  - c. Direktur Jenderal, Inspektur Jenderal, dan Kepala Badan hanya boleh didampingi oleh 1 (satu) orang pendamping;
  - d. Staf Ahli dan Staf Khusus, Pejabat Pimpinan Tinggi Pratama Pusat, Rektor dan Ketua Perguruan Tinggi Keagamaan Negeri, Kepala Biro pada Perguruan Tinggi Keagamaan Negeri, Kepala Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi, Kepala Kantor Kementerian Agama Kabupaten/Kota, Kepala Unit Pelaksana Teknis, Kepala Madrasah, dan Kepala Satuan Pendidikan Keagamaan serta Pejabat Administrator dan Pejabat Pengawas tidak boleh membawa pendamping;
  - e. Menteri Agama, Wakil Menteri Agama, dan Pejabat Pimpinan Tinggi Madya menggunakan pesawat kelas ekonomi untuk perjalanan yang kurang dari 2 (dua) jam;
  - f. Paling banyak berjumlah 5 (lima) orang untuk penyelenggaraan kegiatan dan 2 (dua) orang untuk kegiatan pemantauan di daerah dengan pertimbangan kegiatan dan pemantauan dimaksud tidak dimungkinkan dilakukan secara daring; dan
12. Perjalanan dinas dalam negeri wajib dilengkapi dengan Surat Tugas yang ditandatangani oleh pimpinan langsung sebelum keberangkatan.
- E. Pemantauan dan Evaluasi
- Kepala satuan kerja melakukan pemantauan dan evaluasi terhadap pelaksanaan efisiensi anggaran dan efektivitas pelaksanaan tugas dan fungsi Kementerian Agama sesuai kewenangan dengan masing-masing secara berkala 1 (satu) kali dalam 3 (tiga) bulan dan/atau sewaktu-waktu sesuai dengan kebutuhan.
- F. Penutup
- Demikian Surat Edaran ini dikeluarkan untuk dipedomani dan dilaksanakan sebagaimana mestinya.

Ditetapkan di Jakarta  
pada tanggal 7 Maret 2025

SEKRETARIS JENDERAL  
KEMENTERIAN AGAMA,



KAMARUDDIN AMIN

## Lampiran 3 Surat Edaran Rektor



**KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI  
AR-RANIRY BANDA ACEH**

Jl. Syekh Abdur Rauf Kopelma Darussalam Banda Aceh  
Tlp. 0651-7552921-7552922 Fax. 0651-7552922  
Situs : [www.uin-ar-raniry.ac.id](http://www.uin-ar-raniry.ac.id) E.mail: [kepeg@ar-raniry.ac.id](mailto:kepeg@ar-raniry.ac.id)

Yth.  
Seluruh Pimpinan, Tenaga Pendidik dan Tenaga Kependidikan  
Universitas Islam Negeri Ar-Raniry Banda Aceh  
di tempat

**SURAT EDARAN**  
NOMOR: 808/Un.08/R/KP.04.1/3/2025  
TENTANG

**EFISIENSI ANGGARAN DAN EFEKTIVITAS PELAKSANAAN TUGAS DAN  
FUNGSI UNIVERSITAS ISLAM NEGERI AR-RANIRY BANDA ACEH**

**A. UMUM**

1. Berdasarkan Surat Edaran Sekretaris Jenderal Kementerian Agama Republik Indonesia Nomor 12 Tahun 2025 tanggal 7 Maret 2025 tentang Efisiensi Anggaran Kementerian Agama Tahun 2025 dan Efektivitas Pelaksanaan Tugas dan Fungsi Kementerian Agama perlu dikeluarkan kebijakan efisiensi dan efektivitas pelaksanaan tugas dan fungsi pada Universitas Islam Negeri Ar-Raniry Banda Aceh;
2. Berdasarkan pertimbangan pada angka 1, maka perlu dikeluarkan surat edaran tentang kebijakan efisiensi dan efektivitas pelaksanaan tugas dan fungsi pada Universitas Islam Negeri Ar-Raniry Banda Aceh;

**B. DASAR HUKUM**

1. Instruksi Presiden Nomor 1 Tahun 2025 tentang Efisiensi Belanja dalam Pelaksanaan Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara dan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah;
2. Surat Edaran Sekretaris Jenderal Kementerian Agama Republik Indonesia Nomor 12 Tahun 2025 tanggal 7 Maret 2025 tentang Efisiensi Anggaran Kementerian Agama Tahun 2025 dan Efektivitas Pelaksanaan Tugas dan Fungsi Kementerian Agama.
3. Surat Edaran Menteri Keuangan Nomor : S-37/MK.02/2025 perihal Efisiensi Belanja Kementerian/Lembaga dalam Pelaksanaan Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara Tahun 2025;
4. Surat Edaran Sekretaris Jenderal Kementerian Agama Republik Indonesia Nomor 12 Tahun 2025 tentang Efisiensi Anggaran Kementerian Agama Tahun 2025 dan Efektivitas Pelaksanaan Tugas dan Fungsi Kementerian Agama.

**C. MAKSUD DAN TUJUAN**

1. Surat Edaran ini dimaksudkan sebagai pedoman bagi seluruh Pimpinan, Tenaga Pendidik dan Tenaga Kependidikan Universitas Islam Negeri Ar-Raniry Banda Aceh dalam melaksanakan kebijakan efisiensi dan efektivitas pelaksanaan tugas dan fungsi pada Universitas Islam Negeri Ar-Raniry Banda Aceh;

14

2. Surat Edaran ini bertujuan agar pelaksanaan kebijakan Efisiensi dan Efektivitas Pelaksanaan Tugas dan Fungsi pada Universitas Islam Negeri Ar-Raniry Banda Aceh berjalan secara tertib, akuntabel dan tepat sasaran;

#### D. KETENTUAN

1. Seluruh Pimpinan, Tenaga Pendidik dan Tenaga Kependidikan Universitas Islam Negeri Ar-Raniry Banda Aceh untuk mengoptimalkan pelaksanaan anggaran dalam mendukung program prioritas pemerintah dan Kementerian Agama;
2. Penggunaan sarana dan prasarana kantor dilakukan secara bijak dengan mengedepankan prinsip efisiensi;
3. Penghematan penggunaan listrik dan air pada hari dan jam kerja;
4. Meminimalisasi pertemuan secara tatap muka (luring) dan mengoptimalkan pertemuan secara daring, kecuali untuk pertemuan yang tidak membebani anggaran perjalanan dinas;
5. Memberikan pelayanan melalui mekanisme *work from home* pada hari Jum'at dengan tetap melakukan presensi kehadiran melalui aplikasi simpeg uinar dan presensi pusaka serta dapat menyelenggarakan kegiatan di luar kantor;
6. Perjalanan dinas dalam dan luar negeri dilakukan untuk keperluan yang urgen dan prioritas;
7. Seluruh pimpinan unit kerja melakukan pemantauan dan evaluasi terhadap pelaksanaan efisiensi anggaran dan efektivitas pelaksanaan tugas dan fungsi pada unit kerja masing-masing secara berkala 1(satu) kali dalam 3(tiga) bulan dan/atau sewaktu waktu sesuai dengan kebutuhan.

Demikian Surat Edaran ini dikeluarkan untuk dipedomani dan dilaksanakan.

Banda Aceh, 11 Maret 2025

REKTOR UNIVERSITAS ISLAM  
NEGERI AR-RANIRY BANDA ACEH,



4

## Lampiran 4 Surat Edaran Rektor



**KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA**  
**UNIVERSITAS ISLAM NEGERI**  
**AR-RANIRY BANDA ACEH**

Jalan. Syekh Abdur Rauf Kopelma Darussalam Banda Aceh  
 Telp : (0651) 7552921, 7551857 Fax. 0651-7552922  
 Situs: [www.ar-raniry.ac.id](http://www.ar-raniry.ac.id)

Yth.

Seluruh Pimpinan, Tenaga Pendidik dan Tenaga Kependidikan  
 Universitas Islam Negeri Ar-Raniry Banda Aceh  
 di tempat

**SURAT EDARAN**

NOMOR: 859/Un.08/R/KP.04.1/3/2025

**TENTANG**

**PERKULIAHAN PADA MASA PENETAPAN KEBIJAKAN EFISIENSI  
 ANGGARAN DAN EFEKTIVITAS PELAKSANAAN TUGAS DAN FUNGSI  
 UNIVERSITAS ISLAM NEGERI AR-RANIRY BANDA ACEH**

**A. UMUM**

1. Dalam rangka melaksanakan kebijakan efisiensi anggaran sesuai dengan Surat Edaran Rektor Nomor 808/Un.08/R/KP.04.1/3/2025 Tentang Efisiensi Anggaran dan Efektivitas Pelaksanaan Tugas dan Fungsi Universitas Islam Negeri Ar-Raniry Banda Aceh terlaksana dengan baik dengan tetap mengedepankan mutu pendidikan, maka perlu dikeluarkan edaran tentang Perkuliahan pada masa penetapan kebijakan Efisiensi Anggaran dan Efektivitas Pelaksanaan Tugas dan Fungsi Universitas Islam Negeri Ar-Raniry Banda Aceh.
2. Berdasarkan pertimbangan pada angka 1, maka perlu dikeluarkan surat edaran tentang Perkuliahan pada masa penetapan kebijakan Efisiensi Anggaran dan Efektivitas Pelaksanaan Tugas dan Fungsi Universitas Islam Negeri Ar-Raniry Banda Aceh;

**B. DASAR HUKUM**

1. Instruksi Presiden Nomor 1 Tahun 2025 tentang Efisiensi Belanja dalam Pelaksanaan Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara dan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah;
2. Surat Edaran Sekretaris Jenderal Kementerian Agama Republik Indonesia Nomor 12 Tahun 2025 tanggal 7 Maret 2025 tentang Efisiensi Anggaran Kementerian Agama Tahun 2025 dan Efektivitas Pelaksanaan Tugas dan Fungsi Kementerian Agama.
3. Surat Edaran Menteri Keuangan Nomor : S-37/MK.02/2025 perihal Efisiensi Belanja Kementerian/Lembaga dalam Pelaksanaan Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara Tahun 2025;
4. Surat Edaran Sekretaris Jenderal Kementerian Agama Republik Indonesia Nomor 12 Tahun 2025 tentang Efisiensi Anggaran Kementerian Agama Tahun 2025 dan Efektivitas Pelaksanaan Tugas dan Fungsi Kementerian Agama;
5. Surat Edaran Rektor Nomor 808/Un.08/R/KP.04.1/3/2025 Tentang Efisiensi Anggaran dan Efektivitas Pelaksanaan Tugas dan Fungsi Universitas Islam Negeri Ar-Raniry Banda Aceh.

4

### C. MAKSUD DAN TUJUAN

1. Surat Edaran ini dimaksudkan sebagai pedoman bagi seluruh Pimpinan, Tenaga Pendidik dan Tenaga Kependidikan Universitas Islam Negeri Ar-Raniry Banda Aceh dalam melaksanakan kebijakan efisiensi dan efektivitas pelaksanaan tugas dan fungsi pada Universitas Islam Negeri Ar-Raniry Banda Aceh dengan tetap menjaga mutu Pendidikan di Tengah Efisiensi Anggaran;
2. Surat Edaran ini bertujuan agar pelaksanaan kebijakan Efisiensi dan Efektivitas Pelaksanaan Tugas dan Fungsi pada Universitas Islam Negeri Ar-Raniry Banda Aceh berjalan secara tertib, akuntabel dan tepat sasaran dengan tetap menjaga mutu Pendidikan pada masa Efisiensi Anggaran;

### D. KETENTUAN

1. Penggunaan sarana-prasarana perkuliahan dilakukan secara bijak dengan mengedepankan prinsip efisiensi;
2. Pelaksanaan sistem kerja pegawai agar tetap memperhatikan dan tidak mengganggu kelancaran penyelenggaraan proses layanan akademik dan perkuliahan;
3. Proses layanan akademik dan perkuliahan pada hari Jumat dan Sabtu dilaksanakan secara tatap muka (luring);
4. Perkuliahan dapat juga dilaksanakan secara model Blended Learning baik secara Synchronous maupun Asynchronous dimana jadwal online tercatat dalam aplikasi SLAKAD, dengan ketentuan bahwa mata kuliahnya adalah Mata Kuliah Universitas dan/atau Fakultas dan bukan mata kuliah praktikum/praktik
5. Para Dekan dan Direktur untuk mengatur jadwal petugas layanan akademik dengan baik.
6. Seluruh pimpinan unit kerja melakukan pengawasan dan pengendalian terhadap pelaksanaan aktivitas layanan akademik dari seluruh pegawai di unit kerja masing-masing guna memastikan penyelenggaraan pelayanan tersebut dengan baik.

Demikian Surat Edaran ini dikeluarkan untuk dipedomani dan dilaksanakan.

AR - RANIRY

Banda Aceh, 17 Maret 2025

REKTOR UNIVERSITAS ISLAM NEGERI  
AR-RANIRY BANDA ACEH,



9

## Lampiran 5 Draf Panduan Wawancara

Pertanyaan Penelitian	Narasumber	Indikator Merilee S. Grindle
Bagaimana penerapan kebijakan efisiensi ke dalam praktik pengelolaan anggaran harian?	Kepala Biro AUPK	Kepatuhan dan Responsivitas
Bagaimana responsivitas unit-unit kerja terhadap aturan penghematan listrik, air, dan pembatasan kegiatan?		Kepatuhan dan Responsivitas
Apa manfaat utama dari penerapan efisiensi terhadap tata kelola dan strategi universitas serta terhadap pelaksanaan Tridharma Perguruan Tinggi?		Jenis Manfaat yang Diperoleh
Bagaimana kebijakan efisiensi anggaran memengaruhi pola kerja, mekanisme koordinasi, dan pelaksanaan tugas harian unit kerja di lingkungan UIN Ar-Raniry?		Perubahan dan Penerimaan terhadap Kebijakan
Bagaimana implikasi kebijakan efisiensi anggaran terhadap pegawai dan unit kerja dalam menjalankan fungsi operasional tanpa mengganggu layanan utama universitas?		Implikasi terhadap Pihak Terdampak
Apakah terdapat SK, Surat Edaran, atau regulasi internal sebagai tindak lanjut Inpres No. 1 Tahun 2025 di bidang kepegawaian?	Ketua Tim Fungsi Organisasi dan Kepegawaian Biro AUPK	Karakteristik Lembaga
Bagaimana pemahaman bagian kepegawaian terhadap kebijakan efisiensi anggaran dan mandat yang diterima unit kerja?		Pelaksana Program
Apakah kebijakan efisiensi berdampak pada pengaturan beban kerja, jam kerja, atau pembagian tugas pegawai?		Sumber Daya yang Tersedia
Apakah terdapat pembatasan kegiatan pegawai yang melibatkan anggaran seperti perjalanan dinas, rapat, atau pelatihan?		Kepentingan yang Mempengaruhi
Bagaimana mekanisme penyampaian kebijakan efisiensi anggaran kepada pegawai?		Kepatuhan dan Responsivitas
Kendala apa yang dihadapi bagian kepegawaian dalam melaksanakan kebijakan efisiensi anggaran?		Kepatuhan dan Responsivitas
Upaya apa yang dilakukan agar pelaksanaan efisiensi anggaran di bidang kepegawaian tetap berjalan efektif?		Kekuatan dan Strategi Aktor
Bagaimana kebijakan efisiensi anggaran berdampak pada pengaturan tugas, beban kerja, dan fleksibilitas pelaksanaan fungsi pegawai?		Implikasi terhadap Pihak Terdampak
Bagaimana tingkat penerimaan pegawai terhadap perubahan pola kerja dan kebijakan efisiensi yang diterapkan?	Ketua Tim Fungsi Organisasi dan Kepegawaian	Perubahan dan Penerimaan terhadap Kebijakan
Bagaimana proses perencanaan anggaran universitas sebelum diberlakukannya kebijakan efisiensi anggaran?	Kepala Sub Tim Perencanaan Biro AUPK	Karakteristik Lembaga
Perubahan apa yang paling signifikan dalam penyusunan anggaran setelah terbit Inpres No. 1 Tahun 2025?		Kepentingan yang Mempengaruhi
Pedoman atau standar apa yang digunakan dalam melakukan penyesuaian dan efisiensi anggaran?		Pelaksana Program

Bagaimana penentuan komponen belanja yang harus dikurangi atau dipertahankan?		Sumber Daya yang Tersedia
Bagaimana koordinasi antara bagian perencanaan dengan fakultas dan unit kerja dalam menentukan pengurangan anggaran?		Kepatuhan dan Responsivitas
Bagaimana penetapan program prioritas di tengah keterbatasan anggaran?		Kekuatan dan Strategi Aktor
Tantangan apa yang dihadapi dalam menjaga kualitas layanan institusi di tengah kebijakan efisiensi anggaran?		Kepatuhan dan Responsivitas
Bagaimana implikasi kebijakan efisiensi anggaran terhadap penetapan prioritas program dan fleksibilitas unit kerja dalam perencanaan kegiatan?		Perubahan dan Penerimaan terhadap Kebijakan
Bagaimana kebijakan efisiensi memengaruhi hubungan koordinatif antara perencanaan universitas dan unit kerja?		Implikasi terhadap Pihak Terdampak
Berapa total anggaran yang harus diefisienkan setelah diberlakukannya Inpres No. 1 Tahun 2025?	Kepala Sub Tim Analisis Pengelolaan Keuangan APBN / Pejabat Penandatanganan Surat Perintah Membayar	Sumber Daya yang Tersedia
Pada pos anggaran apa saja efisiensi paling banyak dilakukan?		Kepentingan yang Mempengaruhi
Bagaimana mekanisme pengendalian realisasi anggaran agar sesuai dengan kebijakan efisiensi?		Pelaksana Program
Apakah terdapat perubahan mekanisme persetujuan anggaran atau pencairan dana setelah efisiensi diberlakukan?		Karakteristik Lembaga
Apakah kebijakan efisiensi menyebabkan penundaan atau pembatalan kegiatan tertentu?		Sumber Daya yang Tersedia
Bagaimana respons unit kerja terhadap pengendalian anggaran yang diterapkan oleh Bagian Keuangan?		Kepatuhan dan Responsivitas
Bagaimana mekanisme pelaporan pelaksanaan efisiensi anggaran di universitas?		Karakteristik Lembaga
Rekomendasi apa yang diberikan agar efisiensi anggaran tidak mengganggu layanan utama universitas?		Kekuatan dan Strategi Aktor
Bagaimana kebijakan efisiensi anggaran memengaruhi mekanisme persetujuan kegiatan dan ruang diskresi unit kerja dalam pengelolaan anggaran?		Perubahan dan Penerimaan terhadap Kebijakan
Bagaimana implikasi kebijakan efisiensi terhadap kelancaran operasional unit kerja dan keberlanjutan layanan akademik?		Implikasi terhadap Pihak Terdampak
Bagaimana posisi dan peran Bidang Kemahasiswaan dan Alumni dalam struktur organisasi universitas dalam pelaksanaan kebijakan efisiensi anggaran?	Ketua Tim Bidang Kemahasiswaan dan Alumni	Konteks Kelembagaan
Apakah kebijakan efisiensi anggaran memengaruhi budaya kerja, sistem kerja, dan pembagian tugas di Bidang Kemahasiswaan dan Alumni?		Karakteristik Lembaga dan Rezim
Bagaimana kebijakan efisiensi anggaran memengaruhi ketersediaan anggaran tanpa mengubah etos kerja dan kinerja pegawai?		Sumber Daya yang Dialokasikan

Bagaimana perubahan mekanisme seleksi Beasiswa KIP Kuliah setelah diberlakukannya kebijakan efisiensi anggaran, khususnya penghapusan survei lapangan?		Isi Kebijakan – Tingkat Perubahan yang Dikehendaki
Apa risiko implementatif yang muncul akibat penghapusan survei lapangan dalam proses seleksi Beasiswa KIP Kuliah?		Risiko dan Permasalahan Implementasi Kebijakan
Bagaimana kebijakan efisiensi anggaran memengaruhi pelaksanaan kegiatan kemahasiswaan strategis dan peluang prestasi mahasiswa?		Dampak Kebijakan terhadap Kelompok Sasaran
Bagaimana peran pimpinan universitas dalam mendukung kegiatan mahasiswa yang terdampak efisiensi anggaran, seperti partisipasi dalam POMDA?		Kekuasaan, Kepentingan, dan Strategi Para Aktor
Apakah kebijakan efisiensi anggaran berdampak pada alokasi anggaran organisasi mahasiswa dan Beasiswa KIP Kuliah?		Distribusi Biaya dan Manfaat Kebijakan
Bagaimana strategi Bidang Kemahasiswaan dan Alumni dalam memprioritaskan kegiatan di tengah pemotongan anggaran hingga sekitar 50 persen?		Strategi Para Aktor yang Terlibat
Bagaimana penerapan efisiensi sarana prasarana dan kebijakan WFH memengaruhi efektivitas layanan kemahasiswaan?		Konteks Kelembagaan dan Kapasitas Administratif
Bagaimana kebijakan efisiensi anggaran memengaruhi pelaksanaan kegiatan kemahasiswaan dan strategi adaptasi yang dilakukan unit?		Perubahan dan Penerimaan terhadap Kebijakan
Bagaimana implikasi kebijakan efisiensi terhadap mahasiswa sebagai kelompok sasaran utama layanan universitas?		Implikasi terhadap Pihak Terdampak
Bagaimana kebijakan efisiensi anggaran diturunkan dari pemerintah pusat hingga ke tingkat unit kemahasiswaan?	Kepala Subbagian Administrasi dan Pembinaan Mahasiswa	Konteks Implementasi Kebijakan
Bagaimana perubahan praktik administrasi, khususnya penggunaan kertas, setelah diberlakukannya kebijakan efisiensi anggaran?		Karakteristik Lembaga dan Prosedur Administratif
Pos anggaran apa saja yang mengalami pemotongan akibat kebijakan efisiensi dan bagaimana dampaknya terhadap kegiatan kemahasiswaan?		Sumber Daya yang Dialokasikan
Bagaimana dampak kebijakan efisiensi anggaran terhadap pelaksanaan teknis seleksi Beasiswa KIP Kuliah?		Isi Kebijakan – Tingkat Perubahan yang Dikehendaki
Bagaimana penghapusan visitasi lapangan memengaruhi persepsi dan tingkat kepercayaan mahasiswa terhadap proses seleksi Beasiswa KIP Kuliah?		Dampak Kebijakan terhadap Kelompok Sasaran
Apa tantangan utama yang dihadapi unit kemahasiswaan akibat pemotongan anggaran kegiatan pembinaan mahasiswa?		Keterbatasan Sumber Daya
Bagaimana strategi unit kemahasiswaan dalam menyesuaikan pelaksanaan tugas di tengah keterbatasan anggaran akibat kebijakan efisiensi?		Strategi Aktor Pelaksana
Bagaimana penilaian pelaksana teknis terhadap efektivitas kebijakan efisiensi anggaran dalam mendukung tugas kemahasiswaan?		Persepsi Pelaksana Kebijakan

Secara keseluruhan, sejauh mana kebijakan efisiensi anggaran dapat dikelola tanpa mengganggu layanan utama bidang kemahasiswaan?		Hasil Implementasi Kebijakan
Bagaimana perubahan pola kerja dan layanan administrasi kemahasiswaan setelah diterapkannya kebijakan efisiensi anggaran?		Perubahan dan Penerimaan terhadap Kebijakan
Bagaimana implikasi kebijakan efisiensi terhadap efektivitas layanan kemahasiswaan dan persepsi mahasiswa?		Implikasi terhadap Pihak Terdampak
Unit apa saja yang ada di LP2M UIN Ar-Raniry?	Sekretaris LP2M	Karakteristik Lembaga dan Sistem Pemerintahan
Unit mana yang paling banyak menyerap anggaran LP2M?		Jenis Manfaat yang Bisa Diperoleh
Bagaimana koordinasi antar unit LP2M dalam efisiensi anggaran?		Karakteristik Lembaga dan Sistem Pemerintahan
Bagaimana kondisi anggaran LP2M sebelum dan sesudah efisiensi?		Sumber Daya yang Tersedia
Unit atau pihak mana yang paling terdampak efisiensi di LP2M?		Kepentingan yang Mempengaruhi
Bagaimana tanggapan unit terhadap kebijakan efisiensi anggaran?		Kepatuhan dan Responsivitas Pelaksana
Apa manfaat utama kebijakan efisiensi bagi LP2M dan universitas?		Jenis Manfaat yang Bisa Diperoleh
Bagaimana dampak efisiensi terhadap pelaksanaan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat?		Tingkat Perubahan yang Diharapkan
Apakah terdapat perubahan prosedur kerja LP2M sejak diberlakukannya kebijakan efisiensi anggaran?		Tingkat Perubahan yang Diharapkan
Program apa saja yang disesuaikan, dikurangi, atau ditunda akibat efisiensi anggaran?		Tingkat Perubahan yang Diharapkan
Bagaimana proses pengambilan keputusan dalam penyesuaian anggaran di LP2M?		Lokasi Pengambilan Keputusan
Bagaimana kesiapan sumber daya manusia LP2M dalam menjalankan kebijakan efisiensi anggaran?		Pelaksana Program
Apakah sumber daya LP2M dinilai cukup di tengah kebijakan efisiensi anggaran?		Sumber Daya yang Tersedia
Strategi apa yang dilakukan LP2M dalam menghadapi keterbatasan anggaran?		Kekuasaan, Kepentingan, dan Strategi Aktor yang Terlibat
Bagaimana budaya kerja dan pola komunikasi LP2M selama penerapan kebijakan efisiensi anggaran?		Karakteristik Lembaga dan Sistem Pemerintahan
Bagaimana tingkat kepatuhan unit LP2M terhadap aturan efisiensi anggaran?		Kepatuhan dan Responsivitas Pelaksana
Bagaimana pengaruh kebijakan eksternal terhadap penerapan efisiensi anggaran di LP2M?		Kepentingan yang Mempengaruhi
Bagaimana dampak efisiensi anggaran terhadap layanan LP2M kepada dosen dan mahasiswa?		Jenis Manfaat yang Bisa Diperoleh
Apa risiko jangka panjang apabila kebijakan efisiensi anggaran terus berlanjut?		Tingkat Perubahan yang Diharapkan
Rekomendasi apa yang dapat diberikan agar pelaksanaan efisiensi anggaran ke depan berjalan lebih baik?		Kekuasaan, Kepentingan, dan Strategi Aktor yang Terlibat
Bagaimana kebijakan efisiensi anggaran memengaruhi pelaksanaan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat di LP2M?		Implikasi terhadap Pihak Terdampak

Strategi adaptif apa yang dilakukan LP2M agar fungsi utama tetap berjalan di tengah keterbatasan anggaran?		Perubahan dan Penerimaan terhadap Kebijakan
Kegiatan akademik atau non-akademik apa yang paling terdampak oleh kebijakan efisiensi anggaran di fakultas?	Wakil Dekan II	Kepentingan yang Mempengaruhi
Bagaimana fakultas menyesuaikan kegiatan akademik dan layanan mahasiswa akibat keterbatasan anggaran?		Pelaksana Program
Apakah kebijakan efisiensi berdampak pada pelaksanaan Tridharma Perguruan Tinggi di fakultas?		Sumber Daya yang Tersedia
Apakah kebijakan efisiensi berdampak pada keterlambatan kegiatan atau pengurangan fasilitas fakultas?		Kepatuhan dan Responsivitas
Strategi apa yang digunakan fakultas agar kegiatan penting tetap berjalan dengan dana terbatas?		Kekuatan dan Strategi Aktor
Bagaimana budaya kerja fakultas dalam mendukung penerapan kebijakan efisiensi anggaran?		Karakteristik Lembaga
Bagaimana kebijakan efisiensi anggaran memengaruhi pelaksanaan kegiatan akademik di tingkat program studi?		Kepentingan yang Mempengaruhi
Bagaimana implikasi kebijakan efisiensi anggaran terhadap pelaksanaan Tridharma Perguruan Tinggi di tingkat fakultas dan program studi?		Implikasi terhadap Pihak Terdampak
Bagaimana penerimaan sivitas akademika terhadap perubahan pola kegiatan akademik akibat kebijakan efisiensi anggaran?		Perubahan dan Penerimaan terhadap Kebijakan
Apakah terdapat penyesuaian metode pembelajaran atau kegiatan penunjang akademik akibat keterbatasan anggaran?	Ketua Program Studi	Sumber Daya yang Tersedia
Bagaimana program studi menjaga mutu pendidikan dan layanan mahasiswa di tengah efisiensi anggaran?		Kekuatan dan Strategi Aktor
Dukungan apa yang dibutuhkan program studi dari fakultas atau universitas agar tetap optimal di tengah kebijakan efisiensi anggaran?		Karakteristik Lembaga dan Rezim

## Lampiran 6 Surat Keputusan Dekan FISIP UIN Ar-raniry Banda Aceh



**SURAT KEPUTUSAN DEKAN FISIP UIN AR-RANIRY BANDA ACEH**  
**Nomor: 2665/Un.08/FISIP/Kp.07.6/09/2025**

**TENTANG**  
**PENGANGKATAN PEMBIMBING SKRIPSI MAHASISWA FAKULTAS ILMU SOSIAL**  
**DAN ILMU PEMERINTAHAN UNIVERSITAS ISLAM NEGERI AR-RANIRY BANDA ACEH**

**DENGAN RAHMAT TUHAN YANG MAHA ESA**  
**DEKAN FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU PEMERINTAHAN UIN AR-RANIRY BANDA ACEH**

- Menimbang : a. bahwa untuk kelancaran bimbingan skripsi dan ujian munaqasyah mahasiswa pada Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Pemerintahan UIN Ar-Raniry Banda Aceh maka dipandang perlu menunjuk pembimbing skripsi tersebut yang dituangkan dalam Surat Keputusan Dekan;
- b. bahwa saudara yang tersebut namanya dalam surat keputusan ini dipandang cakap dan memenuhi syarat untuk diangkat sebagai pembimbing skripsi;
- c. bahwa berdasarkan pertimbangan sebagaimana dimaksud dalam huruf a dan b perlu menetapkan surat keputusan Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu pemerintahan.
- Mengingat : 1. Undang-undang Nomor 20 Tahun 2003, tentang Sistem Pendidikan Nasional;
2. Undang-undang Nomor 14 Tahun 2005, tentang Guru dan Dosen;
3. Undang-undang Nomor 12 Tahun 2012, tentang Pendidikan Tinggi;
4. Peraturan Pemerintah Nomor 74 Tahun 2012 tentang Perubahan atas Peraturan Pemerintah RI Nomor 23 Tahun 2005 tentang Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum;
5. Peraturan Pemerintahan Nomor 4 Tahun 2014, tentang Penyelenggaraan Pendidikan Tinggi dan Pengelolaan Perguruan Tinggi;
6. Keputusan Presiden Nomor 64 Tahun 2013, tentang Perubahan Institut Agama Islam Negeri Ar-Raniry Banda Aceh menjadi Universitas Islam Negeri Ar-Raniry Banda Aceh;
7. Peraturan Menteri Agama RI Nomor 14 Tahun 2022, tentang perubahan PMA nomor 12 tahun 2022 statuta UIN Ar-Raniry banda Aceh;
8. Peraturan Menteri Agama Nomor 44 tahun 2022 tentang perubahan PMA nomor 12 tahun 2022 tentang Organisasi & Tata Kerja UIN Ar-Raniry;
9. Keputusan Menteri Agama Nomor 492 Tahun 2003, tentang Pendelegasian Wewenang Pengangkatan, Pemindahan, dan Pemberhentian PNS di Lingkungan Depag. RI;
10. Keputusan Menteri Keuangan Nomor 293/KMK.05/2011 tentang Penetapan Institut Agama Islam Negeri Ar-Raniry Banda Aceh pada Kementerian Agama sebagai Instansi Pemerintah yang Menerapkan Pengelolaan Badan Layanan Umum;
11. Peraturan Direktur Jenderal Perbendaharaan nomor PER-50/PB/2007 tentang Pelaksanaan Pengelolaan Penerimaan Negara Bukan Pajak (PNBP) Oleh Satuan Kerja Instansi Pemerintah yang Menerapkan Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum (PK-BLU);
12. DIPA UIN Ar-Raniry Banda Aceh Nomor: 025.04.2.423925/2025, Tanggal 02 Desember 2024.
- Memperhatikan : Keputusan Seminar Proposal Skripsi Prodi Ilmu Administrasi Negara pada tanggal **23 September 2025**
- MEMUTUSKAN**
- Menetapkan : SURAT KEPUTUSAN DEKAN FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU PEMERINTAHAN UIN AR-RANIRY BANDA ACEH TENTANG PENGANGKATAN PEMBIMBING SKRIPSI MAHASISWA FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU PEMERINTAHAN UIN AR-RANIRY BANDA ACEH
- KESATU : Menunjuk dan mengangkat Saudara:  
**Eka Januar, M.Soc.Sc.**  
 Untuk membimbing skripsi:  
 Nama : **Rima Rahmadhany**  
 NIM : **220802019**  
 Program Studi : **Ilmu Administrasi Negara**  
 Judul : **Implementasi Kebijakan Efisiensi Anggaran Pada UIN Ar-raniry**
- KEDUA : Segala pembiayaan yang diakibatkan oleh surat keputusan ini dibebankan pada DIPA Universitas Islam Negeri Ar-Raniry Banda Aceh sesuai dengan perundang-undangan yang berlaku.
- KETIGA : Surat Keputusan ini berlaku sejak ditetapkan sampai dengan berakhirnya Semester Genap Tahun Akademik 2025/2026 dengan ketentuan bahwa segala sesuatu akan diubah dan diperbaiki kembali sebagaimana mestinya, apabila dikemudian hari ternyata terdapat kekeliruan dalam surat keputusan ini.



Ditetapkan di : Banda Aceh  
 Pada Tanggal : 29 September 2025  
 DEKAN FAKULTAS ILMU SOSIAL  
 DAN ILMU PEMERINTAHAN,

## Tembusan:

1. Rektor UIN Ar-Raniry Banda Aceh;
2. Ketua Program Studi Ilmu Administrasi Negara;
3. Pembimbing yang bersangkutan untuk dimaklumi dan dilaksanakan;
4. Yang bersangkutan.

## Lampiran 7 Surat Keterangan Penelitian



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA  
 UNIVERSITAS ISLAM NEGERI AR-RANIRY BANDA ACEH  
 FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU PEMERINTAHAN  
 Jl. Syekh Abdur Rauf Kopelma Darussalam Banda Aceh Telp/Fax. : 0651-752921

Nomor : B-2768/Un.08/FISIP.I/PP.00.9/10/2025

Lamp : -

Hal : *Penelitian Ilmiah Mahasiswa*

Kepada Yth,

UIN AR-RANIRY

Assalamualaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Fakultas Ilmu Sosial Dan Ilmu Pemerintahan UIN Ar-Raniry dengan ini menerangkan bahwa:

NIM : 220802019

Nama : RIMA RAHMADHANY

Program Studi/Jurusan : Ilmu Administrasi Negara

Alamat : Jalan Soekarno Hatta Lamreung Desa Lamreung

Saudara yang tersebut namanya diatas benar mahasiswa Fakultas Ilmu Sosial Dan Ilmu Pemerintahan bermaksud melakukan penelitian ilmiah di lembaga yang Bapak/Ibu pimpin dalam rangka penulisan Skripsi dengan judul **IMPLEMENTASI KEBIJAKAN EFISIENSI ANGGARAN PADA UIN AR-RANIRY**

Banda Aceh, 16 Oktober 2025

An. Dekan

Wakil Dekan Bidang Akademik dan Kelembagaan



Eka Januar, M.Soc.Sc.

NIP. 198401012015031003

Berlaku sampai : 31 Desember 2025

جامعة الرانيري

A R - R A N I R Y

## Lampiran 8 Surat Keterangan Selesai Penelitian



**KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI  
AR-RANIRY BANDA ACEH**

Jl. Syekh Abdur Rauf Kopelma Darussalam Banda Aceh  
Telepon : 0651-7552921, 7551857 Fax. 0651 – 7552922  
www.kepeg@ar-raniry.ac.id

**SURAT KETERANGAN**

Nomor : 4055/Un.08/B.I/Kp.01.2/12/2025

Kepala Biro Administrasi Umum, Perencanaan dan Keuangan Universitas Islam Negeri Ar-Raniry Banda Aceh, dengan ini menerangkan bahwa:




Nama : **Rima Rahmadhany**  
NIM : 220802019  
Fakultas : Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Pemerintahan  
Program Studi : Ilmu Administrasi Negara  
Alamat : Jalan Soekarno Hatta Lamreung desa Lamreung

telah melakukan penelitian “Implementasi Kebijakan Efisiensi Anggaranh pada UIN Ar-Raniry Banda Aceh” dari tanggal 18 - 20 November 2025.




Demikian surat keterangan ini kami buat dengan sebenarnya, untuk dapat digunakan sebagaimana mestinya.



## Lampiran 9 Dokumentasi Penelitian

<p>Kepala Biro Administrasi Umum, Perencanaan, dan Keuangan (AUPK</p>	
<p>Bagian Tim fungsi organisasi dan Kepegawaian biro AUPK</p>	
<p>Kepala Sub Tim Perencanaan Biro AUPK</p>	

<p>Kepala sub tim analisis apbn/pejabat penandatanganan surat perintah membayar ( bagian keuangan)</p>	 A photograph showing a man in a white uniform with a green emblem on the chest and a woman wearing a light blue hijab and a patterned batik. They are standing in an office environment with a window and a desk in the background.
<p>Ketua Tim bidang kemahasiswaan dan alumni biro AAKK</p>	 A photograph of two women wearing hijabs sitting at a desk in an office. They are looking at a computer monitor. The desk is cluttered with papers and office supplies. A large, semi-transparent watermark of the UIN logo is overlaid on the image.
<p>Kasubbag administrasi dan prmbinaan mahasiswa</p>	 A photograph of a man in a blue batik with gold patterns and a woman in a light green hijab and batik. They are standing in an office. In the background, there is a sign that reads "AR-RANIRY" and another sign with Arabic text "جامعة الرانيري".

<p>Sekretaris lembaga penelitian dan pengabdian kepada masyarakat</p>	
<p>Wakil Dekan II Fakultas Syariah dan Hukum</p>	
<p>Wakil Dekan II Fakultas Tarbiyah dan Keguruan</p>	

Ketua Prodi MP Fakultas

Tarbiyah

