

# IMPLEMENTASI KEBIJAKAN *AUTOMATIC ADJUSTMENT* PADA OPERASIONAL SATUAN KERJA PEMASYARAKATAN DI LINGKUNGAN KANTOR WILAYAH KEMENTERIAN HUKUM DAN HAM BALI

JULI SAPTAPUTRA HANTANA<sup>1\*</sup>, IDA AYU PUTU SRI WIDNYANI<sup>2</sup>, GEDE WIRATA<sup>3</sup>

1. Universitas Ngurah Rai Denpasar, Bali, Indonesia
2. Universitas Ngurah Rai Denpasar, Bali, Indonesia
3. Universitas Ngurah Rai Denpasar, Bali, Indonesia

\*Email Correspondence: [juli\\_sapta@hotmail.com](mailto:juli_sapta@hotmail.com)

## **Abstract**

In the President's directive at the plenary cabinet meeting on November 17, 2021, it was stated that strategic steps need to be taken in 2022 to mitigate the continuing and worsening impact of the Covid-19 pandemic by reserving a 5% budget allocation (automatic adjustment) in each Ministry/Agency. This study aims to understand and analyze the processes, obstacles or constraints that arise, and their solutions in the implementation of the Automatic Adjustment policy in the operational work units of the Corrections Office within the Bali Regional Office of the Ministry of Law and Human Rights. This research is a qualitative study with a descriptive approach. Data and information collection in this study used observation, interviews, documentation studies, and online data searches. The results of the study indicate a lack of understanding of the purpose of implementing the policy, the absence of standards in the form of regulations or derivative rules that more specifically regulate policy implementation, the budgetary resources managed by the work units are insufficient for policy implementation, there are no SOPs/technical guidelines/implementation instructions in implementing the policy, and there is still minimal support from Echelon I or the Central Unit. The obstacles that arise include changes in activity implementation plans, delays in activities, difficulties in budget realization, and problems in achieving output targets, while solutions to overcome these include re-planning, budget revisions, synergy, and changes in activity implementation mechanisms.

**Keywords: Policy Implementation; Automatic Adjustment; Budget.**

## **Abstrak**

Dalam arahan Presiden pada sidang kabinet paripurna tanggal 17 November 2021 menyatakan bahwa perlu dilakukan langkah strategis tahun 2022 dalam rangka mitigasi dampak berlanjut dan memburuknya kondisi pandemi Covid-19 dengan pencadangan anggaran belanja (*automatic adjustment*) sebesar 5% di setiap Kementerian/Lembaga. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis proses, hambatan atau kendala yang muncul serta solusinya dalam implementasi kebijakan *Automatic Adjustment* pada Operasional Satuan Kerja Pemasarakatan di Lingkungan Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan HAM Bali. Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif dengan pendekatan deskriptif. Pengumpulan data dan informasi dalam penelitian ini menggunakan teknik observasi, wawancara, studi dokumentasi dan penelusuran data online. Hasil penelitian menunjukkan kurangnya pemahaman terhadap tujuan dilakukannya implementasi kebijakan, belum adanya standar berupa regulasi atau peraturan turunan yang mengatur lebih detail terhadap implementasi kebijakan, sumber daya anggaran yang dikelola oleh satuan kerja belum mencukupi untuk implementasi kebijakan, belum adanya SOP/petunjuk teknis/petunjuk pelaksanaan dalam

mengimplementasikan kebijakan serta masih minimnya dukungan dari Eselon I atau Unit Pusat. Hambatan yang muncul antara lain perubahan rencana pelaksanaan kegiatan, adanya penundaan kegiatan, kesulitan dalam realisasi anggaran serta permasalahan dalam pencapaian target output, sedangkan solusi untuk mengatasinya antara lain dengan melakukan perencanaan ulang, revisi anggaran, melakukan sinergitas serta perubahan mekanisme pelaksanaan kegiatan.

**Kata Kunci: Implementasi Kebijakan; Automatic Adjustment; Anggaran.**

## 1. Pendahuluan

Kemunculan pandemi Covid-19 secara global dan berdampak signifikan di Indonesia termasuk aspek ekonomi menyebabkan Kementerian/Lembaga dan Pemerintah Daerah diminta untuk melakukan refocussing kegiatan, realokasi anggaran serta pengadaan barang dan jasa dalam rangka percepatan penanganan Corona Virus Disease 2019 (COVID-19). Dalam keterangan pemerintah atas Rancangan Undang-Undang tentang Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara Tahun Anggaran 2022 beserta Nota Keuangan pada Rapat Paripurna Pembukaan Masa Persidangan I DPR RI Tahun Sidang 2021-2022 tanggal 16 Agustus 2021, Presiden Joko Widodo menyampaikan di tahun 2022 bangsa Indonesia masih akan dihadapkan pada ketidakpastian yang tinggi dan juga harus bersiap menghadapi tantangan global lainnya, seperti ancaman perubahan iklim, peningkatan dinamika geopolitik, serta pemulihan ekonomi global yang tidak merata. Laporan Perkembangan Ekonomi Keuangan Dan Kerja Sama Internasional (PEKKI) Edisi 2022 yang disusun Bank Indonesia juga menyatakan bahwa Perekonomian global 2022 mengalami perlambatan laju pertumbuhan ekonomi dan diliputi ketidakpastian. Perlambatan pertumbuhan ekonomi disebabkan oleh tekanan inflasi yang tinggi, respons pengetatan kebijakan moneter, kebijakan pengendalian Covid-19 di China, dan tensi geopolitik Rusia-Ukraina. Krisis geopolitik memberikan dampak yang signifikan pada rantai pasokan komoditas global dan menyebabkan kenaikan harga terutama energi dan pangan. Krisis geopolitik juga menyebabkan fragmentasi hubungan perdagangan antarnegara dan menurunkan semangat kerja sama multilateral. Kondisi tersebut antara lain tercermin dari kebijakan pembatasan ekspor bahan pangan yang diterapkan sejumlah negara untuk mengamankan pasokan di dalam negeri masing-masing.

Lebih lanjut dalam arahan Presiden pada sidang kabinet paripurna tanggal 17 November 2021 menyatakan bahwa perlu dilakukan langkah strategis tahun 2022 dalam rangka mitigasi dampak berlanjut dan memburuknya kondisi pandemi Covid-19 dengan pencadangan anggaran belanja (*automatic adjustment*) sebesar 5% di setiap Kementerian/Lembaga. Arahan tersebut diterjemahkan melalui Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2021 tentang Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara Tahun Anggaran 2022 yang mengatur kebijakan penyesuaian anggaran belanja atau *Automatic Adjustment* dalam rangka mitigasi dampak berlanjut dan memburuknya kondisi pandemi Covid-19 dan untuk menghadapi kondisi ketidakpastian ekonomi global dan gejolak geopolitik. Kebijakan pencadangan anggaran tersebut tentunya berdampak pada proses perencanaan dan penganggaran Kementerian/Lembaga yang berpedoman pada Peraturan Menteri Keuangan Nomor 208/PMK.02/2019 tentang Petunjuk Penyusunan dan Penelaahan Rencana Kerja dan Anggaran Kementerian/Lembaga dan Pengesahan Daftar Isian Pelaksanaan Anggaran, untuk itu Kementerian Keuangan

menyampaikan petunjuk teknis pelaksanaan kebijakan pencadangan anggaran belanja (*automatic adjustment*) kepada seluruh Kementerian/Lembaga melalui Surat Menteri Keuangan No.S-1088/MK.02/2021 Tanggal 29 November 2021 perihal *Automatic Adjustment* Belanja Kementerian/Lembaga TA.2022 dimana setiap Kementerian/Lembaga agar menyampaikan usulan pemblokiran sekurang-kurangnya 5% dari total pagu sumber dana rupiah murni (RM).

Demikian halnya pada Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia, untuk menindaklanjuti Surat Menteri Keuangan tentang *automatic adjustment* telah diterbitkan Surat Sekretaris Jenderal Nomor: SEK.PR.01.04-91 tanggal 3 Desember 2021 perihal *Automatic Adjustment* Belanja Kementerian Hukum dan HAM TA. 2022. Kementerian Hukum dan HAM telah menetapkan besaran pencadangan anggaran untuk Tahun 2022 sejumlah total Rp. 732.608.387.000,- yang dibebankan kepada seluruh Unit Kerja Eselon I termasuk didalamnya Direktorat Jenderal Pemasarakatan sebesar Rp. 204.325.586.000,-. Implementasi kebijakan pencadangan anggaran pada Direktorat Jenderal Pemasarakatan mencakup seluruh unit kerja termasuk di wilayah Propinsi Bali yang berada di bawah Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan HAM Bali. Terdapat 15 Satuan Kerja Pemasarakatan di wilayah Propinsi Bali yang terdampak *automatic adjustment* Tahun 2022 dengan total blokir sejumlah Rp. 3.827.215.000,- berdasarkan Surat Sekretaris Direktorat Jenderal Pemasarakatan Nomor : PAS1-PR.01.04-171 tanggal 10 Desember 2021 perihal Penyampaian Pencadangan Anggaran Belanja (*Automatic Adjustment*) Satuan Kerja Unit Direktorat Jenderal Pemasarakatan TA 2022. Pada Tahun 2024, Satuan Kerja Pemasarakatan di Lingkungan Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan HAM Bali kembali memperoleh pencadangan anggaran belanja (*Automatic Adjustment*) sejumlah total Rp. 6.022.094.000,- berdasarkan Surat Direktur Jenderal Pemasarakatan Nomor PAS-PR.01.04-02 tanggal 12 Januari 2024 perihal Penyampaian Pencadangan Anggaran Belanja (*Automatic Adjustment*) Satuan Kerja (Satker) Unit Direktorat Jenderal Pemasarakatan TA 2024.

Mekanisme pemblokiran dalam kebijakan pencadangan anggaran oleh Direktorat Jenderal Pemasarakatan yaitu dilakukan pada level detil anggaran terhadap sebagian belanja pelaksanaan tugas fungsi dan kesekretariatan dimana pada detil anggaran yang terdapat tanda blokir, merupakan blokir sebagian nominal alokasi anggaran pada detil tersebut, sehingga masih dapat dilakukan baik pencairan maupun revisi anggaran pada sebagian nominal anggaran yang tidak terkena blokir pada detil anggaran tersebut. Dengan kata lain anggaran pada Satuan Kerja tidak mengalami perubahan secara nominal diatas kertas, namun pada kenyataannya hanya dapat digunakan sebagian untuk melakukan berbagai kegiatan dalam rangka mendukung pelaksanaan tugas dan fungsi serta memberikan pelayanan kepada publik dalam hal ini Warga Binaan Pemasarakatan (termasuk didalamnya kegiatan pembinaan dan rehabilitasi), selain itu target kinerja pada masing-masing indikator kinerja yang telah ditetapkan untuk masing-masing unit kerja pemasarakatan tidak dilakukan penyesuaian walaupun dukungan pendanaan atau anggarannya telah dicadangkan sebagian. Implementasi kebijakan penyesuaian anggaran (*automatic adjustment*) juga menimbulkan permasalahan lain dikarenakan mekanisme pemblokiran dilakukan langsung oleh Direktorat Jenderal Pemasarakatan Kementerian Hukum dan HAM tanpa melihat kondisi riil di masing-masing satuan kerja,

dimana seharusnya satuan kerja mengusulkan secara mandiri anggaran yang akan dicadangkan sehingga dapat menyesuaikan prioritas dan kondisi di masing-masing satuan kerja, yang dapat berdampak pada terjadinya penyesuaian prioritas kegiatan yang tidak sesuai dengan perencanaan yang telah ditetapkan untuk memenuhi target.

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan diatas, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan tujuan untuk mengetahui dan menganalisis implementasi kebijakan, hambatan atau kendala dalam implementasi kebijakan serta solusi untuk mengatasi hambatan atau kendala yang muncul dalam implementasi kebijakan *Automatic Adjustment* pada Operasional Satuan Kerja Pemasarakatan di Lingkungan Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan HAM Bali.

## 2. Metode Penelitian

Jenis dan pendekatan penelitian yang digunakan adalah penelitian kualitatif dengan pendekatan deskriptif karena penelitian ini berfungsi untuk menggambarkan fenomena yang diselidiki. Tujuan penelitian kualitatif menurut Sugiyono (2016) adalah untuk memahami fenomena atau gejala sosial dengan lebih menitik beratkan pada gambaran yang lengkap tentang fenomena yang dikaji sedangkan penelitian deskriptif menurut Neuman (2003) akan menyajikan gambaran detail spesifik situasi, pengaturan sosial, atau hubungan, dimana hasil dari studi deskriptif tersebut berupa gambaran rinci tentang subjek. Penelitian ini dilakukan pada tiga satuan kerja Pemasarakatan di lingkungan Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan HAM Bali yaitu Lapas Narkotika Kelas IIA Bangli, Lapas Kelas IIB Karangasem dan Bapas Kelas II Karangasem.

Pada penelitian ini instrumen penelitian yang digunakan adalah peneliti sendiri, pedoman wawancara, dokumentasi serta perangkat penunjang yang meliputi buku catatan lapangan. Selanjutnya dalam memperoleh data penelitian secara sistematis, pengumpulan data dapat dilakukan dalam setting, berbagai sumber, dan berbagai cara (Sugiyono, 2015) dimana pengumpulan data dan informasi dalam penelitian ini menggunakan teknik pengumpulan data antara lain Observasi, Wawancara, Studi dokumentasi dan Penelusuran data online. Dalam melakukan wawancara, peneliti memilih informan menggunakan teknik *Purposive Sampling* yang merupakan teknik penentuan sumber data dengan mempertimbangkan terlebih dahulu, bukan diacak yaitu menentukan informan sesuai dengan kriteria terpilih yang relevan dengan masalah penelitian. Adapun Informan dalam penelitian ini adalah Pejabat terkait seperti Kepala SubBagian Tata Usaha, Kepala Urusan Tata Usaha dan Kepala Urusan Keuangan serta pelaksana yang terdampak kebijakan seperti Pengelola Keuangan, Petugas pada Seksi Pelayanan Tahanan/Bimbingan Kerja serta Fungsional Pembimbing Kemasyarakatan.

Dari hasil pengumpulan data melalui observasi, wawancara, studi dokumentasi dan penelusuran data online perlu dilakukan analisa data yaitu proses mencari dan menyusun secara sistematis dengan cara mengorganisasikan data ke dalam kategori, menjabarkan ke dalam unit-unit, melakukan sintesa, menyusun ke dalam pola, memilih mana yang penting dan yang akan dipelajari, dan membuat kesimpulan sehingga mudah dipahami oleh diri sendiri maupun peneliti (Sugiyono, 2011). Tehnik analisa data yang digunakan dalam penelitian ini adalah

analisis data model interaktif Miles dan Huberman yang merupakan alur kegiatan yang terjadi secara bersamaan yang meliputi: 1) Reduksi data, 2) penyajian data dan 3) Penarikan kesimpulan dan verifikasi (Sugiyono, 2011). Dalam penelitian ini juga digunakan Triangulasi dan *Member Check* sebagai validasi internal yang merupakan teknik pengecekan keabsahan data, teknik triangulasi yang digunakan dapat menjadi upaya dalam memeriksa kebenaran dengan membandingkan antara data satu dengan lainnya sedangkan *member check* untuk mengetahui seberapa jauh data yang diperoleh sesuai dengan apa yang diberikan oleh pemberi data.

### **3. Hasil dan Pembahasan**

#### **3.1 Implementasi Kebijakan *Automatic Adjustment* pada Operasional Satuan Kerja Pemasarakatan di Lingkungan Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan HAM Bali**

##### **3.1.1. Indikator Standar dan Tujuan Kebijakan**

Menurut Van Meter dan Van Horn dalam Winarno (2012), identifikasi indikator-indikator pencapaian merupakan tahap yang krusial dalam analisis implementasi kebijakan. Indikator-indikator pencapaian ini menilai sejauh mana ukuran dasar dan tujuan kebijakan telah terealisasi. Berdasarkan analisa terhadap hasil wawancara di lapangan, satuan kerja Pemasarakatan di Lingkungan Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan HAM Bali telah memiliki pengetahuan yang baik terhadap kebijakan *automatic adjustment* sebagai sebuah mekanisme pencadangan belanja anggaran yang diblokir sementara. Namun demikian berdasarkan hasil wawancara lebih lanjut diperoleh hasil bahwa satuan kerja kurang memahami tujuan dari dilakukannya implementasi kebijakan *automatic adjustment* tersebut. Penjelasan mengenai implementasi kebijakan yang disampaikan ke satuan kerja melalui Surat Direktorat Jenderal Pemasarakatan belum memberikan pemahaman yang cukup kepada satuan kerja tentang tujuan kebijakan *automatic adjustment*.

Van Meter dan Van Horn dalam Agustinus (2006) mengemukakan untuk mengukur kinerja implementasi kebijakan tentunya menegaskan standar dan sasaran tertentu yang harus dicapai oleh para pelaksana kebijakan, kinerja kebijakan pada dasarnya merupakan penilaian atas tingkat ketercapaian standar dan sasaran tersebut. Terkait dengan standar kebijakan berdasarkan studi dokumentasi yang dilakukan oleh peneliti, kebijakan *automatic adjustment* hanya disebutkan dalam penjelasan Pasal 28 Ayat 2 Huruf e Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2021 tentang Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara Tahun 2022 yaitu “Yang dimaksud dengan “penyesuaian Belanja Negara” adalah melakukan pengutamaan penggunaan anggaran yang disesuaikan secara otomatis (*automatic adjustment*), realokasi anggaran, pemotongan anggaran Belanja Negara, dan/atau pergeseran anggaran antarprogram”. Belum terdapat regulasi atau peraturan turunan lebih lanjut yang memperjelas dan mengatur lebih detail terhadap implementasi *automatic adjustment* tersebut yang dapat menjadi sebuah standar kebijakan di lingkungan Kementerian Hukum dan HAM. Hal ini sejalan dengan hasil wawancara yang peneliti lakukan yang menyatakan bahwa belum terdapat standar dalam pelaksanaan kebijakan *automatic adjustment* di satuan kerja pemasarakatan di lingkungan Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan HAM Bali.

### 3.1.2. Indikator Sumber Daya

Van Meter dan Van Horn dalam Subarsono (2011) menyatakan bahwa implementasi kebijakan perlu dukungan sumber daya manusia (*human resources*) maupun dukungan sumber daya non-manusia (*non-human resources*). Berdasarkan hasil wawancara yang disandingkan dengan hasil studi dokumentasi berupa hasil analisa beban kerja dan analisa jabatan dari ketiga lokus, diperoleh fakta bahwa sumber daya manusia khususnya pegawai yang menangani pengelolaan keuangan termasuk bendahara di ketiga lokus penelitian telah memadai bahkan ada yang melebihi secara kuantitas dibandingkan kebutuhan yang diperoleh dari hasil analisa beban kerja. Namun jumlah pegawai yang memadai belum menjamin keberhasilan implementasi suatu kebijakan, pegawai harus mempunyai ketrampilan dan kompetensi dibidangnya masing-masing. Secara keseluruhan, penempatan pegawai yang menangani pengelolaan keuangan pada satuan kerja telah disesuaikan dengan hasil Analisa jabatan yang dilakukan sebelumnya. Menurut Dessler (2013) analisis jabatan adalah prosedur untuk menentukan tanggung jawab dan persyaratan ketrampilan yang dibutuhkan dari pekerjaan dan jenis orang yang harus dipekerjakan untuk pekerjaan tersebut, dengan demikian pegawai yang ditempatkan pada bagian keuangan di satuan kerja telah memiliki kompetensi yang cukup dan dapat diandalkan dalam melaksanakan tugas dan fungsinya masing masing.

Mengenai sumber daya non-manusia (*non-human resources*), berdasarkan hasil temuan dari studi dokumentasi dan wawancara yang dilakukan oleh peneliti, sumber daya non-manusia yang paling erat kaitannya dengan implementasi kebijakan *automatic adjustment* adalah sumber daya anggaran.

**Tabel 1. Total anggaran yang dikelola dan persentase anggaran yang terdampak implementasi kebijakan *automatic adjustment* Tahun 2022 dan 2024**

Satuan Kerja	Pagu Anggaran	Pagu Blokir	% Blokir
<b>Tahun Anggaran 2022</b>			
Lapas Narkotika Kelas IIA Bangli	Rp. 12.255.606.000	Rp. 622.754.000	5.08%
Lapas Kelas IIB Karangasem	Rp. 6.346.654.000	Rp. 296.780.000	4.68%
Bapas Kelas II Karangsem	Rp. 2.753.185.000	Rp. 174.600.000	6.34%
<b>Tahun Anggaran 2024</b>			
Lapas Narkotika Kelas IIA Bangli	Rp. 16.336.737.000	Rp. 1.151.890.000	7.05%
Lapas Kelas IIB Karangasem	Rp. 6.619.929.000	Rp. 225.569.000	3.41%
Bapas Kelas II Karangsem	Rp. 2.603.750.000	-	0.00%

Sumber: Hasil observasi peneliti berdasarkan dokumen anggaran pada ketiga lokus

Besaran pagu anggaran yang terdampak kebijakan *automatic adjustment* pada ketiga satuan kerja yang menjadi lokus penelitian bervariasi antara 3.41% - 7.05% dari total anggaran yang dikelola dan pada salah satu lokus yaitu Bapas Karangasem ditemukan fakta bahwa anggaran yang terdampak seluruhnya adalah anggaran perjalanan dinas yang merupakan komponen anggaran krusial untuk satuan kerja dalam melakukan tugas dan fungsinya. Besar kecilnya anggaran akan menjadi salah satu faktor yang menentukan keberhasilan implementasi kebijakan (Van Meter dan Van Horn dalam Winarno, 2012). Berdasarkan wawancara yang

dilakukan lebih lanjut, ditemukan fakta bahwa anggaran yang dikelola oleh satuan kerja belum mencukupi untuk mengimplementasikan kebijakan *automatic adjustment* pada satuan kerja tersebut, selain itu proses implementasi kebijakan *automatic adjustment* pada satuan kerja pemasyarakatan di lingkungan Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan HAM Bali memberi dampak atau pengaruh terhadap sumber daya anggaran satuan kerja yang telah disusun dan direncanakan sedemikian rupa sejak tahun sebelumnya, sebut saja dampak terhadap penilaian kinerja satuan kerja, kegiatan menjadi dibatasi dan pegawai tidak bisa berkinerja, adanya perencanaan ulang, kesulitan dalam realisasi atau pencairan anggaran serta penundaan pelaksanaan kegiatan.

### **3.1.3. Indikator Komunikasi Antar Organisasi**

Kejelasan standar dan sasaran tidak menjamin implementasi yang efektif apabila tidak dibarengi dengan adanya komunikasi antar organisasi dan aktivitas pengukuhan. Satuan kerja selaku pelaksana di daerah telah melakukan komunikasi dalam bentuk koordinasi dengan Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan HAM Bali selaku pembina di wilayah Propinsi. Berdasarkan hasil wawancara, koordinasi yang dilakukan satuan kerja terkait implementasi kebijakan *automatic adjustment* adalah mengenai kapan akan dilakukan pembukaan blokir, solusi untuk memperbaiki nilai kinerja akibat adanya kebijakan tersebut dan revisi-revisi yang bisa dilakukan untuk mengimplementasikan *automatic adjustment*. Selain berkoordinasi dengan Kantor Wilayah, didalam satuan kerja sendiri juga telah dilakukan koordinasi antara pengelola keuangan dengan masing-masing pelaksana kegiatan mengenai hal-hal apa yang bisa dilaksanakan terkait adanya *automatic adjustment* termasuk untuk mengetahui secara rinci mengenai anggaran yang diblokir dan sampai kapan pemblokirannya untuk mencapai output yang diinginkan. Komunikasi dalam bentuk koordinasi eksternal dan internal perlu dilakukan karena menurut Agustino (2006) “komunikasi merupakan salah-satu variabel penting yang mempengaruhi implementasi kebijakan publik, komunikasi sangat menentukan keberhasilan pencapaian tujuan dari implementasi kebijakan publik”.

Temuan lain yang diperoleh peneliti melalui hasil wawancara yang dilakukan adalah terkait penyampaian informasi mengenai kebijakan *automatic adjustment* kepada para pelaksana kebijakan. Satuan kerja telah menyampaikan dan mensosialisasikan mengenai kebijakan *automatic adjustment* yang mencakup gambaran tentang kebijakan tersebut, anggaran apa saja yang diblokir serta implementasinya dalam pelaksanaan kegiatan ke seluruh Bagian/Bidang melalui rapat/tatap muka yang dilaksanakan di awal tahun dan selanjutnya melalui rapat-rapat rutin setiap bulan dan triwulan. Selanjutnya berdasarkan informasi yang diterima tersebut, setiap Bagian/Bidang di satuan kerja utamanya Bagian/Bidang yang terkena dampak dari implementasi kebijakan *automatic adjustment* juga telah secara aktif memberikan umpan balik dalam bentuk saran dan masukan untuk mewujudkan kebijakan *automatic adjustment*.

### **3.1.4. Indikator Karakteristik Agen Pelaksana**

Menurut Van Meter dan Van Horn, struktur dari agen pelaksana yang meliputi karakteristik, norma dan pola hubungan yang potensial maupun aktual sangat berpengaruh terhadap keberhasilan implementasi (Wibawa, 2014). Berdasarkan hasil wawancara yang peneliti lakukan menunjukkan bahwa satuan kerja pemasyarakatan di lingkungan Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan

HAM Bali selaku agen pelaksana sudah sesuai untuk mengimplementasikan kebijakan *automatic adjustment*. Kesesuaian tersebut antara lain dilatarbelakangi oleh keadaan pada saat diberlakukannya kebijakan *automatic adjustment* pada Tahun 2022 dengan adanya Pandemi COVID-19 serta anggapan bahwa kebijakan tersebut merupakan prioritas dari negara yang memang harus dilaksanakan sampai ke tingkat satuan kerja. Namun demikian, terdapat temuan lain yang peneliti peroleh dari hasil wawancara yaitu pendekatan yang sesuai atau ideal dalam implementasi kebijakan *automatic adjustment* berdasarkan karakteristik satuan kerja adalah pendekatan yang menekankan adanya aspirasi dari bawah (*bottom-up*). Menurut Parsons (2006) “model pendekatan *bottom-up* menekankan pada fakta bahwa implementasi dilapangan memberikan keleluasaan dalam penerapan kebijakan” dan pada kenyataannya kegiatan dilapangan yang paling mengetahui adalah yang di tingkat bawah atau satuan kerja dan selanjutnya bagaimana aspirasi tersebut bisa diakomodir di tingkat atas sehingga pada akhirnya ditemukan solusi atau formula yang bisa diterbitkan yang lebih selaras, selain itu satuan kerja selaku pelaksana di bawah lebih mengetahui apa-apa saja kendala terkait dengan anggaran dan juga output yang ingin dicapai.

Implementasi kebijakan perlu ditunjang dengan struktur organisasi yang baik, struktur organisasi pelaksana kebijakan mempunyai pengaruh penting dalam proses implementasi. Hal tersebut berkaitan dengan adanya aspek struktural yang mendasar dari suatu organisasi, yakni *Standard Operating Procedures* (SOP) yang menjadi pedoman bagi pelaksana kebijakan dalam setiap tindakannya. Berdasarkan analisa yang dilakukan peneliti terhadap hasil wawancara di lapangan menunjukkan satuan kerja maupun Kantor Wilayah dan Unit Eselon I belum memiliki SOP maupun petunjuk teknis atau petunjuk pelaksanaan dalam mengimplementasikan kebijakan *automatic adjustment*, yang ada hanya surat penyampaian tentang kebijakan *automatic adjustment* dari Unit Eselon I dan Kantor Wilayah. Selain itu dukungan dari Eselon I atau Unit Pusat masih sangat minim, implementasi kebijakan *automatic adjustment* di satuan kerja lebih dominan didukung oleh Kantor Wilayah dalam bentuk pemberian informasi melalui sosialisasi, pemantauan dan monitoring terkait pelaksanaan kegiatan dan anggarannya termasuk strategi-strategi apa yang satuan kerja dapat laksanakan untuk mengantisipasi adanya *automatic adjustment*.

### **3.1.5. Indikator Kondisi Sosial, Politik dan Ekonomi**

Lingkungan sosial, politik dan ekonomi yang tidak kondusif dapat mengakibatkan kinerja implementasi kebijakan menjadi gagal, karena upaya untuk mengimplementasikan suatu kebijakan harus memperhatikan suasana yang kondusif pada lingkungan eksternal. Menurut Van Meter dan Van Horn dalam Winarno (2012) sekalipun dampak dari faktor-faktor ini pada implementasi keputusan-keputusan kebijakan mendapat perhatian yang kecil, namun faktor-faktor ini mungkin mempunyai efek yang mendalam terhadap pencapaian badan-badan pelaksana. Berdasarkan studi dokumentasi dan hasil wawancara yang peneliti lakukan menunjukkan bahwa implementasi kebijakan *automatic adjustment* pada satuan kerja masyarakat di lingkungan Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan HAM Bali dipengaruhi oleh keadaan dan kondisi sosial, politik serta ekonomi pada saat itu. Perubahan kondisi sosial akibat terjadinya Pandemi COVID-19 mempengaruhi satuan kerja dalam mengimplementasikan kebijakan antara lain penggunaan metode daring dan pemanfaatan aplikasi

berbasis teknologi informasi dalam melakukan kegiatan yang anggarannya terkena blokir. Terkait kondisi politik, implementasi kebijakan *automatic adjustment* didukung oleh elemen politik karena dengan kebijakan tersebut seluruh Kementerian/Lembaga akan memiliki ketahanan untukantisipasi apabila harus dilakukan perubahan dalam menghadapi dampak ketidakpastian global dan tantangan global lainnya, seperti ancaman perubahan iklim, peningkatan dinamika geopolitik, serta pemulihan ekonomi global yang tidak merata. Selanjutnya kondisi ekonomi yang sedang mengalami perlambatan akibat tensi geopolitik Rusia-Ukraina, tekanan inflasi yang tinggi dan respons pengetatan kebijakan moneter sangat mempengaruhi implementasi kebijakan *automatic adjustment* di satuan kerja, karena di satu sisi belanja pemerintah selain sebagai *shock absorber* juga diharapkan menjadi bagian penggerak pertumbuhan ekonomi namun di sisi lain terdapat anggaran-anggaran yang terblokir sehingga tidak dapat dibelanjakan, untuk itu satuan kerja mengupayakan adanya revisi dan penyesuaian mekanisme pelaksanaan kegiatan sehingga anggaran tetap dapat direalisasikan sebagai penggerak pertumbuhan ekonomi masyarakat.

Selanjutnya terkait dengan pendapat publik terhadap kebijakan, publik dalam hal ini pengunjung pada Lembaga pemasyarakatan maupun Balai Pemasyarakatan tidak terlalu menanggapi adanya kebijakan *automatic adjustment* karena tidak terpengaruh oleh kebijakan tersebut, sedangkan penerima layanan di Lembaga Pemasyarakatan yaitu Warga Binaan Pemasyarakatan atau WBP yang terdampak kebijakan *automatic adjustment* memberikan tanggapan sebatas pertanyaan, sedangkan penerima layanan di Balai Pemasyarakatan tidak ada yang menanggapi maupun mengeluh karena pelaksanaan tugas dan fungsi Balai Pemasyarakatan tetap berjalan seperti biasanya.

### **3.1.6. Indikator Disposisi/Sikap Implemendor**

Van Meter dan Van Horn juga Edward III dalam Widodo (2010) menyatakan bahwa disposisi yang tinggi berpengaruh pada tingkat keberhasilan pelaksanaan kebijakan. Disposisi diartikan sebagai kecenderungan, keinginan atau kesepakatan para pelaksana (implementors) untuk melaksanakan kebijakan. Analisa yang dilakukan peneliti terhadap hasil wawancara di lapangan menunjukkan adanya respon yang positif dari implemendor pada satuan kerja pemasyarakatan di lingkungan Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan HAM Bali terhadap implementasi kebijakan *automatic adjustment* dimana mereka menerima dan melaksanakan kebijakan tanpa mengurangi pelaksanaan tugas dan fungsi pada satuan kerja.

Van Meter dan Van Horn dalam model implementasi kebijakan mereka menyatakan bahwa salah satu faktor kunci dalam keberhasilan implementasi kebijakan adalah sikap implemendor. Mereka mengidentifikasi bahwa komitmen dan persepsi positif implemendor terhadap kebijakan yang diimplementasikan sangat penting. Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan peneliti, diperoleh fakta bahwa implemendor pada satuan kerja pemasyarakatan di lingkungan Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan HAM Bali memiliki sikap yang selalu konsisten dan berkomitmen dari awal sampai dengan akhir dalam melakukan implementasi kebijakan *automatic adjustment*. Namun demikian yang perlu menjadi bahan evaluasi berdasarkan temuan di lapangan adalah adanya fakta bahwa implemendor pada satuan kerja pemasyarakatan di lingkungan Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan HAM Bali memiliki pengetahuan dan

pemahaman yang terbatas atau kurang jelas terhadap isi dan tujuan dari kebijakan *automatic adjustment* tersebut. Pengetahuan implementor terhadap kebijakan sangat penting dalam memastikan kebijakan tersebut dilaksanakan dengan efektif dan sesuai dengan tujuan yang diinginkan.

### **3.2 Hambatan atau kendala yang muncul dalam implementasi kebijakan Automatic Adjustment pada Satuan Kerja Pemasarakatan di Lingkungan Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan HAM Bali**

Berdasarkan hasil penelitian, dari enam indikator hanya tiga indikator yang terdapat hambatan atau kendala dalam implementasi kebijakan *automatic adjustment* pada satuan kerja pemasarakatan di lingkungan Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan HAM Bali yaitu terkait Standar dan Tujuan Kebijakan, Sumber Daya dan Karakteristik Agen Pelaksana, antara lain 1) Terjadinya perubahan rencana pelaksanaan kegiatan yang sebelumnya sudah ditetapkan oleh satuan kerja karena harus disesuaikan kembali dengan anggaran yang tersedia dalam dokumen anggaran setelah dilakukan *automatic adjustment*. Hal ini diakibatkan Unit Pusat yang langsung melakukan pencadangan tanpa adanya usulan pencadangan anggaran dari satuan kerja sehingga hasilnya tidak sesuai dengan kondisi riil di satuan kerja dan selanjutnya memerlukan adanya perubahan, 2) Adanya penundaan beberapa kegiatan karena ada beberapa mata anggaran yang baru dibuka blokirnya mendekati akhir tahun dan sulitnya melakukan realisasi atau penyerapan anggaran yang terdampak *automatic adjustment* karena blokir baru dibuka diakhir tahun (semester kedua) sehingga sisa waktu yang dimiliki terbatas. Tidak adanya kejelasan terkait kapan anggaran yang diblokir akibat kebijakan *automatic adjustment* dapat dibuka mengakibatkan ketidakjelasan dan penundaan pelaksanaan kegiatan dan pada saat anggaran yang diblokir dibuka pada akhir tahun, pelaksana kegiatan tidak memiliki cukup waktu untuk melakukan realisasi anggaran tersebut dan 3) Permasalahan capaian output karena adanya anggaran yang masih diblokir. Kebijakan *automatic adjustment* dilakukan melalui pencadangan anggaran atau blokir sehingga sebagian atau keseluruhan anggaran tidak dapat direalisasikan, namun di sisi lain volume output yang menjadi target kinerja yang harus dicapai oleh satuan kerja tidak dilakukan penyesuaian atau dengan kata lain volume output yang ditargetkan harus dapat dicapai dengan anggaran hanya setengah atau bahkan tidak ada sama sekali karena terblokir.

### **3.3 Solusi untuk mengatasi hambatan atau kendala yang muncul dalam implementasi kebijakan Automatic Adjustment pada Satuan Kerja Pemasarakatan di Lingkungan Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan HAM Bali**

Berdasarkan kajian dan analisa yang dilakukan oleh peneliti, maka diperoleh upaya termasuk terobosan dan inovasi dari satuan kerja pemasarakatan di lingkungan Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan HAM Bali khususnya pada indikator-indikator yang memiliki hambatan dan kendala yaitu Indikator Standar dan Tujuan Kebijakan, Sumber Daya dan Karakteristik Agen Pelaksana, antara lain 1) Melakukan perencanaan ulang terhadap pelaksanaan kegiatan yang disesuaikan dengan perubahan anggaran termasuk memperhitungkan kembali kegiatan apa yang menjadi prioritas untuk dilaksanakan terlebih dahulu dan yang tidak terlalu prioritas untuk ditangguhkan sementara serta penyesuaian jumlah

atau kuantitas pelaksanaan kegiatannya, 2) Melakukan pemetaan dan inventarisasi terhadap anggaran yang dikenakan *automatic adjustment* untuk selanjutnya direalisasikan sebagian yang tidak terkena kebijakan tersebut dengan tidak melebihi dari yang diperbolehkan. 3) Melakukan revisi atau pergeseran anggaran terkait anggaran yang terdampak kebijakan *automatic adjustment* sehingga dapat lebih memfokuskan mana yang dianggap urgent atau tidak bisa dikurangi atau sedikit dikurangi atau apabila ada anggaran yang berlebih dapat digunakan untuk menutupi anggaran yang terdampak *automatic adjustment* tersebut, 4) Menyesuaikan pelaksanaan kegiatan yang terdampak kebijakan *automatic adjustment* melalui sinergitas dengan seksi-seksi yang lain, sebagai contoh apabila di seksi binadik ada beberapa kegiatan pembinaan kemandirian yang terdampak kebijakan *automatic adjustment* namun harus dilaksanakan maka akan diikutsertakan didalam kegiatan seksi giatja sehingga kegiatan tersebut tetap dapat terlaksana dan output dapat tercapai, dan 5) Melakukan penyesuaian atau perubahan mekanisme pelaksanaan kegiatan, misalnya awalnya merupakan pendaftaran kontrak setelah diblokir menjadi tidak perlu daftar kontrak atau kegiatan sebelumnya dilaksanakan sekali dalam satu tahun dirubah menjadi dilaksanakan bertahap dengan perubahan kuota peserta dan tetap disesuaikan dengan anggaran yang tersedia setelah implementasi kebijakan *automatic adjustment*.

#### **4. Simpulan dan Saran**

##### **4.1 Simpulan**

Implementasi Kebijakan Automatic Adjustment pada Operasional Satuan Kerja Pemasaryakatan di Lingkungan Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan HAM Bali terdapat kekurangan pada Indikator Standar dan Tujuan Kebijakan yaitu kurangnya pemahaman terhadap tujuan dilakukannya implementasi kebijakan serta belum adanya standar berupa regulasi atau peraturan turunan yang mengatur lebih detail terhadap implementasi kebijakan *automatic adjustment* tersebut, selanjutnya kekurangan pada indikator sumber daya khususnya sumber daya anggaran yang dikelola oleh satuan kerja belum mencukupi untuk mengimplementasikan kebijakan *automatic adjustment* pada satuan kerja tersebut dan yang ketiga kekurangan pada indikator karakteristik agen pelaksana yaitu Satuan Kerja maupun Kantor Wilayah dan Unit Eselon I belum memiliki SOP maupun petunjuk teknis atau petunjuk pelaksanaan dalam mengimplementasikan kebijakan *automatic adjustment* serta masih minimnya dukungan dari Eselon I atau Unit Pusat. Sedangkan untuk tiga Indikator lainnya yaitu Komunikasi Antar Organisasi, Kondisi Sosial, Politik dan Ekonomi serta Indikator Disposisi/Sikap Impelementor sudah berjalan dengan baik karena telah dilakukan komunikasi dalam bentuk koordinasi baik secara internal maupun dengan pihak eksternal serta penyampaian kebijakan secara berkala, selain itu adanya respon yang positif dari implementor ditambah dengan sikap yang selalu konsisten dari awal sampai dengan akhir dalam melakukan implementasi kebijakan *automatic adjustment* tersebut.

Hambatan atau kendala yang muncul dalam implementasi kebijakan Automatic Adjustment pada Satuan Kerja Pemasaryakatan di Lingkungan Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan HAM Bali antara lain terjadinya perubahan rencana pelaksanaan kegiatan yang sebelumnya sudah ditetapkan oleh satuan

kerja karena harus disesuaikan kembali dengan anggaran yang tersedia dalam dokumen anggaran setelah dilakukan *automatic adjustment*, adanya penundaan beberapa kegiatan dan sulitnya melakukan realisasi atau penyerapan anggaran yang terdampak *automatic adjustment* karena blokir baru dibuka diakhir tahun sehingga sisa waktu yang dimiliki terbatas dan adanya permasalahan capaian output dimana volume output yang ditargetkan harus dapat dicapai dengan anggaran hanya setengah atau bahkan tidak ada sama sekali karena terblokir.

Solusi untuk mengatasi hambatan atau kendala yang muncul dalam implementasi kebijakan *Automatic Adjustment* pada Satuan Kerja Pemasarakatan di Lingkungan Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan HAM Bali antara lain melakukan perencanaan ulang terhadap pelaksanaan kegiatan yang disesuaikan dengan perubahan anggaran termasuk melakukan revisi atau pergeseran anggaran terkait anggaran yang terdampak kebijakan *automatic adjustment* sehingga dapat lebih memfokuskan mana yang dianggap urgent atau tidak bisa dikurangi atau apabila ada anggaran yang berlebih dapat digunakan untuk menutupi anggaran yang terdampak *automatic adjustment* tersebut, selanjutnya melakukan penyesuaian pelaksanaan kegiatan yang terdampak kebijakan *automatic adjustment* melalui sinergitas dengan seksi-seksi yang lain sehingga kegiatan tersebut tetap dapat terlaksana dan output dapat tercapai serta melakukan perubahan mekanisme pelaksanaan kegiatan yang tetap disesuaikan dengan anggaran yang tersedia setelah implementasi kebijakan *automatic adjustment*.

#### **4.2 Saran**

Berdasarkan data penelitian, hasil analisa dan kesimpulan, terdapat beberapa saran yang dapat dipertimbangkan terkait implementasi kebijakan *Automatic Adjustment* pada Satuan Kerja Pemasarakatan di Lingkungan Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan HAM Bali antara lain 1) Direktorat Jenderal Pemasarakatan selaku Unit Eselon I perlu memberikan sosialisasi dan pendampingan kepada Satuan Kerja Pemasarakatan khususnya terkait isi dan tujuan dari dilakukannya implementasi kebijakan *automatic adjustment* sehingga Satuan Kerja tidak hanya memiliki pengetahuan tentang apa itu kebijakan *automatic adjustment* tetapi juga memiliki pemahaman yang utuh dan jelas terhadap isi dan tujuan dari kebijakan tersebut, 2) Perlunya *Standard Operating Procedures* (SOP) serta petunjuk teknis atau petunjuk pelaksana dalam mengimplementasikan kebijakan *automatic adjustment* sebagai aspek penting dalam memandu implementasi, selain dari segi aturan yang berlaku, 3) Perlunya dukungan dari Direktorat Jenderal Pemasarakatan selaku Unit Eselon I di tingkat Pusat melalui penguatan, pemantauan dan monitoring terkait pelaksanaan kegiatan dan anggarannya termasuk strategi-strategi apa yang Satuan Kerja dapat laksanakan untuk mengantisipasi adanya *automatic adjustment*, 4) Perlunya koordinasi antara Unit Pusat dengan Kementerian Keuangan terkait kejelasan kapan anggaran yang diblokir akibat kebijakan *automatic adjustment* dapat dibuka sehingga Satuan Kerja dapat mengambil langkah yang tepat untuk melakukan perencanaan ulang dan penyesuaian pelaksanaan kegiatan, 5) Perlunya kebijakan dari Direktorat Jenderal Pemasarakatan selaku Penanggung Jawab Program untuk menyesuaikan target Volume Output di Satuan Kerja dengan ketersediaan anggaran yang dapat direalisasikan atau yang tidak terkena dampak *automatic adjustment* dan 6) Bagi pengembangan dunia akademik hasil penelitian ini dapat

dijadikan sebagai bahan acuan untuk melaksanakan penelitian selanjutnya mengenai efektifitas implementasi kebijakan *automatic adjustment* dibandingkan dengan kebijakan refocusing dan realokasi anggaran dalam melakukan penyesuaian belanja negara.

### **Daftar Pustaka**

- Agustino, Leo. (2006). *Dasar-Dasar Kebijakan Publik*. Bandung: CV. Alfabeta.
- Aldila, G. R. D., & Estiningrum, S. D. (2022). Kebijakan Refocusing Anggaran dan Strategi di Masa Pandemi Covid-19. *Owner: Riset dan Jurnal Akuntansi*, 6(4), 4124-4133.
- Dessler, G. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jilid 1. Edisi 10. Jakarta: Indeks.
- Dewi, R., Rahim, M., Akib, M., Balaka, M. Y., & Syarif, M. (2023). Rasionalisasi Anggaran Pada Kantor Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Kolaka. *JPEP (Jurnal Progres Ekonomi Pembangunan)*, 8(1), 96-106.
- Dunn, William N. (1981). *Pengantar Analisis Kebijakan Publik, Penyunting Muhadjir Darwin*. Edisi Kedua. Cetakan Pertama. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Gulo, W. (2002). *Metodologi Penelitian*. Jakarta: PT. Gramedia Widiasarana Indonesia.
- Hill, Michael dan Peter Hupe. (2012). *Implementing Public Policy: Governance in Theory and in Practice*. London-Thousand Oak-New Delhi: Sage Publications.
- Laraswati, A., & Setyorini, D. (2022). Analisis Implementasi Refocusing Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD) Kabupaten Sleman Tahun 2020 Dalam Penanganan Covid-19 di Kabupaten Sleman. *Jurnal Profita: Kajian Ilmu Akuntansi*, 10(5), 1-20.
- Lestari, E. B. (2021). Implementasi Kebijakan Refocusing Dan Realokasi APBD Tahun Anggaran 2020 Pada Masa Pandemi Covid-19 Di Kota Bengkulu Provinsi Bengkulu. *VISIONER: Jurnal Pemerintahan Daerah Di Indonesia*, 13(3), 593-606.
- Neuman, W. L. (2003). *Social Research Methods: Qualitative and Quantitative Approaches*. Edisi 5. Allyn and Bacon
- Parsons, Wayne. (2006). *Publik Policy: Pengantar Teori dan Praktik Analisis Kebijakan*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Subarsono, AG. (2011). *Analisis Kebijakan Publik, Konsep, Teori dan Aplikasi*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Sugiyono. (2011). *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. (2015). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: CV. Alfabeta.
- Sugiyono. (2016). *Metode Penelitian Administrasi: Dilengkapi Metode R&D*. Bandung: Alfabeta.

- Sunggono, Bambang. (2010). *Hukum dan Kebijakan Publik*. Jakarta: Sinar Grafika.
- Van Meter, Donald, dan Van Horn, Carl. (1999). *The Policy Implementation Process: A Conceptual Framework in Administration and Society*. London: Sage.
- Wibawa, Samodra. (2014). *Evaluasi Kebijakan Publik*. Jakarta: PT. Grafindo Persada.
- Widiyanti, N. M. I., & Widnyani, I. A. P. S. (2023). Implementation of Local E-Catalog Policy in Procurement of Goods and Services for MSMEs in Buleleng Regency (No. 10731). *EasyChair*.
- Widodo. (2010). *Implementasi kebijakan*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Winarno, Budi. (2012). *Kebijakan publik: teori, proses, dan studi kasus : edisi dan revisi terbaru*. Center For Academic Publishing Service.