
PRAKTIK STRATEGI PENGHEMATAN BIAYA DAN DAMPAKNYA TERHADAP KINERJA SUMBER DAYA MANUSIA: PERSPEKTIF PEGAWAI KONTRAK DI BPKPD KABUPATEN BULELENG

Putu Ventha Agustha¹, Komang Krisna Heryanda², M.Rudi Irwansyah³

^{1,2,3}Universitas Pendidikan Ganesha

ventha58@gmail.com

Diterima: 23/02/2026

Diterima: 13/03/2026

DiPublikasi: 01/06/2026

DOI : <https://doi.org/10.22225/kr.18.1.2026.53-60>

Abstract

This study aims to understand the implementation of cost-saving strategies at the Regional Finance and Revenue Management Agency (BPKPD) of Buleleng Regency and how such strategies are perceived by contract employees in relation to their performance. In the context of government budget efficiency, contract workers are often assumed to be the most affected group. Using a descriptive qualitative approach, the study employed in-depth interviews with several contract employees who had experienced the budget-saving measures directly. The findings reveal that although there were cost-saving measures such as benefit reduction and limited overtime, these did not significantly affect the performance of contract employees. Many maintained their performance standards due to strong work commitment, a sense of responsibility, and the expectation of contract renewal. These findings highlight the importance of psychological and motivational factors in maintaining performance, even in financially constrained environments.

Keywords: *cost-saving strategy, employee performance, contract workers, human resource management, BPKPD*

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk memahami praktik strategi penghematan biaya yang diterapkan di Badan Pengelola Keuangan dan Pendapatan Daerah (BPKPD) Kabupaten Buleleng serta bagaimana strategi tersebut dipersepsikan oleh pegawai kontrak dalam kaitannya dengan kinerja mereka. Dalam konteks efisiensi anggaran yang menjadi kebijakan umum di instansi pemerintah, pegawai kontrak sering kali menjadi kelompok yang paling terdampak. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan metode wawancara mendalam terhadap beberapa pegawai kontrak yang mengalami langsung implementasi strategi penghematan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa meskipun terdapat pembatasan anggaran dalam bentuk efisiensi tunjangan dan pengurangan lembur, hal tersebut tidak secara signifikan memengaruhi kinerja pegawai kontrak. Para pegawai tetap berupaya menunjukkan kinerja optimal karena adanya komitmen kerja, rasa tanggung jawab, dan harapan terhadap perpanjangan kontrak. Temuan ini mencerminkan pentingnya aspek psikologis dan motivasional dalam mempertahankan kinerja, meskipun dalam kondisi keterbatasan anggaran.

Kata kunci: penghematan biaya, kinerja pegawai, pegawai kontrak, manajemen SDM, BPKPD

PENDAHULUAN

Kondisi fiskal organisasi sektor publik, termasuk instansi pemerintah daerah, semakin dihadapkan pada tekanan untuk menjalankan efisiensi anggaran. Hal ini didorong oleh berbagai faktor seperti penurunan pendapatan daerah, tuntutan akuntabilitas publik yang lebih tinggi, serta upaya pemerintah dalam menjalankan prinsip good governance. Salah satu langkah umum yang diambil untuk menanggulangi keterbatasan anggaran adalah penerapan strategi penghematan biaya (cost-saving strategy). Strategi ini bertujuan menekan pengeluaran tanpa mengorbankan kualitas layanan publik yang menjadi mandat utama organisasi sektor publik. Strategi penghematan biaya dapat meliputi berbagai bentuk tindakan efisiensi, seperti pembatasan

kegiatan operasional, rasionalisasi tenaga kerja, pengurangan tunjangan, hingga pengetatan proses kerja administratif (HOOD, 1991). Dalam konteks kebijakan nasional, desentralisasi fiskal yang memberi kewenangan lebih besar kepada pemerintah daerah dalam pengelolaan keuangan juga mengharuskan masing-masing daerah untuk mampu mengatur dan mengefektifkan sumber daya yang tersedia. Oleh karena itu, organisasi pemerintah daerah seperti Badan Pengelola Keuangan dan Pendapatan Daerah (BPKPD) dituntut untuk memiliki kemampuan adaptif dan responsif terhadap dinamika anggaran agar tetap dapat menjalankan fungsinya secara optimal.

Dalam konteks manajemen sumber daya manusia (SDM), strategi efisiensi anggaran tidak jarang menimbulkan dampak pada tenaga kerja, terutama bagi pegawai kontrak. Pegawai kontrak seringkali menjadi kelompok paling rentan terhadap implementasi kebijakan efisiensi karena keterbatasan status kerja mereka yang bersifat tidak tetap. Tidak seperti pegawai negeri sipil (PNS) yang memiliki perlindungan kerja jangka panjang, pegawai kontrak bergantung pada evaluasi berkala dan keputusan manajerial yang sangat dipengaruhi oleh kondisi anggaran. Ketika terjadi penghematan biaya, biasanya kelompok ini menjadi sasaran rasionalisasi atau pembatasan hak seperti tunjangan kerja, lembur, dan pelatihan. Hal ini dapat menimbulkan perasaan ketidakamanan kerja (*job insecurity*), penurunan motivasi, bahkan kelelahan kerja yang pada akhirnya berdampak pada penurunan kualitas dan produktivitas kerja (Kalleberg, 2000). Namun, beberapa studi juga menunjukkan bahwa dalam kondisi penuh keterbatasan, pegawai kontrak tetap menunjukkan kinerja tinggi karena adanya faktor-faktor internal seperti komitmen profesional, integritas, dan keinginan untuk mempertahankan posisinya (Grant & Parker, 2009). Oleh karena itu, menarik untuk ditelaah lebih lanjut bagaimana sebenarnya persepsi dan respons pegawai kontrak terhadap strategi penghematan yang diterapkan oleh organisasi tempat mereka bekerja.

Studi kualitatif menjadi pendekatan yang relevan dalam mengkaji fenomena ini karena memberikan ruang eksplorasi mendalam terhadap bagaimana pegawai mengalami, memaknai, dan merespons kebijakan penghematan biaya secara nyata. Berbeda dengan pendekatan kuantitatif yang lebih menekankan pada pengukuran statistik, pendekatan kualitatif berfokus pada pemahaman kontekstual dan subjektivitas individu yang tidak dapat direduksi ke dalam angka semata (Creswell, 2018). Dalam studi kualitatif, suara pegawai kontrak dapat ditangkap secara utuh melalui wawancara mendalam, narasi pengalaman, dan observasi partisipatif, yang kemudian dianalisis secara tematik untuk menemukan pola-pola makna yang muncul. Dalam konteks ini, penting untuk menggali bagaimana mereka menilai kebijakan efisiensi, bagaimana persepsi tersebut membentuk motivasi kerja, serta apakah terdapat upaya adaptasi dan resiliensi yang dilakukan untuk tetap menjaga kinerja. Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya bertujuan untuk menjawab apakah strategi penghematan berdampak atau tidak, melainkan juga memahami bagaimana dampak itu terbentuk dan dialami dalam dinamika sosial di tempat kerja.

BPKPD Kabupaten Buleleng dipilih sebagai lokasi penelitian karena merupakan lembaga strategis dalam pengelolaan keuangan daerah yang memiliki tanggung jawab besar dalam memastikan efektivitas perencanaan, pelaksanaan, dan pelaporan anggaran. Dalam beberapa tahun terakhir, instansi ini mengalami tekanan fiskal yang menyebabkan penyesuaian dalam alokasi anggaran, termasuk di bidang sumber daya manusia. Pegawai kontrak memiliki porsi signifikan dalam struktur organisasi BPKPD dan terlibat langsung dalam proses administratif maupun teknis operasional yang mendukung jalannya fungsi kelembagaan. Oleh karena itu, pengalaman mereka menjadi sumber informasi penting untuk memahami konsekuensi nyata dari strategi penghematan. Penelitian ini juga dapat memberikan gambaran mengenai praktik manajemen SDM sektor publik dalam menghadapi keterbatasan anggaran, khususnya dalam menjaga kinerja pegawai kontrak yang memiliki peran vital namun kerap berada dalam posisi kerja yang tidak stabil.

Dengan mempertimbangkan konteks tersebut, penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi secara mendalam bagaimana strategi penghematan biaya yang diterapkan oleh BPKPD Kabupaten Buleleng dipersepsikan dan dialami oleh pegawai kontrak, serta bagaimana hal tersebut berpengaruh terhadap motivasi dan kinerja mereka. Diharapkan, temuan dari penelitian ini dapat memberikan kontribusi terhadap pengembangan literatur manajemen SDM

sektor publik, serta menjadi referensi praktis bagi pembuat kebijakan dalam merumuskan strategi pengelolaan tenaga kerja kontrak yang adaptif, adil, dan berkelanjutan dalam menghadapi tantangan fiskal di masa mendatang.

TINJAUAN PUSTAKA

Manajemen sumber daya manusia (SDM) dalam sektor publik memiliki karakteristik tersendiri yang membedakannya dari sektor swasta. Dalam organisasi pemerintahan, pengelolaan SDM tidak hanya bertujuan untuk efisiensi dan produktivitas, tetapi juga mencerminkan akuntabilitas publik, kepatuhan terhadap regulasi, serta stabilitas organisasi. Menurut (Perry, 2008), motivasi kerja di sektor publik sangat dipengaruhi oleh nilai-nilai pelayanan publik (*public service motivation*), yang mengarah pada komitmen terhadap kepentingan umum, bukan semata-mata keuntungan pribadi. Dalam konteks ini, strategi penghematan biaya yang berdampak langsung pada kesejahteraan pegawai, terutama yang berstatus kontrak, berpotensi menimbulkan tensi antara tuntutan efisiensi dan kualitas pelayanan publik.

Strategi penghematan biaya atau efisiensi anggaran secara umum merujuk pada upaya sistematis untuk mengurangi pengeluaran organisasi melalui penyesuaian kebijakan, proses kerja, dan struktur organisasi. (HOOD, 1991) memperkenalkan konsep "New Public Management" (NPM) yang menekankan efisiensi, penghematan, dan orientasi hasil dalam pengelolaan sektor publik. Meskipun pendekatan ini berhasil meningkatkan disiplin anggaran, beberapa studi mengungkapkan bahwa praktik penghematan dapat berdampak negatif terhadap moral kerja dan loyalitas pegawai (Forrer et al., 2010). Di sisi lain, organisasi yang mampu menyusun strategi efisiensi yang adil dan transparan justru dapat memicu peningkatan kinerja melalui internalisasi tanggung jawab oleh pegawai.

Terkait dengan kinerja pegawai kontrak, (Kalleberg, 2000) menyatakan bahwa status kerja non-permanen sering dikaitkan dengan rasa tidak aman, keterbatasan akses terhadap pelatihan, dan rendahnya keterlibatan organisasi. Namun, faktor-faktor psikologis seperti persepsi keadilan organisasi, kejelasan peran, serta pengakuan atas kontribusi individu juga dapat menjadi penentu penting dalam mempertahankan motivasi kerja (Grant & Parker, 2009). Dengan kata lain, pengaruh strategi penghematan biaya terhadap kinerja tidak dapat dipahami secara linier, tetapi perlu dilihat sebagai interaksi kompleks antara kebijakan organisasi dan persepsi subjektif pegawai.

Penelitian ini juga mengacu pada teori motivasi harapan (*Expectancy Theory*) dari (Vroom, 1964), yang menyatakan bahwa individu akan terdorong untuk bekerja optimal apabila mereka meyakini bahwa usahanya akan menghasilkan kinerja baik, yang selanjutnya akan membawa hasil atau penghargaan yang diinginkan. Dalam konteks pegawai kontrak, harapan akan perpanjangan kontrak, pengakuan kinerja, dan stabilitas kerja dapat menjadi motivator kuat meskipun organisasi sedang menjalankan efisiensi anggaran. Selain itu, pendekatan *Resource-Based View* (Barney, 1991) menggarisbawahi pentingnya sumber daya manusia sebagai aset strategis organisasi yang dapat menciptakan keunggulan kompetitif, termasuk dalam situasi keterbatasan sumber daya.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan tujuan utama untuk memahami secara mendalam pengalaman dan persepsi pegawai kontrak terhadap strategi penghematan biaya yang diterapkan di BPKPD Kabupaten Buleleng. Pendekatan ini dianggap tepat karena mampu mengungkap dimensi subjektif dari fenomena yang sedang dikaji, yaitu bagaimana kebijakan efisiensi anggaran dipahami dan dirasakan secara langsung oleh para pegawai kontrak. Kualitatif deskriptif memungkinkan peneliti untuk menangkap makna dan dinamika sosial yang tidak dapat diukur secara kuantitatif (Creswell, 2018).

Lokasi penelitian dilakukan di lingkungan kerja BPKPD Kabupaten Buleleng, Bali, dengan fokus pada unit-unit kerja yang memiliki proporsi pegawai kontrak signifikan. Subjek penelitian adalah pegawai kontrak yang telah bekerja minimal satu tahun dan pernah mengalami

perubahan kebijakan terkait anggaran, khususnya dalam bentuk pembatasan lembur, pengurangan tunjangan, atau pengurangan aktivitas pelatihan. Pemilihan informan dilakukan secara purposive, yaitu dipilih berdasarkan kriteria relevansi pengalaman terhadap fokus penelitian. Jumlah informan ditentukan berdasarkan prinsip saturasi data, yaitu ketika tidak ada lagi temuan baru yang muncul dari wawancara tambahan.

Teknik pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam (in-depth interviews) dengan pedoman semi-terstruktur untuk memberikan fleksibilitas eksplorasi isu. Selain wawancara, dilakukan juga observasi non-partisipatif di lingkungan kerja dan dokumentasi terhadap kebijakan-kebijakan internal terkait efisiensi anggaran. Semua data wawancara direkam (dengan persetujuan informan), ditranskripsi, dan dianalisis secara tematik menggunakan teknik analisis (Miles, 1994) yang meliputi tahap reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan/verifikasi.

Keabsahan data dijaga dengan menggunakan teknik triangulasi sumber dan metode, melakukan member checking kepada informan untuk mengonfirmasi interpretasi data, serta peer debriefing untuk memperoleh masukan dari rekan peneliti. Dengan cara ini, validitas dan reliabilitas dalam konteks penelitian kualitatif dapat dipenuhi.

Metodologi ini dirancang untuk menjawab pertanyaan utama dalam penelitian, yakni bagaimana strategi penghematan biaya dipersepsikan oleh pegawai kontrak di BPKPD Kabupaten Buleleng, serta bagaimana persepsi tersebut berpengaruh terhadap motivasi dan kinerja mereka dalam keseharian kerja. Hasil dari penelitian ini diharapkan tidak hanya bersifat deskriptif, tetapi juga reflektif dan memberikan kontribusi praktis bagi perbaikan kebijakan SDM di sektor publik.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil penelitian ini didasarkan pada wawancara mendalam terhadap delapan pegawai kontrak yang bekerja di berbagai unit fungsional di BPKPD Kabupaten Buleleng. Analisis data menghasilkan tiga tema utama, yaitu: (1) persepsi terhadap strategi penghematan biaya; (2) dampak terhadap kondisi kerja dan motivasi; dan (3) strategi adaptasi pegawai kontrak dalam menjaga kinerja.

Pertama, sebagian besar informan memahami bahwa strategi penghematan biaya yang diterapkan oleh manajemen merupakan bentuk respons terhadap penurunan kondisi fiskal yang dihadapi oleh pemerintah daerah, termasuk dalam konteks alokasi anggaran untuk lembaga teknis seperti BPKPD Kabupaten Buleleng. Dalam wawancara, para informan menunjukkan pemahaman yang cukup baik mengenai latar belakang kebijakan tersebut. Mereka menyadari bahwa kebijakan seperti pengurangan anggaran lembur, pembatasan tunjangan, dan penghematan operasional merupakan langkah-langkah yang ditempuh demi menjaga keberlanjutan operasional lembaga dalam situasi fiskal yang menantang. Beberapa dari mereka bahkan menyebut bahwa langkah efisiensi ini adalah bagian dari tanggung jawab bersama untuk mendukung stabilitas keuangan daerah.

Namun demikian, dalam proses implementasi kebijakan tersebut, muncul dinamika persepsi yang beragam di kalangan pegawai kontrak. Beberapa informan menyatakan bahwa meskipun memahami urgensi kebijakan, mereka mempertanyakan keadilan distribusi dampak kebijakan antarunit. Dalam narasi yang muncul, terdapat pengakuan bahwa tidak semua unit atau bidang di BPKPD mengalami penyesuaian anggaran secara merata. Beberapa unit kerja tertentu dinilai tetap memperoleh kesempatan lembur atau tidak mengalami pemotongan tunjangan secara signifikan, sementara unit lain harus menyesuaikan aktivitas kerja secara drastis. Ketidaksamaan ini menimbulkan persepsi diskriminatif yang dianggap mencederai prinsip keadilan organisasi.

Lebih lanjut, perbedaan dalam akses informasi juga menjadi salah satu sumber ketidakpuasan. Informan menyatakan bahwa tidak seluruh pegawai mendapatkan informasi secara terbuka terkait dasar pertimbangan manajerial dalam pelaksanaan efisiensi. Minimnya komunikasi vertikal dinilai memperburuk persepsi ketidakadilan, karena pegawai merasa tidak dilibatkan atau tidak diberikan ruang partisipasi dalam proses penyesuaian kebijakan. Padahal, menurut (Colquitt et al., 2001), keadilan prosedural merupakan salah satu faktor krusial dalam menentukan sejauh mana individu menerima keputusan organisasi. Jika suatu keputusan dianggap

dilakukan melalui prosedur yang adil, transparan, dan dapat dipertanggungjawabkan, maka tingkat penerimaan terhadap keputusan tersebut akan lebih tinggi meskipun hasilnya tidak sepenuhnya menguntungkan individu yang bersangkutan.

Konsekuensi dari persepsi ketidakadilan ini terlihat dalam bentuk penurunan semangat kerja dan munculnya rasa apatis terhadap kebijakan organisasi. Beberapa informan mengakui kehilangan rasa percaya terhadap manajemen karena merasa bahwa perlakuan tidak adil mencerminkan kurangnya penghargaan terhadap kontribusi mereka sebagai bagian dari tim kerja. Hal ini menunjukkan bahwa persepsi terhadap keadilan tidak hanya berkaitan dengan aspek material, tetapi juga menyentuh aspek emosional dan psikologis yang mendalam. Oleh karena itu, strategi efisiensi yang dijalankan tanpa disertai dengan komunikasi yang memadai dan prinsip keadilan prosedural berpotensi menimbulkan resistensi dan menurunkan kohesi organisasi.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa persepsi terhadap strategi penghematan biaya sangat dipengaruhi oleh cara kebijakan tersebut dikomunikasikan dan dijalankan. Transparansi, konsistensi antarunit, dan pelibatan pegawai dalam proses penyesuaian kebijakan merupakan faktor penting untuk menjaga kepercayaan dan penerimaan terhadap kebijakan efisiensi. Dalam konteks ini, manajemen organisasi publik dituntut tidak hanya untuk mengambil keputusan yang efektif secara fiskal, tetapi juga adil secara sosial dan psikologis bagi seluruh elemen organisasi.

Kedua, dampak strategi penghematan biaya terhadap motivasi kerja dan kondisi psikologis pegawai kontrak menunjukkan keragaman yang signifikan. Dalam wawancara, sebagian besar informan mengungkapkan adanya tekanan emosional yang meningkat sejak kebijakan efisiensi diberlakukan. Tekanan tersebut terutama bersumber dari ketidakpastian status kerja mereka yang hanya diperbarui setiap tahun, serta dari pengurangan insentif yang sebelumnya menjadi bagian penting dari pendapatan tambahan. Pengurangan tunjangan makan, transportasi, serta tidak adanya peluang lembur menyebabkan sebagian pegawai merasa tidak dihargai secara finansial atas kontribusi dan beban kerja yang mereka tanggung. Ketidakpastian ini menimbulkan perasaan rentan terhadap pemutusan hubungan kerja sewaktu-waktu, dan hal ini mengganggu kenyamanan serta kestabilan psikologis dalam menjalankan tugas-tugas sehari-hari.

Fenomena ini mengindikasikan tingginya tingkat *job insecurity* atau rasa tidak aman dalam pekerjaan, yang merupakan isu psikologis penting dalam konteks hubungan kerja kontrak. *Job insecurity* tidak hanya berdampak pada kestabilan emosional, tetapi juga berpengaruh pada aspek kognitif dan perilaku kerja pegawai, seperti menurunnya inisiatif, kreativitas, serta loyalitas terhadap organisasi. Sebagian informan bahkan menyatakan adanya penurunan semangat kerja dan munculnya pemikiran untuk mencari pekerjaan alternatif di luar lingkungan pemerintahan, khususnya di sektor swasta yang menawarkan insentif lebih stabil.

Namun demikian, tidak semua pegawai kontrak menunjukkan respons negatif. Beberapa informan tetap mempertahankan bahkan meningkatkan performa kerjanya, terlepas dari tekanan dan keterbatasan insentif. Hal ini disebabkan oleh motivasi intrinsik yang tinggi, rasa tanggung jawab profesional, dan harapan akan perpanjangan kontrak di periode selanjutnya. Bagi mereka, kinerja yang baik menjadi salah satu strategi untuk mempertahankan posisi kerja serta menunjukkan nilai kontribusinya kepada organisasi. Di sisi lain, ada juga pegawai yang tetap bekerja dengan optimal karena memiliki komitmen personal terhadap kualitas pelayanan publik, yang bersumber dari nilai-nilai internal, seperti integritas dan dedikasi.

Temuan ini selaras dengan *Expectancy Theory* dari (Vroom, 1964), yang menyatakan bahwa motivasi seseorang dipengaruhi oleh sejauh mana individu meyakini bahwa usahanya akan menghasilkan kinerja yang baik (*expectancy*), bahwa kinerja tersebut akan dihargai dengan hasil tertentu (*instrumentality*), serta bahwa hasil tersebut bernilai bagi dirinya (*valence*). Dalam konteks ini, harapan terhadap perpanjangan kontrak atau pengakuan kinerja menjadi "hasil" yang memotivasi individu untuk tetap menunjukkan performa tinggi. Pegawai kontrak yang memiliki persepsi bahwa kerja keras mereka akan diakui atau berkontribusi terhadap kelangsungan status kerjanya cenderung tetap termotivasi meskipun berada dalam situasi organisasi yang penuh keterbatasan.

Lebih jauh lagi, hal ini menunjukkan bahwa respons pegawai terhadap kebijakan efisiensi sangat dipengaruhi oleh faktor-faktor kognitif dan afektif yang bersifat personal. Organisasi publik seperti BPKPD perlu mempertimbangkan dinamika psikologis ini dalam menyusun kebijakan kepegawaian, agar strategi efisiensi tidak berdampak negatif terhadap motivasi kerja pegawai. Pendekatan yang mempertimbangkan keseimbangan antara kebutuhan fiskal organisasi dan kesejahteraan psikologis pegawai menjadi sangat penting untuk memastikan keberlanjutan kinerja dalam jangka panjang..

Ketiga, dalam menghadapi dampak kebijakan penghematan biaya, informan menunjukkan berbagai bentuk strategi adaptasi yang dilakukan secara sadar untuk mempertahankan kinerja dan menstabilkan kondisi psikologis serta finansial mereka. Strategi-strategi ini mencerminkan adanya upaya resiliensi dari individu dalam menghadapi tekanan struktural yang berasal dari kondisi organisasi yang tidak ideal. Resiliensi, dalam konteks ini, tidak hanya merujuk pada kemampuan bertahan, tetapi juga pada kemampuan untuk bangkit dan menyesuaikan diri dengan tuntutan lingkungan kerja yang berubah secara signifikan (Bonanno et al., 2011).

Salah satu bentuk strategi adaptasi yang paling dominan adalah peningkatan efisiensi kerja pribadi. Informan menyatakan bahwa mereka mulai menyesuaikan cara kerja agar lebih cepat, terorganisir, dan produktif, meskipun dukungan sumber daya terbatas. Hal ini mencakup pengelolaan waktu yang lebih ketat, penggunaan alat bantu kerja digital, serta pengurangan kesalahan administratif sebagai bentuk penguatan kinerja individu. Langkah-langkah ini tidak hanya bertujuan untuk memenuhi ekspektasi organisasi, tetapi juga untuk memperkuat citra profesional mereka di mata atasan, dengan harapan dapat memperbesar peluang perpanjangan kontrak di masa mendatang.

Selain itu, strategi interpersonal juga menjadi pendekatan penting yang digunakan oleh pegawai kontrak. Beberapa informan secara eksplisit menyatakan bahwa mereka berupaya membangun hubungan baik dengan atasan dan rekan kerja melalui komunikasi yang lebih terbuka, kooperatif, dan suportif. Hal ini mencerminkan pentingnya modal sosial dalam mempertahankan posisi kerja di tengah situasi yang tidak menentu. Dalam banyak kasus, hubungan yang baik dengan pihak manajemen dinilai menjadi faktor penentu yang tidak tertulis dalam proses evaluasi perpanjangan kontrak.

Strategi kolektif juga terlihat dalam bentuk penguatan kolaborasi tim. Di tengah beban kerja yang meningkat akibat efisiensi personel, beberapa informan menunjukkan inisiatif untuk saling membantu menyelesaikan tugas antarpegawai kontrak. Solidaritas ini memperkuat kohesi sosial dalam unit kerja dan mengurangi tekanan psikologis yang dialami individu. Dalam konteks organisasi publik, solidaritas dan kerjasama internal sangat penting dalam menjaga kontinuitas layanan meskipun terjadi pembatasan anggaran.

Menariknya, adaptasi juga terjadi di luar ranah pekerjaan. Beberapa informan menyatakan bahwa mereka mulai membatasi pengeluaran pribadi secara signifikan, seperti mengurangi konsumsi di luar rumah, menunda pembelian barang sekunder, hingga menyesuaikan gaya hidup agar lebih hemat. Bahkan, ada yang menginisiasi pencarian pekerjaan sampingan sebagai bentuk diversifikasi pendapatan untuk menghadapi ketidakpastian finansial yang timbul dari pengurangan tunjangan. Strategi ini menggambarkan adanya kesadaran ekonomi yang tinggi dan pengambilan keputusan pragmatis di tengah ketidakpastian kerja.

Secara keseluruhan, strategi-strategi adaptif yang ditunjukkan oleh pegawai kontrak mencerminkan kemampuan individu untuk mengelola tantangan yang kompleks, baik secara profesional maupun personal. Temuan ini memperkuat pandangan bahwa ketahanan kinerja pegawai tidak hanya bergantung pada kebijakan organisasi, tetapi juga pada kapasitas adaptif individu dalam mengelola dinamika lingkungan kerja. Oleh karena itu, organisasi publik perlu memperhatikan dan mendukung strategi-strategi adaptasi ini melalui pendekatan manajerial yang empatik dan responsif terhadap kebutuhan pegawai di berbagai level kontraktual.

Pembahasan dari temuan ini menunjukkan bahwa dampak strategi penghematan biaya terhadap kinerja pegawai kontrak tidak bersifat linier, melainkan sangat tergantung pada konteks organisasi, persepsi individu, dan dukungan sosial di lingkungan kerja. Organisasi yang mampu

mengomunikasikan kebijakan secara terbuka dan melibatkan pegawai dalam proses pengambilan keputusan akan lebih mampu menjaga motivasi dan kinerja pegawainya. Sebaliknya, kebijakan yang diterapkan secara top-down tanpa mempertimbangkan dampak psikososial justru dapat menurunkan semangat kerja, memperburuk relasi kerja, dan meningkatkan turnover intention.

Dengan demikian, hasil penelitian ini memperkuat pentingnya pendekatan humanistik dalam manajemen SDM sektor publik, khususnya ketika menghadapi keterbatasan anggaran. Strategi efisiensi yang hanya berorientasi pada pengurangan biaya tanpa mempertimbangkan aspek psikologis dan sosial pegawai berpotensi menciptakan disfungsi organisasi dalam jangka panjang. Oleh karena itu, upaya untuk menyeimbangkan efisiensi fiskal dengan keberlanjutan kinerja sumber daya manusia perlu menjadi prioritas dalam setiap kebijakan pengelolaan SDM di lingkungan pemerintahan daerah.

SIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil penelitian kualitatif yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa strategi penghematan biaya yang diterapkan oleh BPKPD Kabupaten Buleleng secara umum dipahami oleh pegawai kontrak sebagai upaya responsif dari pihak manajemen dalam menghadapi tekanan anggaran daerah yang semakin ketat. Kebijakan efisiensi tersebut diwujudkan melalui beberapa langkah konkrit, seperti pembatasan jam lembur, pengurangan tunjangan kinerja dan transportasi, serta pembatasan kegiatan operasional yang bersifat non-prioritas. Strategi ini bertujuan untuk menjaga stabilitas fiskal organisasi sekaligus tetap mempertahankan keberlangsungan operasional dalam kondisi terbatas. Meskipun kebijakan ini dirancang sebagai bentuk efisiensi struktural yang menysasar keseluruhan organisasi, temuan penelitian menunjukkan bahwa pegawai kontrak merupakan kelompok yang paling merasakan dampaknya secara langsung, baik secara finansial maupun psikologis.

Sebagai kelompok tenaga kerja yang berada dalam posisi rentan secara kelembagaan, pegawai kontrak memiliki ketergantungan tinggi terhadap kebijakan internal organisasi, khususnya terkait status kerja yang diperbarui secara berkala. Oleh karena itu, ketika terjadi penghematan, kelompok ini tidak hanya kehilangan sebagian penghasilan melalui pemangkasan tunjangan dan lembur, tetapi juga mengalami tekanan psikologis yang disebabkan oleh ketidakpastian status kerja. Dalam kondisi ini, rasa aman dalam bekerja menjadi terganggu, yang pada gilirannya berdampak pada semangat, motivasi, dan keterlibatan pegawai dalam aktivitas kerja harian.

Namun demikian, penelitian ini juga mengungkapkan bahwa tidak semua dampak dari strategi penghematan biaya bersifat negatif atau menurunkan kinerja secara langsung. Terdapat variasi respons di antara pegawai kontrak, tergantung pada kondisi personal dan sosial mereka. Beberapa di antaranya mampu bertahan secara kinerja karena memiliki motivasi intrinsik yang kuat, harapan terhadap perpanjangan kontrak, dan keyakinan bahwa kontribusinya tetap diapresiasi oleh atasan. Dalam beberapa kasus, justru muncul inisiatif dan strategi adaptasi, seperti peningkatan efisiensi kerja individu, mempererat hubungan dengan pimpinan, dan penguatan kolaborasi dalam tim, yang berkontribusi terhadap keberlanjutan kinerja di tengah keterbatasan.

Kesimpulan ini menegaskan pentingnya memperhatikan aspek manusiawi dalam perumusan kebijakan efisiensi di sektor publik. Efisiensi fiskal yang tidak diimbangi dengan pendekatan yang mempertimbangkan kondisi psikososial pegawai berisiko memunculkan ketidakpuasan, konflik relasi kerja, dan penurunan produktivitas dalam jangka panjang. Oleh karena itu, strategi penghematan biaya sebaiknya tidak semata-mata dipandang sebagai instrumen teknis, melainkan juga sebagai proses sosial yang memerlukan komunikasi terbuka, keadilan prosedural, dan pelibatan aktif pegawai dalam proses pengambilan keputusan. Pendekatan ini penting untuk menjaga kohesi organisasi dan mendukung kesinambungan layanan publik di tengah tekanan fiskal yang tidak menentu..

Temuan penelitian menunjukkan bahwa dampak strategi penghematan terhadap kinerja pegawai kontrak tidak bersifat homogen. Bagi sebagian pegawai, kondisi ini memunculkan tekanan psikologis berupa rasa tidak aman terhadap keberlanjutan kontrak kerja dan penurunan motivasi karena hilangnya insentif. Namun demikian, tidak sedikit pula yang mampu

mempertahankan bahkan meningkatkan kinerjanya melalui motivasi intrinsik, loyalitas terhadap institusi, dan harapan terhadap keberlanjutan kerja. Artinya, faktor persepsi terhadap keadilan kebijakan, dukungan sosial di lingkungan kerja, serta keyakinan individu terhadap hasil usahanya berperan penting dalam menentukan bagaimana pegawai merespons situasi efisiensi anggaran.

Secara praktis, penelitian ini memberikan implikasi penting bagi manajemen sumber daya manusia di sektor publik, khususnya dalam konteks keterbatasan anggaran. Kebijakan efisiensi harus dirancang secara partisipatif, transparan, dan komunikatif agar tidak menimbulkan resistensi dan demotivasi pegawai. Manajemen perlu melakukan pendekatan yang bersifat humanistik dengan mempertimbangkan aspek psikologis dan kesejahteraan emosional pegawai, terutama mereka yang berstatus kontrak. Dengan demikian, keberlanjutan kinerja organisasi tetap dapat dijaga sekalipun dalam kondisi fiskal yang terbatas.

Untuk penelitian selanjutnya, disarankan agar dilakukan studi serupa dengan pendekatan kuantitatif untuk menguji hubungan antara variabel-variabel seperti persepsi keadilan organisasi, motivasi kerja, dan kinerja secara statistik. Selain itu, pengembangan studi komparatif antar instansi atau daerah dapat memperkaya pemahaman mengenai bagaimana berbagai strategi pengelolaan SDM merespons tantangan fiskal di lingkungan sektor publik yang berbeda. Penelitian longitudinal juga dapat dilakukan untuk mengamati dinamika jangka panjang dampak strategi efisiensi terhadap retensi dan produktivitas pegawai kontrak.

DAFTAR PUSTAKA

- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Bonanno, G. A., Westphal, M., & Mancini, A. D. (2011). Resilience to Loss and Potential Trauma. *Annual Review of Clinical Psychology*, 7(1), 511–535. <https://doi.org/10.1146/annurev-clinpsy-032210-104526>
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O. L. H., & Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425–445. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.425>
- Creswell, J. W. , & P. C. N. (2018). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (4th ed.). SAGE Publications.
- Forrer, J., Kee, J. E., Newcomer, K. E., & Boyer, E. (2010). Public–Private Partnerships and the Public Accountability Question. *Public Administration Review*, 70(3), 475–484. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2010.02161.x>
- Grant, A. M., & Parker, S. K. (2009). 7 Redesigning Work Design Theories: The Rise of Relational and Proactive Perspectives. *Academy of Management Annals*, 3(1), 317–375. <https://doi.org/10.5465/19416520903047327>
- HOOD, C. (1991). A Public Management For All Seasons? *Public Administration*, 69(1), 3–19. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.1991.tb00779.x>
- Kalleberg, A. L. (2000). Nonstandard Employment Relations: Part-time, Temporary and Contract Work. *Annual Review of Sociology*, 26(1), 341–365. <https://doi.org/10.1146/annurev.soc.26.1.341>
- Miles, M. B. , & H. A. M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook* (2nd ed.). SAGE Publications.
- Perry, J. L. , & H. A. (2008). Motivation in public management: The call of public service. *Oxford University Press*.
- Vroom, V. H. (1964). Work and motivation. *Wiley*.