



# Jurnal Transformasi Administrasi

MEDIA PENGEMBANGAN KEBIJAKAN DAN MANAJEMEN KINERJA PEMERINTAH

• VOLUME 13 • NOMOR 02 • TAHUN 2023 • HALAMAN 121-232 • 2023 • ISSN 2088-5474 • e-ISSN 2776-4435

JURNAL TRANSFORMASI ADMINISTRASI | VOLUME 13 | NOMOR 02 | TAHUN 2023

## Editorial

**Mustofa Kamal**

Strategi Mitigasi Risiko *Fraud* Pengadaan Pemerintah

**Inda Avrini**

Strategi Manajemen dalam Pengembangan Kompetensi Pegawai Negeri Sipil di Pemerintahan Aceh

**Alfi Risky Rahmanda**

Analisis Kapasitas Kelembagaan Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kota Banda Aceh dalam Mendorong Pelaksanaan Inovasi Daerah di Kota Banda Aceh

**Neri Fajarwati**

Strategi Pemerintah dalam Meningkatkan Kualitas Pelayanan Publik di Kelurahan Karanganyar kota Bandung

**Nurul Kamaly, Zanathan Al Ma'wa, Naila Arifa, Atiqah Akramaini**

Pemilu Tanpa Pelanggaran: Asas Netralitas Demi Mewujudkan ASN Berintegritas

**Hanifah Eka Ramadhanti, Rizka Idfi Kusumaresti, Ibrahim Kholilullah**

Analisis Perbandingan Kepuasan Mahasiswa Administrasi Negara Universitas Tidar terhadap Fasilitas dan Pelayanan Gedung Potrobangsari dan Gedung Sidotopo

**Ibrahim dan Hidayat**

Evaluasi Penerapan Peraturan Mahkamah Agung Republik Indonesia Nomor 1 Tahun 2020 Tentang Pedoman Pemidanaan Pasal 2 dan Pasal 3 Undang-Undang Pemberantasan Tindak Pidana Korupsi: Disparitas Putusan dalam Pengadilan Tindak Pidana Korupsi di Pengadilan Negeri Medan



PENERBIT  
**Puslatbang  
KHAN**



e-ISSN 2776-4435



9 772776 443008

ISSN 2088-5474

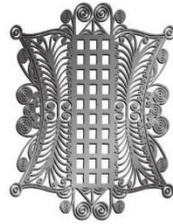


9 786029 751802

PUSAT PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN DAN  
KAJIAN HUKUM ADMINISTRASI NEGARA  
LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA RI  
JALAN DR.MR.T.MUHAMMAD HASAN , DARUL IMARAH  
ACEH BESAR 23352, TELP. (0651) 8010900  
FAX. (0651) 7552568

INTEGRITAS PROFESIONAL INOVATIF PEDULI

# Jurnal Transformasi Administrasi



**Pemimpin Redaksi/ Penanggung Jawab (Editor in Chief):**  
Said Fadhil, S.IP, MM

**Redaktur (Journal Editor)**  
Ilham Khalid, SH

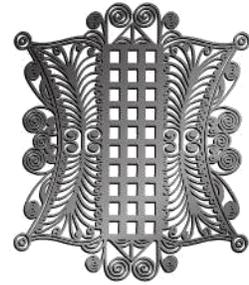
**Penyunting (Section Editor):**  
Desy Maritha, SE, Ak., MA, MSE.  
Ervina Yunita, S.Si  
Imam Baihaqi Luqman SIA,  
Jul Fahmi Salim, SE, M.Si

**Copy Editor & Layout Editor:**  
Mirza Sahputra, SH, MH,  
Mohd. Febrianto, S.Pd.I

**Web Administrator:**  
Nurul Afrian, S.Kom

**Mitra Bestari**  
Dr. Teuku Roli Ilhamsyah Putra, SE, MM, (Universitas Syiah Kuala)  
Rollis Juliansyah, SE, M.Si (Universitas Teuku Umar)  
Hesphynosa Risfa (Universitas Syiah Kuala)  
Jamila Lestyowati, SE, MSi (Pusdiklat Keuangan Umum, BPPK, Kementerian Keuangan)  
Siti Nur Zalikha, M.Si (UIN Ar-Raniry Banda Aceh)

**Penerbit**  
LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA  
Pusat Pelatihan dan Pengembangan dan Kajian Hukum Administrasi Negara  
Jl. Dr. Mr. T. Muhammad Hasan, Darul Imarah, Aceh Besar  
Telp. 0651-8010900 – Fax. 0651-7552568  
Website: [jta.lan.go.id](http://jta.lan.go.id), [jta-journal.org](http://jta-journal.org)  
Email: [jurnal.jta@gmail.com](mailto:jurnal.jta@gmail.com)



editorial

## **PERBAIKAN PELAYANAN PUBLIK DALAM PENCAPAIAN TUJUAN PEMBANGUNAN YANG INKLUSIF**

Urgensi pelayanan publik menjadi hal yang perlu untuk diperhatikan melalui sudut pandang kenegaraan. Hal ini berdasarkan kebutuhan Negara untuk memenuhi kebutuhan rakyat dalam hal melayani. Banyaknya perubahan yang terjadi dalam waktu yang singkat maka dibutuhkan sebuah inovasi yang mampu mengakomodasi perubahan yang signifikan. Kota adalah sebuah perubahan yang menjadi alasan munculnya perubahan untuk rakyat serta menjadi inovasi terbesar untuk mencapai suatu perubahan yang lebih baik melalui segi sosial, ekonomi, kesejahteraan serta modernitas. (Glaeser, 2013)

Pembenahan pelayanan publik menuju perubahan yang jauh lebih signifikan adalah untuk mencapai tujuan-tujuan Negara dalam mewujudkan hak-hak rakyat. Berdasarkan hal tersebut, pemberian pelayanan publik sangat perlu mengalami perubahan melalui sudut pandang inklusif. Beberapa tahun terakhir, lonjakan perubahan sudah melewati inisiatif melalui sudut pandang perubahan infrastruktur dan layanan perkotaan serta menciptakan kondisi lingkungan yang jauh lebih baik. Melalui perubahan ini, maka banyak muncul sejumlah kategori yang menggaris bawahi arah perubahan yakni seperti kota berkelanjutan, kota pintar, kota ramah lingkungan serta kota rendah karbo.

Menuju kota inklusif, maka tidak jauh bedanya dengan menyetarakan kehidupan setiap manusia. Penyetaraan pendidikan, penyentaraan gender serta lingkungan ramah disabilitas serta anak menjadi sebuah tujuan untuk mencapai perubahan pelayanan kota inklusif. Namun, dalam hal ini pula, ditemui banyak tantangan dalam perubahannya. Sebagai salah satu tantangan ketimpangan dari kota-kota seluruh dunia adalah, kelompok populasi yang berbeda yakni sebagian kelompok mengalami kondisi mental dan kesehatan yang berbeda, akses infrastruktur perkotaan yang berbeda serta kondisi tempat tinggal yang juga sangat jauh dari layak. (Tan et al. 2016; Gorgul et al.2017; Zhang et al.2020)

Dalam beberapa dekade terakhir, perihal konsep kota inklusif mengalami perdebatan dalam akademi serta wawasan konseptualisasi untuk pertumbuhan inklusif, desain perkotaan inklusif.

Konseptualisasi kota inklusif mengalami perubahan yang cukup signifikan dimana hal tersebut mengarah pada pertumbuhan yang jauh lebih cepat serta maju. Beberapa di antara perkembangan yang dikembangkan melalui konsep kota inklusif diantaranya adalah, aksesibilitas spasial, keragaman budaya pertumbuhan ekonomi yang jauh lebih cepat serta kohesi sosial.

Di lain sisi, konsep kota inklusif juga mengarah pada perkembangan teknologi dimana menciptakan sebuah kombinasi lingkungan perkotaan pintar sehingga meningkatkan minat yang juga menjadi tanggung jawab moral masyarakat. Berdasarkan terbentuknya kombinasi tersebut, maka tujuan kota pintar inklusif untuk membangun lingkungan yang lebih mudah di akses dan meningkatkan penyampaian ruang publik melalui teknologi digital yang dapat diakses secara luas dapat memenuhi kebutuhan penduduk dan mendorong partisipasi pemangku kepentingan yang lebih beragam dalam pertumbuhan perkotaan dapat memenuhi kebutuhan penduduk dan mendorong partisipasi pemangku kepentingan yang lebih beragam dalam pertumbuhan perkotaan. (Ianchovichina dan Lundström 2009; Martinelli et al. 2015; Dyer et al. 2017)

Dalam konteks pelayanan, maka dibagi menjadi 3 kelompok penyelenggaraan pemerintahan di Indonesia sebagaimana telah tercantum dalam Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 29 Tahun 2022 Tentang Pedoman Umum Penyelenggaraan Pelayanan Publik:

1. ***Pelayanan Administratif*** yaitu pelayanan yang menghasilkan berbagai bentuk dokumen resmi yang dibutuhkan oleh publik misalnya akte kelahiran, Buku Pemilik Kendaraan Bermotor (BPKB).
2. ***Pelayanan Barang*** yaitu pelayanan yang menghasilkan berbagai bentuk jenis yang digunakan oleh publik misalnya jaringan telpon, penyediaan tenaga listrik.
3. ***Pelayanan Jasa*** yaitu pelayanan yang menghasilkan berbagai bentuk jasa yang dibutuhkan oleh publik misalnya pendidikan, penyelenggaraan kesehatan.

Pelayanan publik yang inklusif memerlukan suatu perubahan yang baik, demi meningkatkan pula *Good Governance*. *Good Governance* adalah penyelenggara pemerintah yang bertanggung jawab serta sesuai dengan prinsip demokrasi dan pasar yang efisien. Pelayanan publik yang baik dimulai dari suatu perubahan yakni salah satunya adalah perubahan menuju ke arah yang inklusif. UNDP (*United Nation Development Programme*) menyebutkan bahwa ada 4 prinsip utama dalam *good governance* yaitu, akuntabilitas, transparansi, keterbukaan serta ketataan hukum. Maka dalam hal ini pula, terwujudnya kota inklusif semakin meningkatkan nilai-nilai dalam prinsip tersebut. Hal ini berdasarkan tujuan dari konsep kota inklusif dimana untuk meningkatkan serta memperbaiki pelayanan publik yang diberikan kepada masyarakat serta negara.

Menelaah dari kebutuhan masyarakat terhadap perbaikan pelayanan, maka kota inklusif merupakan salah satu konsep menuju ke arah perubahan yang jauh lebih efisien serta mampu untuk beradaptasi dengan beberapa perubahan yang terjadi sangat cepat. Tentu, hal ini bukanlah hal

mudah untuk dilaksanakan dengan menelisik bahwa perubahan suatu manajemen yang terjadi dalam pelayanan tidaklah mudah untuk dilakukan.

**Nurul 'Izzah <sup>1</sup>**

## **Referensi**

- Riyadi, R. (2020). Manajemen Pelayanan Inklusif: Inovasi Paradigma Administrasi Negara dalam Perspektif Pelayanan Publik di Indonesia. *Jurnal Wacana Kinerja: Kajian Praktis-Akademis Kinerja dan Administrasi Pelayanan Publik*, 13(1), 14-31.
- Jati, W. R. (2014). Kewargaan inklusif sebagai paradigma alternatif pelayanan publik. *Jurnal Ilmu Sosial dan Ilmu Politik*, 18(1), 66-79.
- Hanson, J. (2004). The inclusive city: delivering a more accessible urban environment through inclusive design.
- Liang, D., De Jong, M., Schraven, D., & Wang, L. (2022). Mapping key features and dimensions of the inclusive city: A systematic bibliometric analysis and literature study. *International Journal of Sustainable Development & World Ecology*, 29(1), 60-79.

---

<sup>1</sup> Ilmu Pemerintahan, Universitas Syiah Kuala, Banda Aceh

# daftar isi

Editorial

Mustofa Kamal

**Strategi Mitigasi Risiko *Fraud* Pengadaan Pemerintah\_\_\_ 121**

Inda Avrini

**Strategi Manajemen dalam Pengembangan Kompetensi Pegawai Negeri Sipil di Pemerintahan Aceh\_\_\_134**

Alfi Risky Rahmanda

**Analisis Kapasitas Kelembagaan Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kota Banda Aceh dalam Mendorong Pelaksanaan Inovasi Daerah di Kota Banda Aceh\_\_\_ 151**

Neri Fajarwati

**Strategi Pemerintah dalam Meningkatkan Kualitas Pelayanan Publik di Kelurahan Karanganyar kota Bandung\_\_\_ 169**

Nurul Kamaly, Zanathan Al Ma'wa, Naila Arifa, Atiqah Akramaini

**Pemilu Tanpa Pelanggaran: Asas Netralitas Demi Mewujudkan ASN Berintegritas \_\_\_187**

Hanifah Eka Ramadhanti, Rizka Idfi Kusumaresti, Ibrahim Kholilullah

**Analisis Perbandingan Kepuasan Mahasiswa Administrasi Negara Universitas Tidar terhadap Fasilitas dan Pelayanan Gedung Potrobangsari dan Gedung Sidotopo\_\_\_ 203**

Ibrahim dan Hidayat

**Evaluasi Penerapan Peraturan Mahkamah Agung Republik Indonesia Nomor 1 Tahun 2020 Tentang Pedoman Pemidanaan Pasal 2 dan Pasal 3 Undang-Undang Pemberantasan Tindak Pidana Korupsi: Disparitas Putusan dalam Pengadilan Tindak Pidana Korupsi di Pengadilan Negeri Medan\_\_217**

# STRATEGI MITIGASI RISIKO FRAUD PENGADAAN PEMERINTAH

## MITIGATION STRATEGIES AGAINST THE FRAUD RISK OF GOVERNMENT PROCUREMENT <sup>1</sup>

Mustofa Kamal<sup>2</sup>

Email: [kamalopek.bpkp@gmail.com](mailto:kamalopek.bpkp@gmail.com)

### ABSTRACT

*Fraud in the procurement sector is still high and there are 58 risks of procurement fraud with the risk of fraud in the procurement planning section being the highest level. While the mandate of risk assessment and handling is in place. However, research on handling the risk of procurement fraud in the planning department does not yet exist. This study aims to reveal an overview of control development in the context of handling procurement fraud risks according to the results of the evaluation and the level of PBJP fraud risk. Qualitative research methods are used with normative study techniques, literature studies, and prospective studies related to handling procurement fraud risks. The object of research is the risk of procurement fraud with the highest level in the form of procurement planning not in accordance with real needs. The results showed that the design of controlling the risk of fraud "procurement planning is not in accordance with real's needs" has not been effective. The development of control is still needed. Preventive control is developed to reduce the level of risk likelihood, in the form of developing KDP occupational competencies, guidelines for assessing sustainable procurement and assessing priority needs as well as BMN /BMD analysis guidelines in procurement planning. Meanwhile, detection control was developed to reduce the level of risk impact in the form of the use of data analytics, transparency, regular supervision or inspection and audit of the process and results of identifying needs.*

**Keywords:** Procurement Fraud Risk, Control Design, Control Evaluation

### ABSTRAK

Fraud di bidang pengadaan masih tinggi dan ada 58 risiko fraud pengadaan dengan risiko fraud di bagian perencanaan pengadaan menjadi level tertingginya. Sementara mandat penilaian dan penanganan risiko telah ada. Namun, riset tentang penanganan risiko fraud pengadaan di bagian perencanaan belum ada. Penelitian ini mempunyai tujuan untuk mengungkap gambaran pengembangan pengendalian dalam rangka penanganan risiko fraud pengadaan sesuai hasil evaluasi dan level risiko fraud PBJP. Metode penelitian kualitatif digunakan dengan teknik studi normatif, studi literatur, dan studi prospektif terkait penanganan risiko fraud pengadaan. Objek penelitian berupa

---

<sup>1</sup>Diterima 18 Agustus 2023, direvisi 25 Oktober 2023

<sup>2</sup>Pusdiklatwas BPKP

risiko fraud pengadaan dengan level tertinggi berupa perencanaan pengadaan tidak sesuai dengan kebutuhan riil. Hasil penelitian menunjukkan bahwa desain pengendalian atas risiko fraud “perencanaan pengadaan tidak sesuai kebutuhan riil” belum efektif. Pengembangan pengendalian masih dibutuhkan. Pengendalian pencegahan dikembangkan untuk menurunkan level likelihood risiko, berupa pengembangan kompetensi okupasi PPK, panduan menilai pengadaan berkelanjutan dan menilai prioritas kebutuhan serta panduan analisis BMN/BMD dalam perencanaan pengadaan. Sedangkan pengendalian deteksi dikembangkan untuk menurunkan level impact risiko berupa penggunaan data analytics, transparansi, pengawasan atau inspeksi regular dan audit atas proses dan hasil identifikasi kebutuhan.

**Kata kunci:** Risiko Fraud Pengadaan, Desain Pengendalian, Evaluasi Pengendalian

## A. PENDAHULUAN

Mandat membangun Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP), telah ada sejak penerbitan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia nomor 60 tahun 2008 (PP 60/2008), tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (Patik et al., 2016). Semua instansi pemerintah harus melaksanakan mandat tersebut untuk memberi jaminan memadai bahwa tujuan instansi pemerintah tercapai.

Namun, ada 60,19% maturitas SPIP Kementerian/Lembaga/Pemerintah Daerah (KLPD) dibawah level 3. Analisis atas hambatan capaian maturitas SPIP tersebut antara lain berupa esensi sub unsur SPIP belum dipahami oleh pemerintah daerah. Selain itu, bukti-bukti pendukung belum dapat dilengkapi oleh pemerintah daerah (BPKP, 2019).

SPIP mempunyai 5 (lima) unsur, yaitu; lingkungan pengendalian, penilaian risiko, aktivitas pengendalian, informasi dan komunikasi, serta pemantauan (PP 60/2008). Maturitas SPIP (seperti yang disebutkan di paragraf sebelumnya) memberi

konfirmasi bahwa masih ada 60,19% KLPD yang belum mampu memahami dan melakukan penilaian risiko.

Risiko merupakan suatu keadaan yang dihadapi oleh seseorang atau organisasi yang mungkin merugikan dan atau konsekuensi yang menghambat tujuan atau hasil (LKPP, 2016). Sedangkan PP 60/2008 menyatakan bahwa risiko didefinisikan sebagai suatu kejadian yang mungkin terjadi dan apabila terjadi akan memberikan dampak negatif pada pencapaian tujuan instansi pemerintah. Oleh karena itu risiko harus dinilai dan dikelola dengan baik.

Instansi pemerintah dapat menggunakan metodologi tertentu sesuai konteks tujuan dan kegiatannya untuk menilai risiko organisasinya (PP 60/2008), termasuk kegiatan Pengadaan Barang dan Jasa Pemerintah (PBJP). Kegiatan PBJP masih berpotensi terjadi risiko fraud. Angka tindak pidana korupsi di Komisi Pemberantasan Korupsi (KPK) secara statistik menunjukkan bahwa bidang PBJP menduduki peringkat kedua dalam kejadian korupsi berdasarkan jenis

perkara. Ada 21,20% atau 188 korupsi PBJP dari 887 korupsi di rentang waktu tahun 2004 sampai 2018 dengan tren yang meningkat (KPK, 2019). Oleh karena itu, kajian tentang penilaian dan penanganan risiko fraud PBJP sangat dibutuhkan.

Beberapa penelitian sebelumnya mengungkap tema risiko dan atau fraud pengadaan. Beberapa penelitian tersebut mengungkap ada sebuah model manajemen risiko fraud pengadaan (Venter, 2007) dan ada 66 risiko fraud PBJP (Alfian, 2015). Ada yang mengungkap penggunaan data analytics dalam penanganan risiko fraud pengadaan di tahap tender (Kamal, 2023). Ada juga penelitian tentang faktor yang berpengaruh terhadap fraud PBJP (Gusnita et al., 2019; Hidayati & Mulyadi J.M.V, 2017; Zulaikha & Paulus Th, 2016). Selain itu, ada juga riset yang menguji *fraud diamond theory* dalam PBJP (Purwanto et al., 2017).

Sementara itu, tidak ada instansi yang akan mampu membangun suatu program dan pengendalian untuk meminimalkan risiko fraud tanpa mampu mengidentifikasi risiko yang harus ditangani. Penilaian risiko fraud merupakan salah satu tonggak penting dalam program anti-fraud untuk mengantisipasi terjadinya fraud dan penyalahgunaan wewenang (Nurharyanto, 2011). Dalam konteks penilaian risiko fraud PBJP, ada riset yang mengungkap probabilitas keterjadian atau *likelihood* risiko fraud PBJP (Kamal & Tohom, 2019).

Selanjutnya, peta risiko fraud PBJP menunjukkan; ada 58 risiko fraud PBJP teridentifikasi dengan peringkat skor risikonya. Peringkat dalam peta tersebut

juga menggambarkan urutan prioritas risiko fraud PBJP yang perlu ditangani (Kamal, 2019). Namun, sampai saat ini, belum ada riset tentang penanganan risiko fraud PBJP yang tertinggi berupa risiko fraud pengadaan di bagian perencanaan.

PP 60/2008 memberi mandat penanganan risiko berupa aktivitas pengendalian yang harus dirancang sesuai dengan hasil penilaian risiko. Instansi harus mampu mengaitkan aktivitas pengendalian atas risiko fraud yang teridentifikasi. Instansi yang tidak menjalankan penilaian atas risiko fraud, umumnya juga jarang mengaitkan antara aktivitas pengendalian preventif dan detektif dengan upaya untuk meminimalkan risiko fraud (Nurharyanto, 2011).

Jika ditinjau dari peta fraud PBJP (Kamal, 2019), maka risiko dengan peringkat tertinggi perlu ditangani dengan merancang pengendaliannya. Rancangan pengendalian untuk penanganan risiko fraud tersebut perlu ditelaah atau dievaluasi dari peraturan perundang-undangan terkait PBJP yang telah ada. Selanjutnya, pengembangan rancangan pengendalian juga perlu dilakukan sesuai level risiko dan hasil evaluasi atas rancangan atau desain pengendaliannya.

Pengembangan rancangan pengendalian dapat menggunakan beberapa literatur dan bukti empiris dari riset terkait penanganan fraud. Beberapa hasil penelitian sebelumnya mengungkap pengendalian fraud berupa pencegahan dan atau deteksi fraud. Beberapa bentuknya antara lain; *corporate governance*, penggunaan teknologi

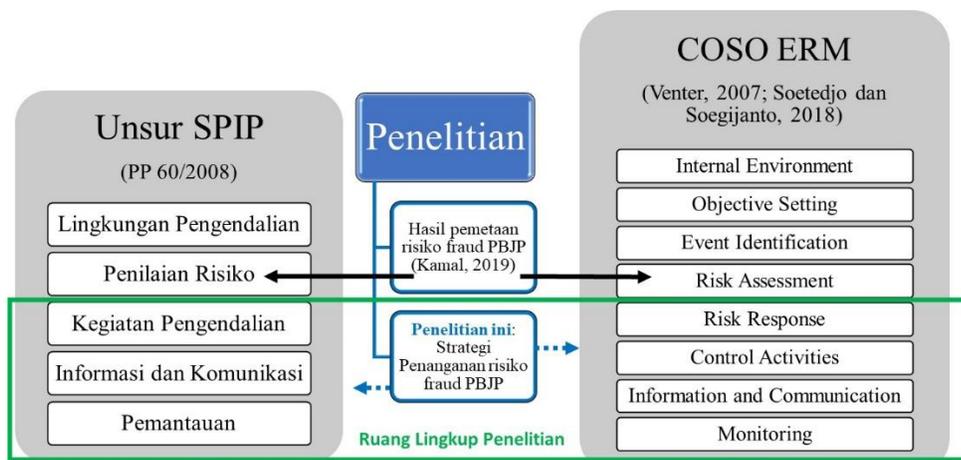
informasi, audit tepat waktu, inspeksi regular, kebijakan dan prosedur (Mangala & Kumari, 2017), integritas dan transparansi (Maulidi, 2017; OECD, 2016), kualitas audit memoderasi kompetensi audit dan SPIP (Oktariswan & Yulianti, 2020). Di samping itu, implementasi *e-procurement* juga berperan dalam pencegahan fraud PBJP (Dewi et al., 2017; OECD, 2016; Salim, 2016). Sedangkan, Organization for Economic Cooperation and Development atau OECD merekomendasikan bahwa (selain integritas, transparansi dan *e-procurement*) pencegahan fraud dapat dikembangkan dengan; pelibatan partisipasi *stakeholder*, akses ke kontrak pengadaan public, dan pengendalian-pengawasan (OECD, 2016).

Dari semua uraian tersebut diatas, ada *gap* antara mandat dan atau *best practice* penanganan risiko fraud PBJP dengan kondisinya. Riset tentang penanganan risiko fraud pengadaan di bagian perencanaan juga belum ada sehingga ada pertanyaan penelitian yang dapat dirumuskan, yaitu; bagaimana

pengembangan pengendalian untuk menangani risiko fraud PBJP? Oleh karena itu, tujuan penelitian ini adalah memberi gambaran atau contoh pengembangan pengendalian untuk penanganan risiko fraud PBJP.

## B. METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif melalui studi literatur, studi normatif dan studi prospektif dengan data sekunder. Studi literatur dilakukan melalui telaah literatur dan paper terkait objek penelitian (Arikunto, 2014). Sedangkan, studi normative dilakukan melalui telaah mandat peraturan terkait objek penelitian. Sementara itu, studi prospektif digunakan untuk analisis peta risiko fraud pengadaan (Kamal, 2019). Ruang lingkup penelitian adalah proses manajemen risiko dengan sub bahasannya berupa penanganan risiko (gambar 1). Objek penelitiannya berupa data risiko fraud di peta risiko fraud PBJP (Kamal, 2019) yang memiliki skor tertinggi dan informasi yang ada di peraturan dan penelitian sebelumnya.

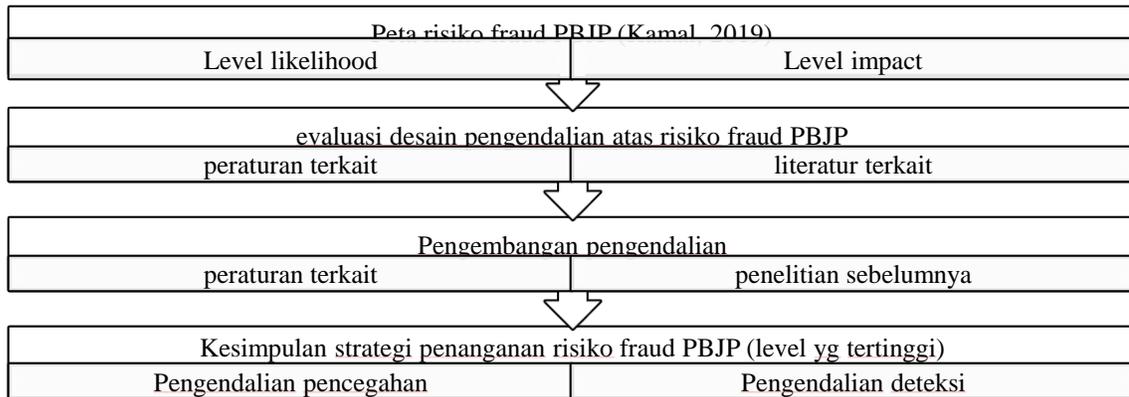


Gambar 1. Ruang Lingkup Penelitian

Sumber; Diolah penulis dari PP 60/2008, (Kamal, 2019; Soetedjo & Sugianto, 2018; Venter, 2007)

Ruang lingkup penelitian strategi penanganan risiko fraud PBJP di gambar tersebut meliputi aspek kegiatan pengendalian, informasi dan komunikasi, pemantauan (PP 60/2008). Jika ditinjau dengan menggunakan COSO ERM (Soetedjo & Sugianto, 2018; Venter, 2007), maka analisis penanganan risiko fraud PBJP meliputi 4 aspek, yaitu; risk response, control activities, information and communication, dan monitoring. Sementara itu, proses penelitian dimulai dari telaah atas hasil pemetaan risiko

fraud PBJP (gambar 2). Selanjutnya, analisis atas peraturan dan literatur terkait dilakukan untuk mengevaluasi desain pengendalian risiko fraud PBJP dengan peringkat tertinggi. Hasil evaluasi pengendalian menjadi informasi untuk mengembangkan pengendalian yang masih perlu ditambahkan dan atau dibutuhkan. Pengembangan pengendalian ini dilakukan dengan telaah peraturan dan hasil penelitian sebelumnya.



**Gambar 2. Proses Penelitian**

**C. DISCUSSION**

**Penelaahan Peta Risiko Fraud PBJP**

Peta risiko fraud pengadaan dibuat dari daftar peringkat risiko fraud PBJP yang merupakan hasil evaluasi risiko fraud PBJP. Peringkat 5 tertingginya (table 1) terungkap bahwa level risiko fraud PBJP yang tertinggi adalah risiko “Perencanaan pengadaan tidak sesuai kebutuhan riil” dengan kode RFBJ01.

Telaah atas peta risiko fraud PBJP tersebut dapat dilakukan sebagai berikut:

- a. Jika ditinjau dari posisi risiko RFBJP01 di peta risiko, maka dapat diketahui bahwa risiko tersebut memiliki skor tertinggi atau 14,60. Level skor tersebut melebihi selera risiko atau risk appetite sebesar 4 (Kamal, 2019). Level risiko ini perlu diturunkan atau dikurangi sampai batas atau threshold level risiko yang dapat diterima atau toleransi (LKPP, 2016).

Tabel 1. Daftar Peringkat Risiko Fraud PBJP

Risiko Fraud PBJP			Level risiko fraud PBJP		
no.	Uraian	Kode	Likelihood	Impact	Risk level
1	Perencanaan pengadaan tidak sesuai dengan kebutuhan riil;	RFBJ01	2,92	5	14,60
2	perencanaan disesuaikan dengan keinginan pihak-pihak tertentu;	RFBJ02	2,68	5	13,40
3	spesifikasi teknis barang/jasa yang mengarah pada kemampuan penyedia tertentu/ dibuat oleh penyedia	RFBJ07	2,40	5	12,00
4	ada uang suap untuk politisi dan uang terima kasih (kickback) yang dimasukkan dalam perencanaan	RFBJ12	2,25	5	11,25
5	Ada rekayasa persyaratan kualifikasi dan berpihak pd penyedia tertentu	RFBJ13	2,21	5	11,05

Keterangan \*)= objek penelitian

Sumber; Kamal (2019)

b. Jika merujuk ke PP 60/2008 yang menyatakan bahwa aktivitas pengendalian harus sesuai dengan hasil penilaian risiko, maka level risiko RFBJP01 perlu ditangani/dikendalikan baik level *likelihood*-nya maupun level *impact*-nya, ada dua prinsip tindakan pengendalian (BPKP, 2015), yaitu:

1) Menangani sumber risiko

Menangani sumber risiko berarti mencegah terjadinya risiko dengan menangani penyebab risiko dan pemicu timbulnya risiko. Dengan ini, diharapkan kemungkinan keterjadian atau *likelihood* menjadi rendah, atau bahkan meniadakan sebab terjadinya risiko.

2) Menangani dampak risiko

Menangani dampak risiko berarti mengantisipasi apa yang harus dilakukan bila risiko tersebut terjadi. Hal ini perlu agar dampak yang muncul dapat diperkecil.

Dari hasil telaah tersebut dapat diungkap bahwa risiko “perencanaan pengadaan tidak sesuai kebutuhan riil atau RFBJ01” perlu dilakukan

penurunan level risiko dengan penanganan sebagai berikut:

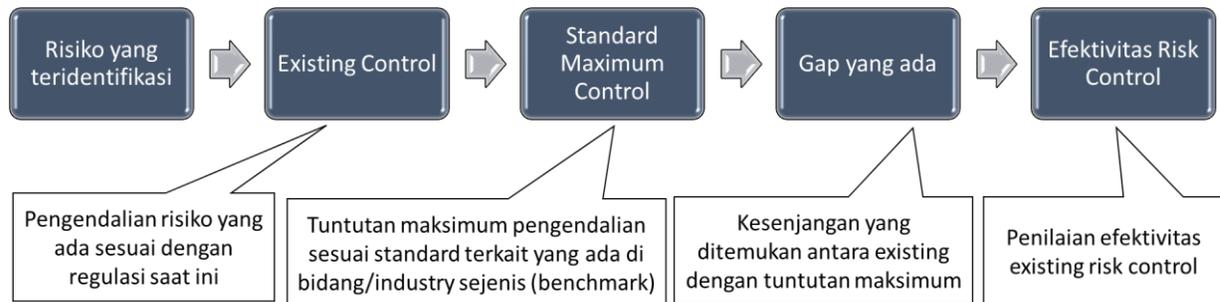
a. penurunan tingkat *likelihood* dengan cara menangani penyebab timbulnya “perencanaan pengadaan tidak sesuai kebutuhan riil”. Dalam konteks ini, penanganan risiko perlu dilakukan dalam bentuk pengendalian preventif. Pengendalian preventif adalah pengendalian pencegahan yang diperlukan untuk menangani risiko terutama untuk mencegah munculnya penyebab risiko.

b. penurunan tingkat *impact* dengan cara merancang atau menyiapkan langkah atau teknik atau mekanisme untuk mendeteksi kemunculan “perencanaan pengadaan tidak sesuai kebutuhan riil” dan mengurangi akibat negatifnya pada tujuan pengadaan. Dalam konteks ini, penanganan risiko perlu dilakukan dengan pengendalian deteksi. Pengendalian deteksi adalah pengendalian yang diperlukan untuk penanganan risiko terutama untuk mengetahui dan mendeteksi risiko terjadi atau tidak.

### Evaluasi Desain Pengendalian atas Risiko Fraud PBJP

Proses evaluasi desain pengendalian atas risiko perlu dilakukan dengan telaah existing control, telaah standard maximum control, analisis gapnya

(BPKP, 2015). Langkah evaluasi dimulai dari risiko fraud PBJP yang teridentifikasi (gambar 3). Dalam penelitian ini, risiko fraud tersebut berupa perencanaan pengadaan tidak sesuai kebutuhan riil.



Gambar 3. Proses evaluasi pengendalian atas risiko

Sumber: (BPKP, 2015)

#### Penelaahan Existing Control

Jika ditinjau dari uraian risiko “perencanaan pengadaan tidak sesuai kebutuhan riil”, maka “existing control” perlu ditelaah di tahapan perencanaan pengadaan. Penelaahan ini dapat dilakukan dengan mengkaji Peraturan tentang Pengadaan Barang dan Jasa Pemerintah (Perpres 16/2018 jo Perpres 12/2021) dan peraturan terkaitnya.

Perpres 16/2018 jo Perpres 12/2021 mengungkap bahwa perencanaan pengadaan dilakukan bersamaan dengan proses penyusunan Renja K/L setelah penetapan Pagu Indikatif atau dilakukan bersamaan dengan proses penyusunan RKA Perangkat Daerah setelah nota kesepakatan KUA-PPAS. Sementara itu, Pejabat Pembuat Komitmen atau PPK memiliki tugas menyusun Perencanaan Pengadaan sesuai kebutuhan Kementerian/Lembaga/Perangkat Daerah masing-masing, untuk tahun anggaran berikutnya sebelum

berakhirnya tahun anggaran berjalan. Kompetensi PPK harus dipenuhi dengan beberapa ujian dasar PBJP dan ujian kompetensi atau okupasi PPK.

Sedangkan profil pengadaan 2021 mengungkap bahwa Upaya K/L/Pemda dalam memperkuat Kelembagaan dan SDM belum menunjukkan hasil yang diharapkan. Pelaku PBJ yang memiliki sertifikasi okupasi sebesar 4,32% atau 199 orang dari jumlah jabatan fungsional pengadaan sebesar 4.607 orang. Dari jumlah tersebut, sertifikasi okupasi PPK sebesar 26,63% atau sebanyak 53 orang dari 199 orang bersertifikasi okupasi PBJP (LKPP, 2022).

Di samping hal itu, PPK, yang ditetapkan pada tahun anggaran berjalan, cenderung fokus dengan tugas terkait pengadaan pada tahun berjalan. PPK masih sering tidak dilibatkan dalam perencanaan pengadaan tahun anggaran berikutnya. Poin PPK ini menunjukkan bahwa existing control yang berupa kompetensi PPK masih kurang dan

penugasan PPK belum secara penuh dapat dijalankan sesuai mandat.

Selanjutnya, tahapan identifikasi kebutuhan barang/jasa dilakukan berdasarkan rencana kegiatan yang ada di dalam Rencana Kerja Kementerian/Lembaga/Perangkat Daerah. Identifikasi kebutuhan barang/jasa tahun anggaran berikutnya dilakukan pada tahun anggaran berjalan. Identifikasi kebutuhan dalam proses Perencanaan Pengadaan dapat dilakukan sebelum penetapan pagu indikatif/Nota Kesepakatan KUA-PPAS untuk pengadaan strategis yang sudah teridentifikasi dalam Rencana Strategis (RENSTRA)

Kementerian/Lembaga/Perangkat Daerah. Identifikasi kebutuhan barang/jasa dilakukan dengan memperhatikan:

- 1) prinsip efisien dan efektif dalam Pengadaan Barang/Jasa;
- 2) aspek pengadaan berkelanjutan;
- 3) penilaian prioritas kebutuhan;
- 4) barang/jasa pada katalog elektronik;
- 5) konsolidasi Pengadaan Barang/Jasa; dan/atau
- 6) barang/jasa yang telah tersedia/dimiliki/dikuasai.

Sampai saat ini, pedoman/mekanisme “implementasi aspek pengadaan berkelanjutan dan cara penilaian prioritas kebutuhan dalam perencanaan pengadaan” belum ada.

Kemudian, identifikasi kebutuhan barang/jasa yang diperlukan Kementerian/Lembaga/Perangkat Daerah bertujuan untuk menunjang tugas dan fungsi organisasi, maka jumlah kebutuhan barang/jasa dapat

ditetapkan dengan mempertimbangkan:

- 1) besaran organisasi/jumlah pegawai dalam satu organisasi;
- 2) beban tugas serta tanggung jawabnya; dan/atau
- 3) barang/jasa yang telah tersedia/dimiliki/dikuasai.
- 4) Identifikasi barang/jasa yang telah tersedia/dimiliki/ dikuasai dapat menggunakan:

- data base Barang Milik Negara/Daerah (BMN/BMD); dan/atau
- riwayat rencana kebutuhan barang/jasa dari masing-masing unit/satuan kerja Kementerian/Lembaga/Perangkat Daerah.
- informasi data base BMN/BMD merupakan bagian dari laporan keuangan.

Sampai saat ini, pedoman/mekanisme “penelaahan data BMN/D dan laporan keuangan instansi pemerintah untuk keperluan perencanaan pengadaan” belum ada. Sementara latar belakang Pendidikan PPK tidak selalu akuntansi atau ilmu ekonomi. Hal ini berarti kompetensi Analisa BMN/D di laporan keuangan dalam perencanaan pengadaan pemerintah perlu dikembangkan.

Dari uraian diatas dapat diidentifikasi kondisi “*existing control*” untuk menangani risiko fraud “perencanaan tidak sesuai kebutuhan riil” belum efektif, dengan indikasi sebagai berikut:

- 1) Kompetensi PPK masih banyak belum sesuai dengan kebutuhan tugas
- 2) Uraian tugas PPK masih hanya terkait pelaksanaan tugas PBJP tahun

- berjalan (tahun T) dan belum mengerjakan tugas untuk merencanakan PBJP tahun berikutnya (tahun T+1)
- 3) Mekanisme/pedoman terkait pengadaan berkelanjutan dan penilaian prioritas kebutuhan belum ada
  - 4) Mekanisme/pedoman terkait menelaah laporan keuangan terutama terkait data BMN/BMD belum ada

#### ***Penelaahan Standar Maximum Control***

Sesuai hasil telaah atas peta risiko fraud PBJP, penanganan risiko “perencanaan pengadaan tidak sesuai kebutuhan riil atau RFBJ01” menunjukkan jenis pengendalian preventif dan pengendalian deteksi diperlukan. Keberadaan dua jenis pengendalian ini perlu dianalisis dari mandat regulasi dan penelitian sebelumnya.

Jika merujuk ke Undang-undang Republik Indonesia Nomor 25 Tahun 2004, UU 25/2004 tentang Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional atau SPPN, maka dapat diungkap bahwa perencanaan adalah penentuan tindakan masa depan berdasarkan urutan pilihan dengan mempertimbangkan sumber daya yang ada. Dari definisi ada dua kata kunci yang perlu dikembangkan dalam pengendalian. Dua kata kunci tersebut berupa “urutan pilihan” dan potret “sumber daya yang ada”. Selanjutnya, di pasal 31 UU 25/2004 mengungkap bahwa perencanaan harus didukung dengan data yang akurat dan dapat dipertanggungjawabkan.

Dalam konteks ini, perancangan pengendalian dalam perencanaan dibutuhkan:

- 1) Informasi “urutan pilihan” dengan data yang akurat dan dapat dipertanggungjawabkan.
- 2) Informasi kondisi “sumber daya yang ada” dengan data yang akurat dan dapat dipertanggungjawabkan.

Dalam hal ini, pengembangan pengendalian diperlukan agar pelaku PBJP paham dan mampu membuat “urutan pilihan” dan analisis “kondisi sumber daya yang ada” dengan data yang akurat dan dapat dipertanggungjawabkan. Di samping itu, pelaku PBJP harus mampu mengimplementasikan “PBJ berkelanjutan sejak tahap perencanaan.

Dari uraian diatas, dapat diidentifikasi beberapa “standar maximum control” yang masih diperlukan dan harus dikembangkan berupa:

- 1) Mekanisme membuat urutan data pilihan atau data prioritas kebutuhan
- 2) Mekanisme analisis kondisi sumber daya yang ada atau BMN/BMD yang telah dimiliki
- 3) Pedoman penelaahan pengadaan berkelanjutan di tahap perencanaan
- 4) Mekanisme komunikasi informasi antara PPK dengan bagian akuntansi atau bagian lain terkait perencanaan PBJP
- 5) Pengembangan kompetensi okupasi PPK secara terstruktur
- 6) Pengembangan uraian tugas di surat tugas PPK dengan mencantumkan tugas merencanakan pengadaan tahun berikutnya.

**Pengembangan Pengendalian atas Risiko Fraud PBJP**

Pengembangan pengendalian atas risiko fraud PBJP perlu dilakukan berangkat dari hasil penelaahan existing control dan standar

maximum control. Hasil pengembangan pengendalian juga dapat dikuatkan dengan bukti empiris yang ada di penelitian sebelumnya. Hal ini dapat dilakukan melalui tabel perbandingan sebagai berikut:

Tabel 2. Pengembangan pengendalian

No.	Existing control	Standard maximum control	Pengembangan pengendalian	Referensi
1	Kompetensi PPK: Mayoritas hanya berbekal kompetensi dasar atau lulus ujian Perpres 16/2018 jo Perpres 12/2021	Kompetensi jabatan atau okupasi sbg PPK	Diperlukan pengembangan kompetensi jabatan atau okupasi PPK	(Gusnita et al., 2019; Hidayati & Mulyadi J.M.V, 2017; Purwanto et al., 2017; Zulaikha & Paulus Th, 2016)
2	PPK belum paham pengadaan berkelanjutan dan cara menilai prioritas	PPK wajib mampu menerapkan pengadaan berkelanjutan dan menilai prioritas kebutuhan	Diperlukan mekanisme/pedoman menilai pengadaan berkelanjutan dan prioritas pengadaan untuk keperluan perencanaan pengadaan	Kebijakan dan prosedur (Mangala & Kumari, 2017)
3	Uraian tugas PPK hanya terkait tahun berjalan	Uraian tugas PPK harus terkait tahun berjalan dan perencanaan tahun berikutnya	Perlu menambah uraian tugas merencanakan tahun berikutnya	(Gusnita et al., 2019; Hidayati & Mulyadi J.M.V, 2017; Purwanto et al., 2017; Zulaikha & Paulus Th, 2016)
4	PPK tidak mampu menganalisa data BMN/BMD di lapkeu	PPK wajib dibekali Analisa data BMN/ BMD di laporan keuangan	Perlu ada panduan/pedoman analisis BMN/BMD	(Gusnita et al., 2019; Hidayati & Mulyadi J.M.V, 2017; Purwanto et al., 2017; Zulaikha & Paulus Th, 2016)

Sumber: hasil olahan penulis dari beberapa sumber sesuai di kolom referensi

Beberapa uraian pengendalian diatas merupakan bentuk dari pengendalian pencegahan. Jika semua pengendalian tersebut dirancang dan dilaksanakan,

maka kemungkinan penyebab risiko yang berasal dari sumber daya manusia sebagai pelaku PBJP telah ditangani dengan baik. Dalam konteks ini, level likelihood risiko “perencanaan

pengadaan tidak sesuai kebutuhan riil” dapat diturunkan.

Di samping itu, pengembangan pengendalian untuk mendeteksi juga masih dibutuhkan untuk menurunkan level impact risiko. Beberapa pengendalian dapat dikembangkan berupa:

- penggunaan teknologi informasi (Dewi et al., 2017; Mangala & Kumari, 2017; OECD, 2016; Salim, 2016), antara lain berupa penggunaan data

#### D. CONCLUDING REMARKS

Penelitian ini membuktikan bahwa pengendalian saat ini atau existing control terhadap risiko “perencanaan pengadaan belum sesuai kebutuhan riil” masih belum memadai. Hasil evaluasi pengendalian menunjukkan bahwa pengembangan pengendalian atas risiko tersebut masih dibutuhkan.

Pengembangan pengendalian pencegahan berupa pengembangan kompetensi okupasi PPK, panduan menilai pengadaan berkelanjutan dan menilai prioritas kebutuhan serta panduan analisis BMN/BMD di laporan keuangan. Sedangkan, pengembangan pengendalian deteksi dapat berupa penggunaan data analytics, transparansi,

#### REFERENCES

Alfian. (2015). Alfian. 2015. Pemetaan Jenis Dan Risiko Kecurangan Dalam Audit Pengadaan Barang Dan Jasa. *Jurnal Pengadaan*, 4(1), 1-19.

Arikunto, S. (2014). *Prosedur Penelitian; Suatu Pendekatan Praktik*. PT Rineka Cipta.

analytics dalam proses identifikasi kebutuhan.

- audit (Mangala & Kumari, 2017; Oktariswan & Yulianti, 2020) atas hasil identifikasi kebutuhan
  - pengawasan atau inspeksi regular (Mangala & Kumari, 2017; OECD, 2016) atas proses dan hasil identifikasi kebutuhan PBJP
- transparansi (Maulidi, 2017; OECD, 2016) dalam proses identifikasi kebutuhan PBJP.

pengawasan atau inspeksi regular dan audit atas proses dan hasil identifikasi kebutuhan.

Hasil penelitian ini berimplikasi para pelaku PBJP perlu mengembangkan penerapan manajemen risiko fraud di pengadaan dan mengembangkan penanganan risiko fraud sesuai dengan level skor risiko tersebut. Temuan penelitian juga bisa menjadi sumbangsih pada pengembangan riset akademik di bidang manajemen risiko fraud pengadaan.

Penelitian ini memiliki keterbatasan berupa belum mengakomodir data lapangan terkait pihak dan proses perencanaan PBJP. Hal ini bisa menjadi peluang untuk penelitian selanjutnya.

BPKP. (2015). *Manajemen Risiko Organisasi Sektor Publik* (1st ed., Vol. 1). Pusdiklatwas BPKP.

BPKP. (2019). *Monitoring Capaian SPIP KLPD per 28 Juni 2019*.

Dewi, N. I. S., Sujana, E., & Prayudi Made, A. (2017). PENGARUH FAKTOR-FAKTOR KEBERHASILAN PADA IMPLEMENTASI E-PROCUREMENT TERHADAP PENCEGAHAN FRAUD

- (STUDI PADA PEMERINTAH KABUPATEN BADUNG). *Jurusan Akuntansi Program S1, Vol:8(No:2)*.
- Gusnita, J., Hasan, A., & Rasuli, M. (2019). Faktor - Faktor Yang Mempengaruhi Terjadinya Kecurangan (Fraud) Pada Pengadaan Barang Dan Jasa Di Kabupaten Pelalawan (Studi Empiris Pada Kabupaten Pelalawan). *Jurnal Akuntansi, volume 7,(nomor 2, April 2019)*, 185 - 198.
- Hidayati, N., & Mulyadi J.M.V. (2017). Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Fraud Dalam Kegiatan Pengadaan Barang dan Jasa. *Jurnal Riset Akuntansi Dan Perpajakan JRAP, Vo. 4, No.(Desember 2017)*, hal 275-294.
- Kamal, M. (2019). Fraud Risk Map for Government Procurement of Goods and Services. *Jurnal Transformasi Administrasi, 9(2)*, 139-163. <https://jta-journal.com/index.php/jta/article/view/109>
- Kamal, M. (2023). Collusion Fraud Risk Mitigation with Integration of Data Analytics in E-Tendering. *Asia Pacific Fraud Journal, 8(1)*.
- Kamal, M., & Tohom, A. (2019). Likelihood Rating of Fraud Risk in Government Procurement. *THE INTERNATIONAL JOURNAL OF BUSINESS REVIEW (THE JOBS REVIEW)*, 2(1, 2019,), 29-38.
- KPK. (2019). *TPK berdasarkan jenis perkara*. <https://acch.kpk.go.id/id/statistik/tindak-pidana-korupsi/tpk-berdasarkan-jenis-perkara>
- LKPP. (2016). *Mengelola Risiko, Unit Kompetensi 29, materi SKKNI 2016 (1st ed., Vol. 1)*.
- LKPP. (2022). *Profil Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah TA 2021*.
- Mangala, D., & Kumari, P. (2017). Auditors' Perceptions of the Effectiveness of Fraud Prevention and Detection Methods. *Indian Journal of Corporate Governance, 10(2)*, 118-142.
- Maulidi, A. (2017). The Investigation and Elimination of Public Procurement Fraud in Government Sectors (A Case Study in Indonesia's Procurement System: Cases from 2006 to 2012). *International Journal of Economics and Financial Issues, 7(2)*, 145-154.
- Nurharyanto. (2011). PENTINGNYA PENILAIAN RISIKO FRAUD OLEH INTERNAL AUDIT DALAM RANGKA Mendukung PENERAPAN PROGRAM ANTI-FRAUD PADA SEKTOR PUBLIK. [Http://Pusdiklatwas.Bpkp.Go.Id/Asset/File/s/Post/A\\_46/Makalah\\_Fraud\\_Risk.Pdf](Http://Pusdiklatwas.Bpkp.Go.Id/Asset/File/s/Post/A_46/Makalah_Fraud_Risk.Pdf).
- OECD. (2016). *Preventing Corruption in Public Procurement*.
- Oktariswan, D., & Yulianti, R. (2020). PERAN KUALITAS AUDIT DALAM MEMODERASI PENGARUH KOMPETENSI AUDITOR DAN SISTEM PENGENDALIAN INTERN PEMERINTAH TERHADAP PENCEGAHAN FRAUD STAR. *Prosiding Seminar Nasional Pakar Ke 3 Tahun 2020*, 1-10.
- Patik, P., Tinangon, J., & Tirayoh, V. Z. (2016). EFEKTIFITAS PENERAPAN PENGENDALIAN INTERN (INTERNAL CONTROL) TERHADAP PENGUKURAN KINERJA DINAS PENDAPATAN DAERAH KABUPATEN MINAHASA TENGGARA PROVINSI SULAWESI UTARA. *GOING CONCERN : JURNAL*

*RISET AKUNTANSI*, 11(2).  
<https://doi.org/10.32400/gc.11.2.1307>  
2.2016

Purwanto, E., Mulyadi, JMV. ;, & Anwar, C. (2017). KAJIAN KONSEP DIAMOND FRAUD THEORY DALAM MENUNJANG EFEKTIVITAS PENGADAAN BARANG/JASA DI PEMERINTAH KOTA BOGOR. *JURNAL MANAJEMEN INDONESIA*, Vol.17(No.3 Desember 2017).

Salim, M. ; S. S. (2016). EFEK MODERASI KOMITMEN ORGANISASI PADA PENGARUH IMPLEMENTASI E PROCUREMENT TERHADAP PENCEGAHAN FRAUD PENGADAAN BARANG DAN JASA PEMERINTAH. *Jurnal Analisis*, 5(2, Desember 2016), 178 – 185.

Soetedjo, S., & Sugianto, A. (2018). Penerapan Coso Erm Integrated Framework Dalam Mendukung Audit Forensik Untuk Menanggulangi Tindakan Kecurangan. *JOURNAL OF APPLIED MANAGERIAL ACCOUNTING*, Vol. 2(No. 2, September 2018), 133-136.

Venter, A. (2007). A procurement fraud risk management model. *Meditari Accountancy Research*, Vol.15(No. 2 2007), 77-93.

Zulaikha, H., & Paulus Th, B. (2016). FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI PROCUREMENT FRAUD: SEBUAH KAJIAN DARI PERSPEKTIF PERSEPSIAN AUDITOR EKSTERNAL. *Jurnal Akuntansi Dan Keuangan Indonesia*, Vol. 13, N(Desember 2016), hal 194-220.

# STRATEGI MANAJEMEN DALAM PENGEMBANGAN KOMPETENSI PEGAWAI NEGERI SIPIL DI PEMERINTAHAN ACEH

## MANAGEMENT STRATEGY IN COMPETENCY DEVELOPMENT OF CIVIL SERVANTS IN THE ACEH GOVERNMENT<sup>1</sup>

Inda Avrini, SE, M.Si, MPA<sup>2</sup>

Email: [inda.avrini@gmail.com](mailto:inda.avrini@gmail.com)

### ABSTRACT

*Competency development is a requirement for Civil Servants (PNS) to encounter work challenges and demands in order to provide excellent services for the public. The Aceh Government's Employee Professionalism Index (IPP) of 52% shows that overall employee competency is still at a very low level. Therefore, strategic management is essentially required so that competency development for the civil servants can be implemented within existing constraints and limitations. Strategic management is a design or approach applied by an organization to achieve its goals and vision, in this case is to accomplish competency development programs. Regulations for civil servant competency development have been mandated in the relevant regulations and legislation, however the competency development program has yet been implemented optimally. Qualitative approach with descriptive methods is used in this paper, data presentation is carried out by collecting and compiling data, and tabulating the results obtained from the Employee Professionalism Index (IPP) in several agencies in the Aceh government. The results show that there are several factors in implementing the competency development program for civil servants in the Aceh Government and can be addressed by several alternative policies.*

**Keywords:** Management Strategy, Competency Development of Civil Servants,

### ABSTRAK

Pengembangan kompetensi merupakan suatu tuntutan bagi Pegawai Negeri Sipil (PNS) untuk mampu menghadapi tantangan pekerjaan sesuai dengan perkembangan zaman dalam rangka memberikan pelayanan publik terbaik untuk kesejahteraan masyarakat. Indeks Profesionalitas Pegawai (IPP) Pemerintah Aceh sebesar 52% menunjukkan bahwa kompetensi pegawai secara keseluruhan masih berada pada level yang sangat rendah. Sehingga diperlukan strategi manajemen agar pengembangan kompetensi bisa dilaksanakan dengan kendala-kendala dan keterbatasan yang ada. Strategi manajemen adalah rencana atau pendekatan yang dapat digunakan oleh instansi pemerintah untuk

---

<sup>1</sup> Diterima 21 Juli, direvisi 4 September 2023

<sup>2</sup> BPSDM Provinsi Aceh

mencapai tujuan dan visi yang dalam hal ini adalah untuk melaksanakan program pengembangan kompetensi. Pengembangan kompetensi bagi pegawai negeri sipil sudah diatur dalam peraturan dan perundang-undangan yang terkait namun belum bisa dilaksanakan secara maksimal. Metode kualitatif dengan metode deskriptif digunakan pada tulisan ini, penyajian data dilakukan dengan mengumpulkan dan menyusun data dengan melakukan tabulasi terhadap hasil yang diperoleh terhadap Indeks Profesionalitas Pegawai (IPP) di beberapa instansi di pemerintah Aceh. Hasil menunjukkan ada beberapa faktor dalam pelaksanaan program pengembangan kompetensi pegawai negeri sipil yang ada di Pemerintah Aceh dan dapat diatasi dengan beberapa alternatif kebijakan yang bisa dilakukan.

**Kata Kunci:** Strategi Manajemen, Pengembangan Kompetensi Pegawai Negeri Sipil, Alternatif Kebijakan

## A. PENDAHULUAN

Pengembangan kompetensi merupakan suatu keniscayaan bagi Pegawai Negeri Sipil (PNS) untuk mampu menghadapi tantangan dan tuntutan pekerjaan sesuai dengan perkembangan zaman serta berkinerja tinggi dalam rangka memberikan pelayanan publik terbaik untuk kesejahteraan masyarakat. Di pemerintahan Aceh, data yang tersedia menyatakan bahwa Indeks Profesionalitas Pegawai (IPP) masih sebesar 52%, dengan demikian pegawai pemerintah Aceh secara keseluruhan masih memiliki kompetensi pada level yang sangat rendah. Hal ini secara tidak langsung menunjukkan program pengembangan kompetensi bagi PNS di lingkup Pemerintah Aceh belum menjadi prioritas bagi instansi-instansi terkait. Pengembangan kompetensi sebagaimana yang diamanatkan pada Undang-undang Aparatur Sipil Negara Nomor 5 Tahun 2014 harus dapat diformulasikan, diimplementasikan dan dievaluasi agar tujuan pengembangan kompetensi itu berhasil dicapai dengan baik. Tentu ada faktor-faktor yang

mempengaruhi pelaksanaan program pengembangan kompetensi PNS dan salah satu cara mengatasinya adalah melalui strategi manajemen yang sesuai.

Pengembangan kompetensi PNS yang belum maksimal mungkin secara umum terjadi di pemerintahan daerah karena dianggap merupakan domain dari Badan Kepegawaian Daerah setempat, juga karena banyaknya faktor-faktor dan kendala yang ada di instansi yang terkait langsung dengan pelaksanaan pengembangan kompetensi PNS (Lestari, N., Andri, S., & Adiarto, A, 2021). Sumanti, R (2018) juga menyebutkan bahwa kendala terbesar bagi pemerintahan daerah adalah keterbatasan anggaran untuk program-program pengembangan kompetensi, sehingga perlu diciptakan kreativitas-kreativitas dan inovasi tidak hanya dari instansi tapi juga PNS yang terkait. Selain keterbatasan anggaran, beberapa kendala yang lain adalah sumber daya manusia yang terkait langsung maupun tidak langsung dengan program-program pengembangan kompetensi PNS, sehingga yang perlu dilakukan

adalah regenerasi kepemimpinan yang memahami mengenai pengembangan kompetensi dan perlunya pemetaan terhadap kebutuhan kompetensi dengan melihat secara keseluruhan mulai dari proporsi gender, kondisi, latar belakang pendidikan, kebijaksanaan lokal dan kebutuhan pekerjaan yang diperlukan oleh PNS di instansi terkait (Sartika, D., & Kusumaningrum, M, 2017). Beberapa studi diatas belum secara jelas menyatakan perlunya strategi manajemen yang perlu dilakukan untuk melihat keseluruhan faktor-faktor /kendala yang secara umum terjadi di pemerintahan daerah dalam pelaksanaan pengembangan kompetensi PNS.

Tujuan tulisan ini adalah untuk menggambarkan pelaksanaan pengembangan kompetensi di Pemerintahan Aceh dengan batasan penelitian mengacu kepada Analisis PESTEL (*Politics, Economy, Social, Technology, Environment, Legal*) untuk apa saja yang menjadi faktor-faktor yang mempengaruhi pelaksanaan pengembangan kompetensi yang belum maksimal tersebut, seperti belum adanya peraturan pendukung dari Pemerintah Daerah, keterbatasan anggaran, rendahnya motivasi pegawai, peran kepemimpinan dan belum adanya dukungan teknologi terkait dengan pengembangan kompetensi PNS di Pemerintah Aceh. Selanjutnya, masih dengan analisa yang sama menjabarkan strategi manajemen yang bisa diadopsi oleh setiap instansi baik instansi yang terkait langsung dengan program pengembangan kompetensi maupun instansi lainnya di Pemerintah Aceh secara umum agar pengembangan

kompetensi bagi Pegawai Negeri Sipil bisa dilaksanakan sesuai dengan amanat peraturan dan perundang-undangan.

Tulisan ini didasarkan pada suatu argumentasi bahwa rendahnya kompetensi PNS di Pemerintahan Aceh disebabkan oleh belum maksimalnya strategi manajemen dalam pengembangan kompetensi PNS di Pemerintahan Aceh. Dengan demikian strategi manajemen yang meliputi aspek-aspek perencanaan dan pelaksanaan serta kebijakan yang mendukung program-program pengembangan kompetensi bagi PNS di Pemerintahan Aceh, perlu dilakukan dengan semestinya.

## **1. Kajian Pustaka**

### **1.1 Strategi Manajemen**

Strategi manajemen adalah serangkaian langkah atau tindakan yang direncanakan dan diimplementasikan oleh manajer dalam upaya mencapai tujuan organisasi. Strategi ini melibatkan pengambilan keputusan yang tepat untuk mengoptimalkan sumber daya yang ada, menghadapi tantangan yang mungkin timbul, dan memanfaatkan peluang yang ada. Strategi Manajemen merupakan suatu proses yang obyektif, rasional, dan sistematis yang meliputi tahapan perumusan, pelaksanaan, strategi, dan evaluasi (Latorre-Medina & Blanco-Encomienda, 2013; Amoli & Aghashahi, 2016 dalam Junari). Strategi manajemen juga merupakan pengelolaan strategis yang menerapkan pemahaman mengenai manajemen yang dimulai dari suatu perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengendalian, evaluasi dan pengambilan keputusan terhadap suatu

kegiatan yang dilakukan oleh suatu organisasi.

Strategi manajemen adalah rencana atau pendekatan yang digunakan oleh sebuah organisasi untuk mencapai tujuan dan visi yang telah ditetapkan. Ini melibatkan pengambilan keputusan tentang bagaimana sumber daya perusahaan seperti waktu, anggaran, dan pegawai yang akan dialokasikan untuk mencapai hasil yang diinginkan.

Beberapa unsur penting dari strategi manajemen meliputi:

1. Tujuan: Strategi manajemen harus selaras dengan tujuan organisasi.
2. Analisa Lingkungan: Organisasi perlu memahami lingkungan internal dan eksternal mereka,
3. Alokasi Sumber Daya: Strategi manajemen harus mencakup bagaimana sumber daya seperti anggaran, kualitas dan kuantitas pegawai, dan perkembangan teknologi yang akan digunakan untuk mencapai tujuan.
4. Implementasi: Langkah-langkah konkret yang akan dilakukan dalam menerapkan strategi yang ditetapkan.
5. Pengukuran dan Evaluasi: Strategi harus dievaluasi secara periodik untuk memastikan bahwa pelaksanaan sudah sesuai dengan tujuan organisasi, dilakukan secara efektif dan efisien.

Dapat dilihat dari elemen-elemen di atas bahwa strategi manajemen adalah alat penting dalam membantu organisasi mencapai visi dan tujuan dan harus mampu menghadapi perubahan-

perubahan lingkungan yang terus terjadi (Hill, C., & Jones, T. M., 2012)

Ada beberapa alat analisis dan pendekatan yang dapat digunakan dalam pengembangan strategi manajemen. Salah satunya adalah analisis PESTEL (*Political, Economic, Social, Technological, Environmental, Legal*) yang membantu pimpinan dalam memahami faktor-faktor eksternal yang dapat mempengaruhi strategi organisasi. Dengan mempertimbangkan faktor-faktor ini, pimpinan dapat merancang strategi yang sesuai dengan kondisi lingkungan yang ada. Analisis PESTEL adalah alat analisa yang digunakan untuk menganalisis berbagai faktor makro yang berdampak pada kinerja organisasi. Hasil analisis PESTEL juga digunakan untuk mengidentifikasi ancaman dan kelemahan organisasi, yang juga merupakan faktor penting yang dipertimbangkan dalam analisa lainnya seperti analisa SWOT (*Strength, weakness, opportunity dan Threats*) . Setiap organisasi harus beroperasi dalam lingkungan eksternal yang terdiri dari beberapa dimensi seperti politik, ekonomi, sosial, teknologi, dimensi lingkungan dan Analisis PESTEL mencakup semua dimensi ini (Islam, M.A, 2017).

### **1.2.1 Pengembangan Kompetensi Pegawai Negeri Sipil**

Pengembangan kompetensi adalah proses yang bertujuan untuk meningkatkan dan mengembangkan keterampilan, pengetahuan, dan sikap individu atau kelompok dalam mencapai tujuan tertentu. Bagi seorang PNS, kompetensi yang sesuai dengan fungsinya adalah suatu keharusan ,

pekerjaan yang dilakukan harus berlandaskan pengetahuan, keterampilan dan sikap kerja dan hal ini merepresentasikan kompetensi yang dimiliki oleh seorang PNS tersebut. Kinerja maksimal akan dapat dilakukan bila seorang PNS memiliki kompetensi secara menyeluruh baik karakteristik sikap dan perilaku yang efektif (Tanjung, 2021). Hal ini sejalan dengan Sartika dan Kusuma Ningrum (2017), bahwa kinerja unggul yang mendukung keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuan ditentukan oleh kompetensi yang dimiliki oleh pegawainya dimana pengetahuan, keterampilan, dan sikap dalam menyelesaikan suatu pekerjaan merupakan kompetensi yang dapat diobservasi. Pengembangan Kompetensi kepada pegawai di setiap organisasi harus dilakukan selain untuk terus meningkatkan kemampuan dalam melakukan pekerjaannya juga untuk menjawab tuntutan globalisasi untuk memberikan pelayanan terbaik kepada masyarakat (Yohamintin, Fadhli, 2022). Bagi Pegawai Negeri Sipil pengembangan kompetensi ini dikuatkan oleh peraturan dan perundang-undangan. Undang-undang ASN No. 5/2014 menyatakan bahwa setiap Aparatur Sipil Negara (ASN) mempunyai hak dan kesempatan untuk melaksanakan pengembangan kompetensi. Selain itu, PerLAN No. 10 Tahun 2018 pasal 4 menyatakan bahwa setiap pegawai negeri sipil mempunyai hak dan kesempatan untuk mengikuti pengembangan kompetensi paling sedikit 20 JP pertahun.

Undang-undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara, pada pasal 69 ayat (3) menyatakan ada

tiga (3) kompetensi yang harus dimiliki oleh seorang PNS, yaitu: Kompetensi Teknis, Manajerial dan Sosio-kultural. Kompetensi teknis adalah kompetensi yang diukur dari tingkat dan spesialisasi pendidikan, pelatihan teknis fungsional, dan pengalaman bekerja secara teknis. Kompetensi manajerial melihat tingkat pendidikan, pelatihan struktural atau manajemen, dan pengalaman kepemimpinan. Dan, kompetensi sosial kultural dilihat dari pengalaman kerja berkaitan dengan masyarakat majemuk dalam hal agama, suku, dan budaya sehingga memiliki wawasan kebangsaan.

Selanjutnya, Undang-undang Nomor 23 Tahun 2014, pasal 233 ayat (2) tentang Pemerintahan Daerah, menyatakan bahwa selain ketiga kompetensi tersebut, PNS juga harus memenuhi Kompetensi Pemerintahan. Kompetensi pemerintahan mencakup pengetahuan, sikap dan keterampilan yang terkait dengan kebijakan Desentralisasi, hubungan Pemerintah Pusat dengan Daerah, pemerintahan umum, pengelolaan keuangan Daerah, Urusan Pemerintahan yang menjadi kewenangan Daerah, hubungan Pemerintah Daerah dengan DPRD dan etika pemerintahan.

Oleh karena itu, sebagai pegawai negeri yang dituntut untuk bisa bersaing, profesional, unggul dan dinamis, dibutuhkan berbagai kompetensi yang harus dimiliki oleh seorang PNS terkait dengan tugas dan fungsinya sehingga seorang PNS memiliki nilai tambah, tidak bisa hanya apa adanya lagi (Tanjung, 2021). Dan salah satu caranya adalah dengan melaksanakan program-program

pengembangan kompetensi yang telah diamanatkan oleh peraturan dan perundang-undangan yang ada.

## **B .METODE PENELITIAN**

Ruang lingkup penulisan ini melihat gambaran situasi atau kejadian pada beberapa instansi terhadap kendala-kendala yang mungkin terjadi di instansi keterlibatan para pegawai negeri sipilnya dalam mengikuti kegiatan-kegiatan pengembangan kompetensi. Keikutsertaan para pegawai negeri sipil di instansi-instansi tersebut terhadap pelatihan, seminar ataupun workshop menjadi objek pada penelitian ini.

Metode kualitatif dengan metode deskriptif digunakan pada tulisan ini. Metode ini merupakan metode pengamatan terhadap data yang tersedia dan memberikan gambaran analisa atas suatu peristiwa yang terjadi (Nazir, 2014). Sumber data pada tulisan ini adalah data sekunder yang diperoleh dari beberapa instansi di lingkup Pemerintah Aceh dan juga data yang tersedia pada Badan kepegawaian Aceh (BKA) yang merepresentasikan kondisi kompetensi pegawai negeri sipil di Pemerintahan Aceh melalui Indeks Profesional Pegawai (IPP). Pengumpulan data deskriptif dari penelitian sebelumnya juga digunakan pada tulisan ini. *Teknik desk review* juga dilakukan dengan cara pengumpulan data dan informasi mengenai kondisi kompetensi pegawai negeri sipil di Pemerintahan Aceh melalui analisa data sekunder mengenai Indeks Profesionalitas Pegawai (IPP) yang ada pada instansi-instansi terkait.

Analisis data dalam metode kualitatif ini dilakukan melalui analisa deskriptif melalui penyajian data (*display data*) mengumpulkan dan menyusun data dengan melakukan tabulasi terhadap hasil yang diperoleh terhadap Indeks Profesionalitas Pegawai (IPP) dari beberapa instansi yang menjadi sampel penelitian di Pemerintah Aceh dan mengadopsi teknik analisa PESTEL dalam melakukan pembahasan dan penarikan kesimpulan.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

Penelitian ini mengadopsi unsur-unsur pada Analisa PESTEL sebagai salah satu alat analisis dalam strategi manajemen untuk melihat faktor-faktor yang ada dalam pelaksanaan pengembangan kompetensi PNS di lingkup Pemerintah Aceh, dan tidak mengkhususkan kepada analisa lingkungan eksternal organisasi,

Stoyanova Z dan Harizanova (2017), membuat pertanyaan-pertanyaan yang bisa dimunculkan dalam melakukan Analisa PESTEL (terhadap pekerjaan yang ramah lingkungan di Bulgaria), yang disesuaikan dalam penelitian ini sebagai berikut:

- a. Politik: Terkait dengan peraturan yang mendukung pelaksanaan pengembangan kompetensi di Pemerintah Aceh.
- b. Ekonomi: Dukungan anggaran untuk pelaksanaan pengembangan kompetensi
- c. Sosial: Pengaruh sosial atau budaya yang mempengaruhi ketertarikan pegawai dalam mengikuti kegiatan pengembangan kompetensi, hal ini bisa dikaitkan dengan

motivasi pegawai dalam mengikuti program pengembangan kompetensi.

- d. Teknologi: Inovasi teknologi yang dapat mempengaruhi/mendukung pelaksanaan pengembangan kompetensi.
- e. Environment (Lingkungan): Hubungan pengembangan kompetensi terhadap perubahan lingkungan, yang mungkin tidak menjadi elemen dan output langsung dari program pengembangan kompetensi secara umum.
- f. Legal: Legalisasi dokumen dan lainnya yang mendukung dan menguatkan pelaksanaan pengembangan kompetensi di Pemerintahan Aceh.

Unsur-unsur analisa PESTEL diatas diadopsi dan dimodifikasi secara general dalam penelitian ini dalam menjabarkan hasil dan pembahasan terhadap pelaksanaan pengembangan kompetensi di Pemerintahan Aceh.

### **1. Kondisi Profesionalitas Pegawai Negeri Sipil di Pemerintah Aceh**

Beberapa peraturan telah dikeluarkan oleh Pemerintah Republik Indonesia terkait dengan pengembangan kompetensi ASN. Seperti, Undang-undang Aparatur Sipil Negara Nomor 5 Tahun 2014, Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil, PerLAN No. 10 Tahun 2018 tentang Pengembangan Kompetensi PNS.

Badan Kepegawaian Negara (BKN) juga mengeluarkan peraturan Nomor 8

Tahun 2019 tentang Pedoman Tata Cara dan Pelaksanaan Pengukuran Indeks Profesionalitas Aparatur Sipil Negara (ASN). Peraturan ini memetakan kondisi kompetensi pegawai negeri sipil secara keseluruhan yang dinilai melalui beberapa kriteria dan pembobotan maksimal yang sudah ditetapkan, yaitu sebagai berikut:

1. Kualifikasi Pendidikan dengan bobot 25%
2. Kompetensi, yang dilihat dari keikutsertaan pada kegiatan-kegiatan pelatihan, baik itu pelatihan manajerial atau fungsional atau diklat lain dengan minimal 20 jam pelajaran, serta seminar/workshop dengan bobot sebesar 40%
3. Kinerja dengan bobot 30%
4. Disiplin dengan bobot 5%

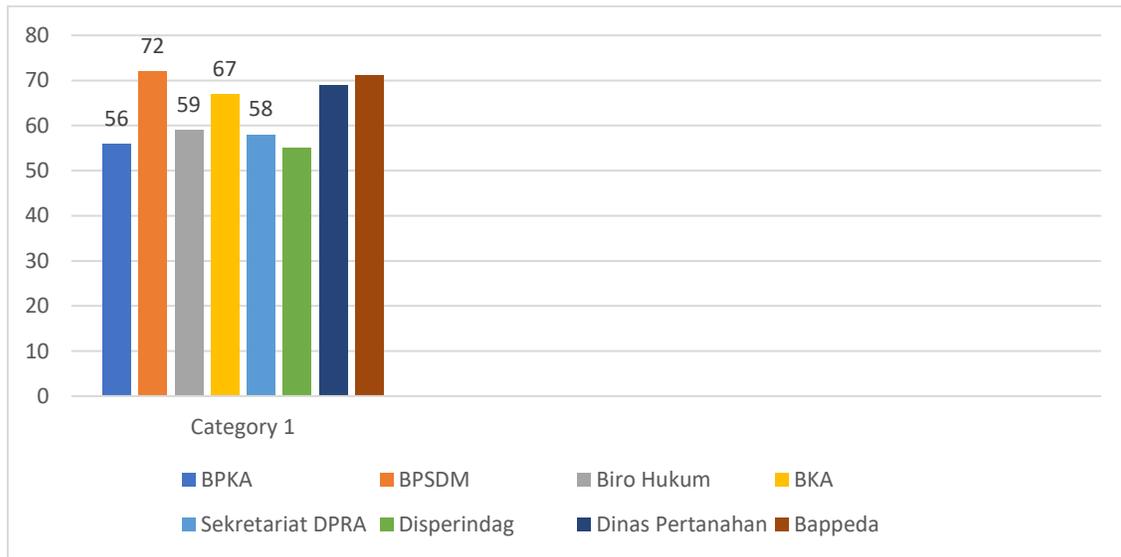
“Peraturan Badan ini bertujuan agar terdapat standar bagi Instansi Pusat dan Instansi Daerah dalam melaksanakan Pengukuran Indeks Profesionalitas ASN secara sistematis, terukur, dan berkesinambungan,” bunyi Pasal 2 ayat (2) Peraturan ini. Menurut Peraturan ini, Pengukuran Indeks Profesionalitas Pegawai/ASN (IPP) dilaksanakan di seluruh Instansi Pusat dan Instansi Daerah yang pelaksanaannya dikoordinasikan oleh unit kerja yang bertanggungjawab dalam pengelolaan pegawai ASN pada masing-masing instansi. Besaran indeks tingkat Profesionalitas sebagaimana dimaksud adalah dikategorikan melalui rentang nilai sebagai berikut:

- a. Kategori sangat tinggi berada pada angka 91-100
- b. Kategori tinggi berada pada angka 81-90

- c. Kategori sedang berada pada angka 71-80
- d. Kategori rendah berada pada angka 61-70
- e. Kategori sangat rendah berada pada angka dibawah 60.

Saat ini, kondisi profesionalitas pegawai negeri sipil pada beberapa instansi di Pemerintah Aceh dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 1  
Indeks Profesional Pegawai (IPP) di Beberapa Instansi  
Pemerintah Aceh Tahun 2022

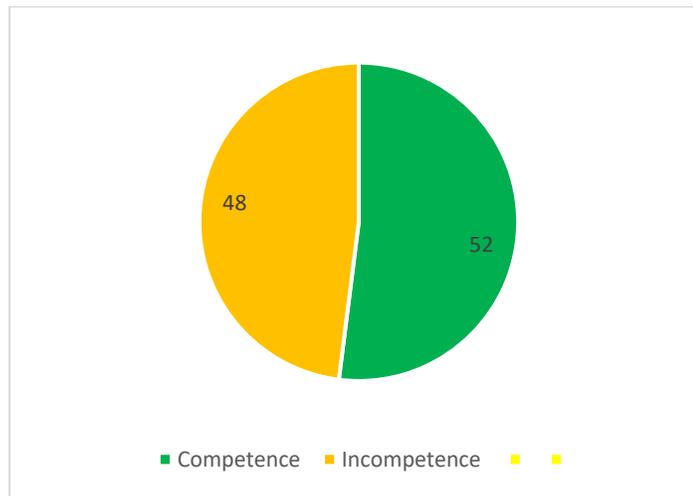


Tabel 1 diatas menunjukkan dari delapan (8) instansi yang ada di Pemerintah Aceh , indeks profesional pegawai dengan dari nilai tertinggi sampai dengan terendah ada pada BPSDM Aceh dengan nilai 72, Badan Perencanaan Pembangunan Aceh juga di angka 72, diikuti dengan Dinas Pertanahan 69, Badan Kepegawaian Aceh dengan nilai 67, Biro Hukum dengan nilai 59, Sekretariat Dewan dengan nilai 58, Badan Pengelola Keuangan Aceh dengan nilai 56, Dinas Perindustrian dan Perdagangan sebesar 55. Data ini menunjukkan bahwa

profesionalitas pegawai negeri sipil di beberapa instansi di Pemerintah Aceh berada pada kategori level sedang, rendah dan sangat rendah.

Secara keseluruhan, untuk 47 Satuan Kerja Perangkat Aceh (SKPA), dengan Pegawai Negeri Sipil di Pemerintah Aceh berjumlah 22.602 (Dua Puluh Dua Ribu Enam Ratus Dua) orang yang terdiri dari berbagai golongan dan tingkat Pendidikan, kondisi profesionalitasnya dapat dilihat pada diagram dibawah ini:

Diagram 1  
Indeks Profesional Pegawai (IPP) Pemerintah Aceh Tahun 2022



Sumber: BPKA (2022)

Diagram diatas menunjukkan secara umum Indeks Profesionalitas Pegawai Negeri Sipil di Pemerintah Aceh (IPP) berada pada 52%, yang menunjukkan profesionalitas pegawai negeri sipil secara rata-rata masih berada pada level yang sangat rendah. Kriteria penilaian yang memberikan kontribusi terbesar terhadap angka indeks tersebut adalah pada kriteria "Kompetensi" yang terdiri dari pelatihan-pelatihan yang masih belum terpenuhi dengan baik oleh para pegawai negeri sipil, terutama dalam pelatihan-pelatihan pengembangan kompetensi dengan minimal 20 jam pelajaran (JP) per tahun. Hal ini menggambarkan bahwa pengembangan kompetensi di pemerintahan Aceh belum maksimal dilaksanakan sebagaimana amanat peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Pengembangan kompetensi kepada seluruh ASN wajib diberikan oleh setiap instansi. UU No. 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara menyatakan bahwa sebagai suatu

profesi ASN memiliki hak, selain ASN juga memiliki kode etik. Salah satu hak ASN berdasarkan UU 5/2014 adalah pengembangan kompetensi. Selain itu, PerLAN No. 10 Tahun 2018 pasal 4 juga menyatakan bahwa setiap pegawai negeri sipil mempunyai hak dan kesempatan untuk mengikuti pengembangan kompetensi minimal 20 Jam Pelajaran (JP) pertahun. Oleh karena itu, Rencana kerja anggaran tahunan pada setiap instansi wajib memuat rencana pengembangan kompetensi yang mempertimbangkan kebutuhan individu pegawai dan kebutuhan umum organisasi dengan sistem perencanaan yang rasional, holistic (terintegrasi), terarah, efektif dan efisien. Dimana hal ini diperlukan dalam rangka mewujudkan profesionalitas ASN (Setiadiputra, 2017).

Pendidikan dan pelatihan merupakan dua (2) kegiatan yang dapat dilakukan dalam rangka pengembangan kompetensi PNS. Pendidikan dapat ditempuh dengan pemberian tugas

belajar. Pelatihan terdiri dari pelatihan klasikal contohnya: workshop, kursus, seminar, bimbingan teknis dan pelatihan; dan pelatihan non klasikal misalnya pelatihan jarak jauh/e-learning, pertukaran pegawai, magang, bimbingan tempat kerja/coaching dan mentoring di tempat kerja. Selain itu, instansi terkait dapat bekerja sama dengan Lembaga-lembaga pengembangan kompetensi atau dengan instansi pemerintah lain yang memiliki akreditasi untuk melaksanakan kegiatan pengembangan kompetensi bagi pegawainya secara mandiri (Sartika dan Kusumaningrum, 2017).

## **2. Faktor-faktor dalam pengembangan kompetensi PNS**

### **2.1 Anggaran**

Ketersediaan anggaran merupakan salah satu faktor yang mendukung pelaksanaan pengembangan kompetensi. Alokasi anggaran yang memadai diperlukan untuk menjamin terlaksananya sebuah kebijakan. Tanpa dukungan anggaran untuk implementasi kebijakan dan program terkait maka kegiatan yang akan dilaksanakan tidak bisa berjalan efektif, tujuan dan sasaran yang ditetapkan juga tidak tercapai dengan baik. Sebagaimana Haris, RA (2017) menyatakan bahwa anggaran sebagai alat bantu manajemen bisa dikatakan sebagai lokomotif dalam menjalankan fungsi perencanaan dan pengendalian terhadap sebuah program dan kegiatan, dalam hal ini terkait dengan perencanaan dan alokasi anggaran terhadap program dan kegiatan pengembangan kompetensi PNS. Pusat Kajian Reformasi Administrasi Lembaga

Administrasi Negara tahun 2015 (Sinurat, HP, 2022) juga menyatakan bahwa anggaran sebesar Rp. 6 Miliar dibutuhkan oleh sebuah instansi pemerintah pusat untuk menjalankan program pengembangan kompetensi yang memenuhi untuk 50% jumlah pegawainya saja. Dengan demikian, alokasi anggaran untuk pengembangan kompetensi memang perlu dijadikan pertimbangan oleh para perencana kebijakan.

Selama ini anggaran untuk pengembangan kompetensi PNS di Pemerintah Aceh, mayoritas dialokasikan di BPSDM Aceh, dimana pengembangan kompetensi memang menjadi fungsi dari Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Aceh sesuai dengan Peraturan Gubernur Aceh Nomor 103 Tahun 2016 Tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas, Fungsi dan Tata Kerja Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Aceh. Tetapi, sesuai dengan amanat perundangan-undangan, semua instansi juga wajib melakukan pengembangan kompetensi bagi pegawai-pegawainya.

Dengan jumlah PNS di Pemerintah Aceh yang cukup besar, hanya sedikit SKPA di Pemerintah Aceh pada tahun 2023 yang mengalokasikan anggaran untuk pelatihan, seperti Baitul Mal, Dinas Perindustrian dan Perdagangan serta Dinas Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat, dan melakukan pola kemitraan pelatihan bersama BPSDM Aceh. Keterbatasan ini juga menjadi faktor belum terpenuhinya hak PNS untuk mengikuti pengembangan kompetensi minimal 20 JP per tahun.

Data Rasio anggaran pengembangan kompetensi dalam hal ini adalah pelatihan-pelatihan yang tersedia di BPSDM untuk tahun 2023 adalah sebesar 7.4% dari total anggaran yang tersedia, dan bila dibandingkan dengan jumlah PNS di Pemerintah Aceh sejumlah 22.602 pegawai, maka anggaran tersebut bisa dikatakan belum memadai untuk memenuhi kebutuhan jumlah seluruh PNS di Pemerintah Aceh.

## **2.2 Motivasi**

Motivasi dan Kompetensi mempunyai hubungan yang timbal balik dan saling mempengaruhi. Motivasi intrinsik dipengaruhi oleh kompetensi yang dimiliki oleh seseorang. Motivasi seorang pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya akan semakin tinggi bila kompetensi yang dimiliki juga demikian (Nurmala 2020). Sebagaimana Mangkunegara AP (2009) menyebutkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja pegawai adalah motivasi dan kemampuan - dalam hal ini adalah kompetensi.

Pegawai mungkin tidak atau belum termotivasi dengan program peningkatan pengetahuan dan keterampilan yang diberikan oleh organisasi karena pengembangan kompetensi yang diberikan oleh organisasi tidak sesuai dengan kebutuhan pekerjaannya. Misalnya pegawai yang dipromosikan atau dipindahkan kebagian lain, belum sepenuhnya mendapatkan pelatihan khusus, sehingga pegawai yang terkait masih belum memiliki kemampuan untuk melaksanakan pekerjaannya (Mujiatun 2015). Dalam hal ini, organisasi semestinya mampu

memotivasi pegawainya dalam meningkatkan performa kerja walaupun tidak secara langsung memberikan program pendidikan-pelatihan (Mukhsin 2023). Oleh karena itu, pengembangan kompetensi yang direncanakan harus melihat kebutuhan dan kesesuaian terhadap pekerjaan-pekerjaan yang dilakukan oleh pegawai yang terkait dan identifikasi kebutuhan diawal perencanaan sangat diperlukan. Diperlukan adanya pemetaan kompetensi dan gap analisis terhadap kebutuhan pengembangan kompetensi yang diperlukan.

Sering terjadi peserta yang ditugaskan untuk mengikuti kegiatan pengembangan kompetensi misalnya pelatihan adalah orang yang sama dalam beberapa kali pelatihan, walaupun tidak terlalu terkait langsung dengan pekerjaannya. Hal ini merepresentasikan minat pegawai dalam mengikuti pelatihan. Penunjukan pegawai yang tepat oleh pimpinan untuk pelatihan yang sesuai juga menjadi pertimbangan utama pada saat mengikuti pelatihan-pelatihan pengembangan kompetensi, karena hal tersebut memberikan pengaruh kepada motivasi baik pegawai terkait maupun pegawai lain yang semestinya ditugaskan untuk pelatihan-pelatihan.

## **2.3 Kepemimpinan**

Pemimpin sangat berperan penting dalam memberikan dukungan kepada pegawainya agar para pegawai kompeten dan dapat melaksanakan pekerjaan dengan tujuan memberikan pelayanan publik terbaik. Ketersediaan anggaran adalah salah satu representasi dukungan dan komitmen yang diberikan pimpinan kepada program

pengembangan kompetensi. Begitu pula dengan pemberian motivasi kepada pegawai dalam rangka peningkatan kapasitas baik pengetahuan, keterampilan dan keahlian melalui program melalui kegiatan pengembangan kompetensi.

Sebagaimana yang disebutkan oleh Nawawi (2006) bahwa pemimpin merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi mempengaruhi pengembangan kompetensi pegawainya. Pendidikan dan pelatihan merupakan salah satu bagian dari manajemen sumber daya yang tentunya harus bisa dikelola dengan baik oleh seorang pimpinan (Wirata G, *et al* , 2021). Pemimpin sebagai "*intellectual simulator*" harus mampu menstimulasi karyawannya untuk memunculkan kreativitas dan inovasi baru, memberikan target yang jelas, dan memberikan ruang agar karyawannya mampu menjadi *problem solver*. Selain itu, pemimpin juga sebagai "*individualized considerator*" yang mampu mendengar keluhan dan paham akan kebutuhan karyawannya, dan memberikan kesempatan pengembangan karir atau melakukan kaderisasi (Bass dan Avolio dalam Suwatno dan Priansa 2011).

Oleh karena itu, merujuk kepada data Indeks Profesional Pegawai yang masih sangat rendah, yaitu sebesar 52% untuk Pemerintah Aceh, para pimpinan instansi di lingkup Pemerintah Aceh secara khusus dan pimpinan daerah secara keseluruhan, perlu mempertimbangkan kembali program-program pengembangan kompetensi pegawainya baik dimulai dari saat perencanaan dan penyusunan anggaran , melakukan pemetaan kebutuhan dan gap kompetensi pegawai agar program

yang direncanakan efektif dan tepat sasaran, penguatan peraturan yang diperlukan, dan hal lain yang terkait dengan pelaksanaan pengembangan kompetensi PNS di Pemerintah Aceh.

### **3. Alternatif Kebijakan dalam melaksanakan pengembangan kompetensi**

Pengembangan kompetensi perlu melibatkan serangkaian langkah dan strategi yang dirancang untuk membantu individu maupun organisasi dalam mencapai tingkat kinerja yang lebih tinggi. Proses ini melibatkan identifikasi kebutuhan kompetensi, perencanaan pengembangan kompetensi, implementasi program pengembangan, dan evaluasi hasil untuk perbaikan yang terus menerus. Dengan mengadopsi Analisa PESTEL, maka beberapa strategi yang dapat dilakukan adalah sebagai berikut:

#### **3.1 Ketersediaan Dokumen Perencanaan dan Dokumen Legal/Peraturan Pendukung terkait Pengembangan Kompetensi**

Pelaksanaan program pengembangan kompetensi yang baik tentu diperlukan dokumen perencanaan yang tepat. Perencanaan diklat merupakan hal krusial untuk dipetakan. Dengan adanya dokumen-dokumen perencanaan, akan menghasilkan perencanaan diklat berbasis kebutuhan, sehingga diklat-diklat yang dilaksanakan akan tepat sasaran dalam rangka meningkatkan kompetensi ASN untuk melaksanakan pekerjaan sesuai dengan tugas dan fungsi yang diberikan dan tujuan akhir yaitu peningkatan kinerja organisasi (Iwantara, 2019). Belum semua instansi di Pemerintah Aceh memiliki dokumen ini. Selain itu

dokumen yang memuat pemetaan atau inventarisasi jenis kompetensi (pasal 7 Perlan No. 10/2018) juga belum tersedia secara memadai.

Dokumen Analisis Kebutuhan Diklat (AKD) atau yang juga disebut dengan Analisa Kebutuhan Pelatihan dan Pendidikan (AKPP) merupakan dokumen perencanaan dalam pengembangan kompetensi pegawai negeri sipil. Dokumen ini memetakan gap kompetensi pegawainya dan perlu dilakukan secara periodik per tahunnya untuk mengikuti kondisi kompetensi yang dimiliki oleh para pegawai di instansinya. Hal ini perlu dilakukan agar pelatihan-pelatihan yang direncanakan sesuai dengan kebutuhan kompetensi pegawai. Pelatihan yang dikembangkan atau dilaksanakan yang sesuai dengan kebutuhan pegawai selain dapat meningkatkan motivasi pegawai, efisiensi biaya, juga membuat tujuan pengembangan kompetensi itu tercapai dengan baik (Iwantara 2018)

Selanjutnya, Penguatan terhadap perencanaan dan pelaksanaan pengembangan kompetensi melalui peraturan-peraturan daerah juga belum tersedia. Secara nasional, beberapa peraturan untuk pengembangan kompetensi sudah tersedia. Kondisi profesionalitas pegawai, jumlah pegawai, anggaran, dan sumber daya baik manusia, infrastruktur pendukung yang terkait dengan pengembangan kompetensi pada masing-masing daerah berbeda. Oleh karena itu akan lebih baik, jika setiap daerah mengeluarkan turunan-turunan peraturan dari peraturan nasional yang ada, selain untuk menguatkan pelaksanaan pengembangan kompetensi juga

disesuaikan dengan kondisi yang ada di daerah.

Peraturan Daerah terkait pengembangan kompetensi juga akan sangat mendukung program pengembangan kompetensi, dan menguatkan peraturan secara nasional yang sudah tersedia. Dengan adanya Peraturan Daerah diharapkan juga akan mendukung alokasi anggaran untuk program pengembangan kompetensi. Contohnya adalah Pemerintah Provinsi Sulawesi Selatan yang menerbitkan Peraturan Gubernur Sulawesi Selatan Nomor 58 Tahun 2020 tentang ASN Corporate University, yang menguatkan bahwa sarana strategis untuk mencapai tujuan pembangunan nasional adalah dengan membentuk sebuah entitas kegiatan pengembangan kompetensi pegawai (ASN) melalui proses pembelajaran tematik dan terintegrasi (Astuti dan Suhriawan, 2021). Beberapa daerah lain seperti Kabupaten Bandung di Provinsi Jawa Barat, Provinsi Nusa Tenggara Barat juga sudah mempunyai Peraturan Daerah terkait dengan Pengembangan Kompetensi. Dengan dukungan peraturan, sangat mungkin seluruh instansi dapat memfasilitasi setiap pegawai memenuhi hak pengembangan kompetensi minimal 20JP/tahun.

### **3.2 Variasi model pengembangan kompetensi**

Sangaji *et al* (2022) menyatakan bahwa di tengah keterbatasan anggaran model pelatihan non-klasikal yang terdiri dari *coaching*, *mentoring*, magang dan *e-learning* dapat membantu meningkatkan kompetensi ASN. Pengembangan kompetensi dapat dilakukan melalui pelatihan-pelatihan

dengan metode yang bervariasi. Selain pelatihan secara klasikal, pelatihan non-klasikal seperti *blended learning*, pelatihan secara dalam jaringan (daring), *on-the job training*, magang, dan *benchmarking/* studi visit juga bisa dilaksanakan. Pelatihan non-klasikal sudah mulai dilakukan, namun belum dilaksanakan secara maksimal. Pelatihan non-klasikal yang dilakukan masih sebatas pelatihan-pelatihan daring, dan juga belum terakses oleh semua PNS di Pemerintah Aceh.

Dengan adanya variasi model pengembangan kompetensi pegawai, pemerintah/ instansi terkait memberikan kesempatan kepada aparatur pemerintahan untuk mengikuti program pelatihan agar bisa mengembangkan kompetensi pegawai dengan menambah pengetahuan dan wawasan yang baik serta dengan menghasilkan mutu pekerjaan yang baik pula. Sasaran penyelenggaraan pelatihan tersebut ini adalah dihasilkannya pegawai yang berkompeten pada tugas dan fungsi di wilayah kerjanya serta menunjang pencapaian 20 JP dalam setahun sehingga secara tidak langsung juga akan meningkatkan Indeks Profesionalitas Pegawai di lingkup Pemerintah Aceh.

### **3.3 Infrastruktur Digital terkait pengembangan kompetensi**

Salah satu program pemerintah yang dicanangkan adalah program “Dilan” yaitu Digital Melayani yang melakukan reformasi pelayanan publik melalui perkembangan teknologi. Dengan cara ini, pelayanan publik bukan hanya dalam hal melayani, tetapi juga dibutuhkan ketepatan dan kecepatan

yang bisa didukung oleh layanan yang berbasis elektronik (Cahyarini, FD, 2021). Sama halnya dalam mendukung pelaksanaan pengembangan kompetensi PNS yang sesuai dengan kebutuhan dan mampu mengisi gap kompetensi bagi setiap pegawai, diperlukan suatu Infrastruktur digital pendukung. Saat ini, aplikasi digital digunakan hampir di semua sektor dan mengubah cara-cara organisasi menjalankan proses bisnisnya (Geumeazi *et al* dalam Cahyarini, FD 2021). Selanjutnya, Hoerudin (2020) juga menyatakan diperlukan *digital leadership* yaitu pemimpin yang kreatif dan melakukan inovasi-inovasi berbasis digital yang bertujuan untuk pencapaian tujuan kinerja organisasi.

Saat ini, Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Aceh sebagai *leading sector* dalam penyelenggaraan pengembangan kompetensi pegawai negeri sipil sedang mengembangkan *E-Form* yang bisa diakses oleh seluruh ASN Pemerintah Aceh melalui website BPSDM Aceh. Dengan adanya *E-Form* ini, identifikasi kebutuhan diklat bisa dilakukan secara mandiri oleh setiap pegawai negeri sipil di lingkup Pemerintah Aceh. Kegiatan ini lebih menghemat biaya, tenaga dan sumber daya lainnya. Melalui pengisian *E-Form* ini tidak hanya dapat diperoleh data kebutuhan pengembangan kompetensi, namun juga ASN yang mengisi form tersebut dapat memilih tenaga pengajar, metode pengembangan yang diinginkan. Dengan demikian, pelibatan pegawai dengan mengakses secara langsung informasi-informasi terkait pengembangan kompetensi sesuai dengan kebutuhannya diharapkan mampu meningkatkan

motivasi pegawai dalam mengikuti program-tersebut, tidak hanya karena memenuhi tugas dan perintah pimpinan.

Selama ini, BPSDM Aceh maupun instansi-instansi masih melakukan pemetaan perencanaan melalui survey kebutuhan Diklat atau yang dikenal dengan kegiatan Analisis Kebutuhan Pengembangan Kompetensi/AKPA atau Analisis Kebutuhan Diklat/AKD secara manual dengan mendatangi SKPA-SKPA melalui bidang umum/kepegawaian atau menemui beberapa pegawai tertentu saja. Hal seperti ini mengakibatkan berkurangnya efektif dan efisiensi kegiatan pemetaan kompetensi yang seharusnya bisa dilakukan dengan lebih cepat dan tepat.

Dengan menggunakan E-form Pengembangan kompetensi, data yang masuk akan direkap dan dianalisis untuk kemudian akan diserahkan kepada bidang-bidang penyelenggara diklat untuk ditindak lanjuti sesuai dengan prioritas dan sumber daya yang ada (Rizal, 2023). Pengembangan *E-Form* ini masih dalam tahap awal, dengan diseminasi informasi yang baik ke seluruh pegawai negeri sipil di lingkup Pemerintah Aceh diharapkan juga dapat memfasilitasi pegawai untuk melakukan pengembangan kompetensi sesuai kebutuhan, minat yang mendukung kinerjanya yang secara langsung juga bisa meningkatkan motivasi dalam mengikuti kegiatan tersebut. Dengan demikian, amanat peraturan dan perundangan-undangan terhadap kebutuhan pengembangan kompetensi juga dapat terpenuhi.

Tentunya, semua alternatif kebijakan diatas membutuhkan dukungan baik dari Pemerintah Aceh

secara menyeluruh maupun dari BPSDM Aceh dan semua SKPA yang ada. Dengan demikian diharapkan pemenuhan hak PNS untuk mengikuti pengembangan kompetensi minimal 20 JP/tahun dapat dipenuhi, penyelenggaraan pengembangan kompetensi akan lebih optimal, efektif dan efisien serta tujuan untuk meningkatkan level profesionalisme indeks untuk Pegawai Negeri Sipil di lingkup Pemerintah aceh dapat tercapai dengan baik.

### C. KESIMPULAN

a. Pengembangan Kompetensi bagi Pegawai Negeri Sipil di pemerintah Aceh belum maksimal dilaksanakan. Hal ini direpresentasikan dengan Indeks Profesionalitas Pegawai (IPP) sebesar 52% yang masih berada pada level sangat rendah. Dengan mengadopsi Analisa PESTEL beberapa faktor dalam pelaksanaan pengembangan kompetensi bagi pegawai negeri sipil di Pemerintah Aceh adalah keterbatasan anggaran, motivasi pegawai, dan kepemimpinan. Beberapa strategi yang bisa dilakukan adalah adanya ketersediaan dokumen perencanaan dan dokumen legal/peraturan pendukung terkait pengembangan kompetensi, variasi model pengembangan kompetensi, dan infrastruktur digital terkait pengembangan kompetensi.

b. Tulisan ini diharapkan menambah perspektif yang sudah ada dari tulisan-tulisan sebelumnya terkait dengan pelaksanaan pengembangan kompetensi bagi pegawai negeri sipil terutama di daerah. Adopsi dari

strategi manajemen yang dilakukan diharapkan bisa memberikan sumbangsih terhadap penelitian-penelitian lanjutan.

- c. Terlepas dari kontribusi yang dihasilkan, penelitian ini juga memiliki keterbatasan dalam variasi data, metode dan basis teoritis. Sehingga dibutuhkan suatu penelitian lanjutan yang mengakomodasi variasi data, misalnya selain data sekunder juga bisa memperoleh data primer melalui survey dan interview langsung kepada pegawai negeri sipil, bagian program, bagian umum/kepegawaian, menggunakan kombinasi metode penelitian yang lebih komprehensif, dan menggunakan alat-alat analisis strategi manajemen yang lebih luas, sehingga diperoleh pemahaman yang lebih komprehensif dan mendalam. Pemahaman ini dapat menjadi dasar penting dalam formulasi strategi dan kebijakan peningkatan kompetensi pegawai di lingkungan pemerintah daerah.

## Referensi

- Dyson, R. G. (2004). Strategic development and SWOT analysis at the University of Warwick. *European journal of operational research*, 152(3), 631-640.
- Haris, R. A. (2017). Implementasi Kebijakan Pengembangan Kompetensi Aparatur Sipil Negara Di Kabupaten Sumenep. *Publisia: Jurnal Ilmu Administrasi Publik*, 2(2), 102-111.
- Islam, M. A. (2017). SWOT Mix and PESTEL Analysis: Effective Tools of Risk Management of Leasing Companies. *The Millennium University Journal*, 2(1), 1-18.
- Hoerudin, C. W (2020). Adaptive Leadership in Digital Era. *Jurnal Ilmu Pemerintahan*. 6 (1).
- Iwantara, I. W. (2019). Analisis Kebutuhan Diklat (AKD) Pada Balai Diklat Keagamaan Denpasar Tahun 2018. *Jurnal Edutrained: Jurnal Pendidikan Dan Pelatihan*, 3(2), 189-204.
- Junaris, I. (2021). strategic management in teacher competency development: A Case Study. *Al-Tanzim: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 5(3), 129-141.
- Lestari, N., Andri, S., & Adiarto, A. (2021). Pengembangan Kompetensi Pegawai Negeri Sipil Pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Dumai. *JIAAP (Jurnal Ilmu Administrasi Publik)*, 9(2), 95-112.
- Mangkunegara, A. A. Anwar Prabu (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung : PT. Remaja Rosda Karya.
- Mujiatun, S. (2015). Pengaruh Pelatihan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kompetensi Pegawai Pada Kantor Regional VI Badan Kepegawaian Negara Medan. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 15(1).
- Mukhsin, M. (2023). Mediasi Motivasi Kerja Hubungan Kompetensi Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai. *Mediasi Motivasi Kerja Hubungan Kompetensi Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai*, 19(1), 19-31.
- Muljawan, A. (2019). Model Dan Strategi Manajemen Lembaga Pendidikan Islam. *Jurnal Asy-Syukriyyah*, 20(2), 51-69.
- Nawawi, H. (2006). *Kepemimpinan yang Efektif*. Yogyakarta: Salemba Empat.
- Nickols, F. (2016). Strategy, strategic management, strategic planning and strategic thinking. *Management Journal*, 1(1), 4-7.

- Parashakti, R. D., Fahlevi, M., Ekhsan, M., & Hadinata, A. (2020, April). The influence of work environment and competence on motivation and its impact on employee performance in health sector. In *3rd Asia Pacific International Conference of Management and Business Science (AICMBS 2019)* (pp. 259-267). Atlantis Press.
- Sangadji, I. A., Jannang, A. R., & Sabuhari, R. (2022). Model pelatihan sebagai strategi pengembangan kompetensi asn maluku utara. *Jurnal Mitra Manajemen*, 6(9), 563-577.
- Sartika, D., & Kusumaningrum, M. (2017). Pengembangan kompetensi aparatur sipil negara di lingkungan pemerintah provinsi kalimantan timur. *Jurnal Borneo Administrator*, 13(2), 131-150.
- Setiadiputra, R. Y. P. (2017). Urgensi program pengembangan kompetensi sdm secara Berkesinambungan di lingkungan instansi pemerintah. *Sawala: Jurnal Administrasi Negara*, 5(1), 16-22.
- Sinurat, HP (2022). Pengembangan Kompetensi Sebagai Pemenuhan Kesejahteraan ASN. Awalan (aksara Kawan LAN). Diakses 29 September 2023. <<https://lan.go.id/?p=9939>>
- Stoyanova, Z., & Harizanova, H. (2017). Analysis of the external environment of green jobs in Bulgaria. *Economic Alternative*, 1, 122-136.
- Sumanti, R. (2018). Pengembangan Kompetensi Pegawai Negeri Sipil (PNS) Di Daerah: Tantangan dan Peluang. *Jurnal Transformasi Administrasi*, 8(2), 115-129.
- Suwatno & Priansa, D. 2011. Manajemen SDM dalam organisasi Publik dan Bisnis. Bandung: Alfabeta
- Tanjung, R. (2021). Implementasi SWOT Balanced Scorecard pada Pengembangan Kompetensi PNS. *JIIP-Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan*, 4(7), 605-614.
- Widiyanto, W. (2010). Strategi pengembangan kurikulum berbasis kompetensi DUDI untuk SMK. *Dinamika Pendidikan*, 5(2).
- Wirata, G., Widiyanti, N. L., & Sulandari, S. (2021). Peran Kepemimpinan Dalam Pengembangan Kompetensi Pegawai Negeri Sipil Pada Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Provinsi Bali. *Journal of Contemporary Public Administration (JCPA)*, 1(1), 1-6.
- Yohamintin, S., & Rahmat Fadhli, E. M. *Model Manajemen Strategis: Pengembangan Kompetensi Profesional Dosen Berkelanjutan*. Indonesia Emas Group.

# ANALISIS KAPASITAS

## KELEMBAGAAN BADAN PERENCANAAN PEMBANGUNAN DAERAH KOTA BANDA ACEH DALAM MENDORONG PELAKSANAAN INOVASI DAERAH DI KOTA BANDA ACEH<sup>1</sup>

### *ANALYSIS OF THE INSTITUTIONAL CAPACITY OF THE BANDA ACEH REGIONAL DEVELOPMENT PLANNING AGENCY IN PROMOTING THE IMPLEMENTATION OF REGIONAL INNOVATION IN THE CITY OF BANDA ACEH*

**Alfi Risky Rahmanda<sup>2</sup>**

Email: [alfiriskyyy@gmail.com](mailto:alfiriskyyy@gmail.com)

#### **ABSTRACT**

*Problems in the public sector or government need to be solved through innovation. Innovation should be the focus of the government to do this with the aim of producing quality public services, shortening service time, and cutting bureaucracy. Law Number 23 of 2014 concerning Regional Government, has indicated that the obligation and authority for innovation does not only belong to the Central Government, but that the Regional Government has the same obligation. In increasing the innovation of a region, a strong and optimal research and development institution is needed in the framework of its implementation. This paper aims to look at the institutional capacity of the Banda Aceh City Regional Development Planning Agency (BAPPEDA) in encouraging the implementation of regional innovations in Banda Aceh City. This research uses descriptive qualitative methods with data collection in the form of interviews with a number of informants, as well as through library research. The result of this research is that there is a need for institutional capacity building for BAPPEDA Kota Banda Aceh to encourage the implementation of regional innovations. It is necessary to increase the joint commitment of all parties, the existence of good conducive leadership, as well as institutional structural reform of BAPPEDA Banda Aceh. In addition, there is a need for an in-depth study related to the establishment of the Regional Innovation Research Agency (BRIDA) in order to encourage the implementation of regional research and innovation in the City of Banda Aceh.*

**Keywords:** *Institutional Capacity, Regional Innovation, BAPPEDA.*

#### **ABSTRAK**

Permasalahan-permasalahan dalam sektor publik atau pemerintahan, perlu diselesaikan melalui inovasi. Inovasi selayaknya menjadi fokus pemerintah untuk menyelesaikan permasalahan publik dengan tujuan menciptakan pelayanan publik yang berkualitas,

---

<sup>1</sup>Diterima 27 Agustus, direvisi 7 Oktober 2023.

<sup>2</sup> Pusat Riset Ilmu Sosial dan Budaya Universitas Syiah Kuala

mempersingkat waktu pelayanan, serta memangkas birokrasi. Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah, telah mengisyaratkan bahwa kewajiban dan kewenangan inovasi tidak hanya milik Pemerintah Pusat saja, melainkan Pemerintah Daerah memiliki kewajiban yang sama. Dalam peningkatan inovasi suatu daerah, dibutuhkan lembaga kelitbang yang kuat dan optimal dalam rangka pelaksanaannya. Tulisan ini bertujuan untuk melihat kapasitas kelembagaan pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (BAPPEDA) Kota Banda Aceh dalam mendorong pelaksanaan inovasi daerah di Kota Banda Aceh. Sebagai Badan Litbang Daerah, BAPPEDA Banda Aceh memiliki tupoksi dan kewenangan dalam rangka mendorong pelaksanaan inovasi daerah di Kota Banda Aceh ke arah yang lebih baik. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif deskriptif dengan pengumpulan data berupa wawancara dengan sejumlah informan, serta melalui studi kepustakaan atau *library research*. Hasil dalam penelitian ini adalah, dibutuhkan pengembangan kapasitas kelembagaan bagi BAPPEDA Kota Banda Aceh untuk mendorong pelaksanaan inovasi daerah. Diperlukan peningkatan komitmen bersama seluruh pihak, adanya kepemimpinan kondusif yang baik, serta dibutuhkan reformasi struktural kelembagaan BAPPEDA Banda Aceh. Selain itu, perlu adanya kajian mendalam terkait pembentukan Badan Riset Inovasi Daerah (BRIDA) dalam rangka mendorong pelaksanaan riset dan inovasi daerah di Kota Banda Aceh.

**Kata Kunci:** Kapasitas Kelembagaan, Inovasi Daerah, BAPPEDA.

## A. PENDAHULUAN

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI), inovasi diartikan sebagai pemasukan atau pengenalan hal-hal yang baru, pembaruan, penemuan baru yang berbeda dari yang sudah ada atau sudah dikenal sebelumnya, baik itu berupa gagasan, metode, alat atau unsur yang mengalami pembaruan dalam bahasa modern. Nasution dan Kartajaya (2018: 3), inovasi diartikan sebagai kelanjutan dari sebuah penemuan (*invention*) yang didefinisikan sebagai penciptaan konsep atau teknologi dengan tujuan memenuhi suatu perbaikan berkelanjutan. Inovasi dikatakan erat kaitannya dengan sikap kreatif dan dikemas atau disampaikan melalui sarana teknologi. Beck dan Whistler (dalam Prabowo, Suwanda, Syafri, 2022: 19), memberikan definisi inovasi sebagai sesuatu yang baru bagi

individu, organisasi, masyarakat atau situasi tertentu. Menurut Bec dan Whistler, istilah baru tidak hanya merujuk pada produk original, tetapi lebih mengarah kepada kebaruan (*newness*). Hal ini juga dapat dikatakan dengan adopsi, sebagaimana menurut Kimberly dan Evanisko (1981) bahwa inovasi erat kaitannya dengan difusi dari ide atau proses yang dikembangkan dari pembaruan sebelumnya.

Selama ini, pelaksanaan inovasi memang lebih berkembang di sektor swasta karena mampu keluar dari berbagai jebakan yang menghambat sebuah inovasi. Sektor swasta atau privat sudah berani mengatakan "*innovate or die*", sedangkan sektor pemerintahan atau publik, masih menempatkan inovasi di area yang sifatnya opsional atau pilihan. Tanpa sebuah inovasi, mungkin pemerintah tidak akan mati

atau dibubarkan, tetapi pasti akan kehilangan legitimasi dan kepercayaan dari masyarakat (Prabowo, Suwanda, Syafri, 2022: 21).

*United Nations Department of Economic and Social Affairs* juga mengungkapkan bahwa inovasi pada sektor publik dilakukan untuk mengatasi masalah kebijakan publik. Inovasi dalam administrasi publik adalah jawaban kreatif, efektif, dan unik terhadap masalah baru atau masalah lama. Inovasi juga dapat menjadi solusi yang terbuka, yang ditransformasikan bagi mereka yang mengadopsinya (Sururi, 2017: 19).

Untuk menilai bagaimana pelaksanaan inovasi dalam sebuah negara, Organisasi Kekayaan Intelektual Dunia atau *World Intellectual Property Organization* (WIPO) merilis Peringkat Indeks Inovasi Global Tahun 2023. Perhitungan ini dilakukan untuk melihat bagaimana kedudukan sebuah negara dalam berinovasi. Indonesia sendiri menempati ranking 61 dari 132 negara. Capaian ini mengalami peningkatan dari tahun sebelumnya yang berada pada ranking 75 dari 132 negara yang ada dalam perhitungan Indeks Inovasi Global (*Global Innovation Index*, 2023).

Pelaksanaan inovasi di Indonesia telah dimulai dengan menyusun tata kelola sistem inovasi nasional. Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2007 tentang Rencana Pembangunan Jangka Panjang Nasional (RPJPN) 2005 - 2025 menggarisbawahi bahwa diperlukannya penguatan sistem inovasi melalui pengembangan iptek dalam rangka mendukung pembangunan jangka panjang dan memperkuat perekonomian

domestik. Sistem inovasi nasional dibuat dengan tujuan sebagai wahana pembangunan ilmu pengetahuan dan teknologi yang diperkuat dengan adanya penguatan kelembagaan, sumber daya dan jaringan IPTEK (Putera, 2015: 3).

Dorongan pelaksanaan inovasi di Indonesia tidak hanya menjadi tugas dan tanggung jawab dari Pemerintah Pusat saja, melainkan ada keterlibatan dari Pemerintah Daerah. Pada Bab 21 UU Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintah Daerah menjelaskan terkait kewenangan Pemerintah Daerah dalam melakukan inovasi. Pasal 386 UU tersebut menyebutkan bahwa “Dalam rangka peningkatan kinerja penyelenggaraan Pemerintah Daerah, Pemerintah Daerah dapat melakukan inovasi”. Inovasi sebagaimana dimaksud dalam UU Pemerintah Daerah ini adalah semua bentuk pembaharuan dalam penyelenggaraan Pemerintahan Daerah. Pelaksanaan inovasi daerah ini tentunya selain mendorong pengembangan inovasi secara nasional di Indonesia, juga dilakukan sebagai peningkatan efisiensi, efektivitas, serta perbaikan kualitas pelayanan di daerah.

Pelaksanaan inovasi, termasuk pelaksanaan inovasi daerah, hingga saat ini terus didorong oleh Pemerintah Pusat maupun Pemerintah Daerah. Urgensi dari pelaksanaan inovasi daerah ini sejalan dengan prinsip-prinsip *good governance* yang sejatinya mendorong nilai-nilai perubahan. Nilai-nilai tersebut didorong dalam rangka meningkatkan kualitas organisasi publik sebagai pemberi pelayanan menjadi lebih berkualitas (Matridi dkk, 2021: 43).

Melihat hal tersebut, Pemerintah mengeluarkan Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 38 Tahun 2017 tentang Inovasi Daerah. Berdasarkan PP tersebut, Inovasi Daerah dilakukan dengan tujuan untuk meningkatkan kinerja penyelenggaraan Pemerintahan Daerah. Adapun bentuk inovasi daerah yang dilakukan dalam rangka meningkatkan kinerja penyelenggaraan pemerintahan daerah yaitu:

- a. Inovasi tata kelola Pemerintahan Daerah;
- b. Inovasi Pelayanan Publik;
- c. Inovasi Daerah lainnya sesuai dengan Urusan Pemerintahan yang menjadi kewenangan Daerah.

Menurut PP Nomor 38 Tahun 2017, pelaksanaan inovasi daerah dimulai dari usulan inisiatif hingga pelaksanaan dilakukan oleh seluruh lapisan, mulai dari kepala Daerah, anggota DPRD, Aparatur Sipil Negara (ASN), Perangkat Daerah, serta anggota masyarakat. Seluruh usulan inisiatif inovasi daerah tersebut kemudian didata dan disampaikan kepada Perangkat Daerah yang membidangi penelitian dan pengembangan.

Perangkat Daerah yang membidangi penelitian dan pengembangan daerah sebagaimana dimaksud di atas merupakan Badan Litbang Daerah yang menyelenggarakan tugas dan fungsi penelitian, pengembangan, pengkajian, penerapan, perekayasa, pengoperasian, dan evaluasi kebijakan serta administrasi dan manajemen kelitbang di bidang penyelenggaraan pemerintahan daerah kabupaten/kota.

Menurut Permendagri Nomor 17 Tahun 2016, Badan Litbang Daerah atau sebutan lainnya memiliki tugas dan

kewenangan dalam hal pelaksanaan, fasilitasi dan pengelolaan inovasi daerah. Pada Pasal 35 dan 36 Permendagri tersebut menjelaskan bahwa Badan Litbang Daerah Kabupaten/Kota memiliki tugas dalam melaksanakan fasilitasi dan melakukan inovasi daerah. Pelaksanaan, fasilitasi, dan pengelolaan inovasi daerah dapat berupa melakukan pengumpulan inisiatif inovasi daerah, membantu Kepala Daerah dalam penetapan inovasi daerah, hingga evaluasi inovasi daerah. Adanya tugas ini membuat Badan Litbang Daerah memiliki peranan penting dalam mendorong inovasi daerah.

Adanya Badan Litbang Daerah yang kuat dinilai memiliki peranan penting dalam mendorong pelaksanaan inovasi daerah. Badan Litbang Daerah atau sebutan lainnya telah diberikan tupoksi sesuai dengan Peraturan Perundang-undangan untuk bisa mendorong pelaksanaan inovasi di daerah melalui kegiatan pelaksanaan, pengelolaan, dan fasilitasi. Salah satu Badan Litbang Daerah yang akan dianalisis dalam kajian ini adalah Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (BAPPEDA) Kota Banda Aceh. BAPPEDA Banda Aceh merupakan Badan Litbang Daerah yang memiliki tugas terkait penelitian pengembangan atau riset serta inovasi daerah di Kota Banda Aceh.

Berdasarkan Peraturan Walikota Banda Aceh Nomor 36 Tahun 2022 Tentang Susunan, Kedudukan, Tugas Fungsi dan Tata Kerja BAPPEDA Kota Banda Aceh, BAPPEDA Banda Aceh memiliki salah satu tugas terkait dengan penelitian dan pengembangan atau riset

dan inovasi daerah. Dalam struktur organisasi BAPPEDA Banda Aceh memiliki salah satu bidang terkait dengan kegiatan kelitbang dan inovasi daerah ini, yakni Bidang Riset, Inovasi Daerah, Pengendalian Program dan Evaluasi. Hal ini menandakan bahwa BAPPEDA Banda Aceh sebagai Badan Litbang Daerah memiliki tugas mendorong pelaksanaan inovasi daerah di Kota Banda Aceh melalui fasilitasi dan pengelolaan inovasi daerah.

Namun, dalam pelaksanaan fasilitasi dan pengelolaan inovasi daerah oleh BAPPEDA Banda Aceh dinilai belum maksimal dalam pelaksanaannya. Sebagai Badan Litbang Daerah yang mengurus terkait pelaksanaan inovasi daerah ini, masih menemukan sejumlah hambatan dan tantangan di dalamnya. Salah satu tantangan utama adalah kapasitas kelembagaan di BAPPEDA yang masih belum optimal dalam mendorong pelaksanaan inovasi daerah ini, terutama pada Bidang Riset dan Inovasi Daerah. Selain itu, berdasarkan wawancara yang dilakukan dengan BAPPEDA Banda Aceh, kekuatan litbang daerah di BAPPEDA Banda Aceh masih sangat kecil dan tidak optimal dalam pelaksanaan riset dan inovasi daerah. Bidang Riset dan Inovasi daerah yang masih bergabung dalam bidang lainnya dinilai menjadi kendala dalam pengelolaan dan fasilitasi inovasi daerah di Kota Banda Aceh. Padahal, menurut Arifin dan Sakti (2017), peran badan litbang daerah seperti BAPPEDA, Balitbangda atau sebutan lainnya, dinilai sangat strategis sebagai *leading sector* dalam pengelolaan inovasi daerah. Adanya tugas dan kewenangan dalam

hal inovasi, terutama dalam fasilitasi dan pengelolaan inovasi daerah menjadi penting sebagai lembaga kelitbang daerah yang berupaya untuk mewujudkan dan meningkatkan inovasi.

Berdasarkan permasalahan di atas, maka penulis kemudian tertarik untuk melakukan kajian terkait kapasitas kelembagaan pada BAPPEDA Kota Banda Aceh sebagai upaya mendorong pelaksanaan inovasi daerah di Kota Banda Aceh.

## **B. LANDASAN TEORI**

### **Pengembangan Kapasitas (*Capacity Building*)**

*Capacity building* merupakan salah satu konsep yang digunakan dalam menganalisis kapasitas kelembagaan dalam sebuah organisasi, termasuk organisasi publik. Menurut Brown (dalam Erawaty, 2018: 86), *capacity building* merupakan sebuah proses yang dapat meningkatkan kemampuan individu, organisasi atau sistem untuk mencapai tujuan yang ingin dicapai. Yeremias T. Keban melanjutkan dalam bidang pemerintahan lebih khusus, pengembangan kapasitas dijelaskan sebagai serangkaian strategi atau cara yang dilakukan untuk meningkatkan efisiensi, efektivitas, dan responsivitas dari kinerja pemerintahan, dengan berfokus pada pengembangan dimensi, sumber daya manusia, penguatan organisasi dan reformasi kelembagaan.

Merilee S. Grindle (dalam Erawaty, 2018: 86), mengemukakan *capacity building* sebagai upaya untuk mengembangkan strategi guna meningkatkan efisiensi, efektivitas, dan responsivitas kinerja pemerintah.

Konsep pengembangan kapasitas ini dapat diartikan secara umum sebagai aktivitas dan proses pembangunan kapasitas dari baik individu kelompok, maupun sebuah lembaga. Capacity building dilakukan untuk memperkuat kemampuan individu atau organisasi sehingga dapat tanggap terhadap perubahan lingkungan yang ada.

Milen (dalam Alam dan Prawitno, 2015: 99), bahwa salah satu penguatan organisasi yakni memfokuskan proses dan struktur organisasi yang mempengaruhi penetapan tujuan organisasi. Adanya struktur organisasi yang baik dan memadai dapat menjadi jawaban atas tantangan maupun perubahan yang akan dihadapi oleh sebuah organisasi.

Selain itu, dalam melihat pengembangan kapasitas kelembagaan sebuah organisasi, terdapat sejumlah faktor yang mempengaruhi pengembangan kapasitas. Menurut Soeprapto (dalam Ilato, 2017: 52), terdapat 5 faktor yang mempengaruhi pengembangan kapasitas. Faktor yang mempengaruhi pengembangan kapasitas ini dapat menjadi acuan dalam menganalisis pengembangan kapasitas kelembagaan. Adapun beberapa faktor tersebut, diantaranya:

1. Komitmen Bersama (*Collective Commitments*)

Komitmen bersama terlibat dari seluruh aktor dalam sebuah organisasi. Komitmen bersama sangat menentukan bagaimana pengembangan kapasitas akan dilaksanakan atau sukses. Menurut Milen (dalam Ratnasari dkk, 2013: 106), komitmen bersama merupakan modal dasar yang harus ditumbuhkembangkan secara berkelanjutan dan dipelihara

dengan baik. Komitmen bersama memiliki pengaruh yang kuat dalam pengembangan kapasitas sebuah organisasi. Komitmen bersama diperlukan untuk melihat apakah semua pihak memiliki komitmen yang sama terhadap pengembangan kapasitas kelembagaan dalam rangka mencapai tujuan yang diinginkan.

2. Kepemimpinan yang kondusif (*Conducive Leadership*)

Faktor *conducive leadership* merupakan salah satu hal penting yang mendasar dalam mempengaruhi kesuksesan program pengembangan kapasitas personal dalam kelembagaan sebuah organisasi. Kepemimpinan kondusif yang memberikan kesempatan luas pada setiap elemen organisasi dalam menyelenggarakan pengembangan kapasitas dalam menentukan efektivitas kapasitas kelembagaan menuju tujuan organisasi yang diinginkan.

Alam dan Prawitno (2015: 101), juga menyebutkan bahwa dalam pengembangan kapasitas organisasi, diperlukan dukungan aktif dan keterlibatan dari pimpinan. Kepemimpinan yang efektif dapat memberikan dorongan kepada staf untuk terlibat dalam kontribusi bagi pencapaian tujuan organisasi.

3. Reformasi Peraturan

Peraturan organisasi diperlukan dalam sebuah organisasi sebagai upaya membangun kapasitas organisasi dengan cara konsisten. Peraturan dikatakan memiliki kaitan dengan kelancaran pengembangan kapasitas organisasi itu sendiri. Faktor ini menjelaskan bahwa dalam sebuah organisasi, perlu adanya peraturan yang

mendukung tata laksana dalam pembangunan kapasitas kelembagaan. Hal ini juga berkaitan dengan reformasi kelembagaan yang berorientasi pada pengembangan iklim organisasi yang baik.

#### 4. Reformasi Kelembagaan

Reformasi kelembagaan diartikan sebagai pengembangan iklim dan budaya dalam sebuah organisasi melalui pengembangan secara personal dan kelembagaan. Faktor ini melihat bagaimana kapasitas kelembagaan sebuah organisasi apakah telah cukup baik dan kuat dalam rangka menjalankan organisasi sesuai tujuan yang ingin dicapai. Reformasi kelembagaan menunjuk dua aspek penting yaitu struktural dan kultural.

#### 5. Pengakuan Kekuatan dan Kelemahan yang dimiliki

Pengembangan kapasitas sebuah organisasi harus diawali dengan adanya identifikasi terhadap kekuatan dan kelemahan organisasi. Pengidentifikasian ini dilakukan agar organisasi lebih dulu dapat memahami apa kekurangan dan kelebihan organisasi, sehingga dapat memiliki pengetahuan yang cukup bagi organisasi tersebut. Identifikasi kapasitas kelembagaan organisasi dapat dilakukan melalui personal maupun kelembagaan organisasi tersebut. Mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan agar dapat disusun program pengembangan kapasitas yang baik.

Faktor-faktor di atas merupakan faktor penting yang mempengaruhi pengembangan kapasitas bagi sebuah lembaga. Hal tersebut dapat menjadi acuan bagaimana sebuah organisasi

sudah memiliki kapasitas kelembagaan yang baik atau belum. Pada dasarnya, *capacity building* ini merupakan parameter strategi bagi terwujudnya tata kelola pemerintahan yang baik (*good governance*). Pada bagian pembahasan dan hasil akan dianalisis bagaimana faktor-faktor tersebut dapat memberikan pengaruh bagi kapasitas kelembagaan BAPPEDA Kota Banda Aceh, terutama dalam mendorong pelaksanaan inovasi daerah di Kota Banda Aceh.

### C. METODOLOGI PENELITIAN

Untuk menjawab pertanyaan dalam penelitian ini menggunakan metode kualitatif deskriptif, dengan kombinasi dari data primer dan sekunder. Menurut Syarif & Yunus (2013: 29), penelitian kualitatif merupakan penelitian yang mendeskripsikan dan menganalisis fenomena dengan tujuan menggambarkan dan mengungkapkan. Menurut Abdussamad (2021: 41), pendekatan kualitatif mencirikan adanya tujuan penelitian dengan memahami gejala-gejala yang ada. Penelitian kualitatif dilakukan dengan tujuan berusaha memahami kondisi permasalahan dengan mendeskripsikannya secara detail dan mendalam sesuai realita yang ada di lapangan.

Dalam penelitian kualitatif deskriptif ini berusaha mengungkap informasi secara mendalam dan terbuka terkait peran Badan Perencanaan dan Pembangunan Daerah Kota Banda Aceh dalam pengelolaan inovasi daerah di Kota Banda Aceh. Adapun data dalam penelitian ini diperoleh dari data primer

dan data sekunder. Data primer didapat dari wawancara dengan sejumlah informan dari Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kota Banda Aceh serta menelusuri beberapa dokumen terkait. Data sekunder diperoleh dari dokumentasi beberapa literatur seperti buku, artikel jurnal, aturan hukum, dokumen pemerintah, dan dokumen lainnya.

#### D. HASIL DAN PEMBAHASAN

##### Pelaksanaan Inovasi Daerah di Kota Banda Aceh

Pelaksanaan inovasi daerah yang telah diamanatkan oleh UU Nomor 23

Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah dan PP Nomor 23 Tahun 2017 tentang inovasi daerah, menjadi kewajiban daerah tiap tahunnya dalam berinovasi. Melalui peraturan tersebut, Pelaksanaan perhitungan Indeks Inovasi Daerah dilakukan oleh Kementerian Dalam Negeri (Kemendagri) setiap tahunnya untuk menghitung Indeks Inovasi terhadap Daerah Provinsi, Kabupaten, dan Kota. Perhitungan Indeks Inovasi Daerah ini dilakukan untuk bertujuan sebagai peningkatan pelayanan publik, pemberdayaan dan peran serta masyarakat, serta peningkatan daya saing daerah.

Tabel 1. Indeks Inovasi Daerah Kota Banda Aceh Tahun 2019-2022

Tahun	Skor Indeks	Kategori
2019	-	Tidak Dapat Dinilai
2020	1572	Sangat Inovatif
2021	22.52	Kurang Inovatif
2022	48.42	Inovatif

Sumber: Keputusan Menteri Dalam Negeri tentang Inovasi Daerah Tahun 2019- 2022, diolah 2023.

Salah satu Kota di Indonesia yang juga mengikuti perhitungan Indeks Inovasi Daerah (IID) setiap tahunnya adalah Kota Banda Aceh. Sebagai Ibukota Provinsi Aceh, Kota Banda Aceh merupakan satu dari 23 kabupaten/kota yang ada di Aceh yang mengikuti perhitungan Indeks Inovasi Daerah. Perhitungan Indeks Inovasi Daerah yang telah dimulai sejak berlakunya PP Nomor 38 Tahun 2017 tentang Inovasi daerah, dilakukan sejak tahun 2017

hingga saat ini. Namun, untuk Kota Banda Aceh sendiri baru mengikuti perhitungan Indeks Inovasi Daerah di tahun 2020. Berdasarkan perhitungan Tabel Indeks Inovasi Daerah Kota Banda Aceh di atas, terlihat bahwa Indeks Inovasi Daerah Banda Aceh masih bersifat fluktuatif. Di tahun 2021 sendiri, Banda Aceh mendapatkan predikat “kurang inovatif” dengan skor indeks 22.52 saja. Untuk tahun 2022, Banda Aceh mengalami peningkatan dengan mendapat predikat “Inovatif”

berdasarkan Keputusan Menteri Dalam Negeri (Mendagri) Nomor 400.10.11-6301.A yang diterbitkan tanggal 30 Januari 2023.

Walaupun telah mengalami peningkatan dengan baik, namun dalam pelaksanaan inovasi daerah di Kota Banda Aceh ini masih ditemukan sejumlah hambatan dan kendala, salah satunya terkait kapasitas kelembagaan BAPPEDA Banda Aceh sebagai Badan Litbang Daerah yang memiliki tugas pelaksanaan, fasilitasi, dan pengelolaan inovasi daerah. Berdasarkan wawancara dengan informan BAPPEDA Kota Banda Aceh, kapasitas kelembagaan pada BAPPEDA Banda Aceh yang masih kecil, membuat belum optimalnya peran BAPPEDA dalam melakukan pelaksanaan, fasilitasi serta pengelolaan inovasi daerah. Kegiatan-kegiatan fasilitasi inovasi daerah seperti sosialisasi, pendampingan bagi Organisasi Perangkat Daerah (OPD) dalam melaporkan inovasi seringkali terabaikan. Hal tersebut terjadi karena perlu adanya pengembangan kapasitas, melalui sejumlah faktor-faktor yang ada.

### **Pengembangan Kapasitas (*Capacity Building*) Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kota Banda Aceh Dalam Pelaksanaan Inovasi Daerah**

Pengembangan kapasitas perlu dilakukan bagi sebuah organisasi untuk dapat mengembangkan efektivitas, efisiensi serta responsivitas kinerja. Dalam pelaksanaan inovasi daerah, erat kaitannya dengan adanya kapasitas kelembagaan yang baik bagi organisasi-organisasi pelaksana inovasi, maupun

organisasi yang melakukan kegiatan fasilitasi dan pengelolaan inovasi daerah ini.

Berdasarkan Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 38 Tahun 2017 tentang inovasi daerah, salah satu variabel perhitungan indeks inovasi daerah adalah adanya lembaga kelitbangan yang baik. Adanya institusi kelitbangan daerah yang baik dinilai berpengaruh terhadap kuantitas dan kualitas inovasi daerah. Tingkat lembaga kelitbangan suatu daerah juga menjadi pengaruh bagaimana pengelolaan dan fasilitasi inovasi daerah yang dilakukan. Oleh karenanya, penting untuk dilakukan analisis pengembangan kapasitas kelembagaan BAPPEDA Banda Aceh terhadap pelaksanaan inovasi daerah di Kota Banda Aceh dengan melihat dari sejumlah faktor sebagai berikut:

#### **1. Komitmen Bersama (*Collective Commitments*)**

Menurut Ilato (2017: 153), komitmen bersama dapat ditelusuri melalui bagaimana wujud tekad secara bersama-sama dari semua unsur Pemerintah Daerah dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya dengan tepat dan sesuai dengan hasil yang diharapkan. Wujud komitmen bersama dalam rangka meningkatkan inovasi daerah di Kota Banda Aceh salah satunya dilihat dari keterlibatan seluruh aktor dalam pengembangan kapasitas pelaksanaan inovasi daerah. Wujud komitmen bersama juga dapat dilihat dari keterlibatan seluruh aktor dalam rangka pelaksanaan inovasi ini, yakni

Organisasi Perangkat Daerah (OPD) di lingkungan Pemerintahan Kota Banda Aceh, selaku aktor pelaksana inovasi. OPD-OPD di Lingkungan Pemko Banda Aceh masih belum memiliki komitmen

bersama untuk melakukan inovasi di bidangnya masing-masing. Hal ini dapat dilihat dari masih sedikitnya jumlah inovasi daerah yang dilaporkan.

Tabel 2. Inovasi Daerah Kota Banda Aceh Tahun 2022

No	Judul Inovasi	Bentuk Inovasi	Jenis	Inisiator	Urusan Pemerintah
1	APLIKASI SINAN SIKULA	Inovasi Pelayanan Publik	Digital	OPD	Pendidikan
2	KANASIPOLANG (Aplikasi Jabatan Fungsional Satuan Polisi Pamong Praja Dan Wilayahul Hisbah Kota Banda Aceh Gemilang)	Inovasi Tata Kelola Pemerintahan Daerah	Digital	OPD	Ketenteraman, Ketertiban Umum, Dan Perlindungan Masyarakat
3	Aplikasi Ekinerja 4.0	Inovasi Tata Kelola Pemerintahan Daerah	Teknologi	Kepala Daerah	Kepegawaian
4	Elektronifikasi Transaksi Penerimaan Retribusi Non Tunai	Inovasi Pelayanan Publik	Digital	OPD	Perhubungan, Keuangan
5	Digitalisasi Pengelolaan Parkir Kota Banda Aceh	Inovasi Pelayanan Publik	Digital	OPD	Perhubungan, Keuangan
6	PELITA HATI (PELAYANAN ONLINE AKTA KELAHIRAN TERINTEGRASI)	Inovasi Pelayanan Publik	Digital	OPD	Administrasi Kependudukan Dan Pencatatan Sipil
7	APLIKASI PPDB ONLINE	Inovasi Pelayanan Publik	Digital	OPD	Pendidikan
8	CHARMING BANDA ACEH	Inovasi Daerah Lainnya Sesuai Dengan Urusan Pemerintahan Yang Menjadi Kewenangan Daerah	Digital	Kepala Daerah	Komunikasi Dan Informatika, Pariwisata
9	Tim Reaksi Cepat Siap Siaga Dinas PUPR Kota Banda Aceh	Inovasi Pelayanan Publik	Non Digital	OPD	Pekerjaan Umum Dan Penataan Ruang, Perumahan Rakyat Dan Kawasan Permukiman, Lingkungan

● ANALISIS KAPASITAS KELEMBAGAAN BADAN PERENCANAAN PEMBANGUNAN DAERAH BANDA ACEH DALAM MENDORONG PELAKSANAAN INOVASI DAERAH DI KOTA BANDA ACEH●

						Hidup, Perhubungan
10	CAFE BARISTA DISABILITAS (HANA SUE CAFE)	Inovasi Daerah Lainnya Sesuai Dengan Urusan Pemerintahan Yang Menjadi Kewenangan Daerah	Non Digital	OPD		Pendidikan, Sosial
11	Aplikasi Monitor KTR Banda Aceh	Inovasi Daerah Lainnya Sesuai Dengan Urusan Pemerintahan Yang Menjadi Kewenangan Daerah	Digital	OPD		Kesehatan
12	Ojek Sputum	Inovasi Pelayanan Publik	Non Digital	OPD		Kesehatan, Ketenteraman, Ketertiban Umum, Dan Perlindungan Masyarakat, Sosial, Pemberdayaan Masyarakat Dan Desa

Sumber: BAPPEDA Banda Aceh, diolah 2023.

Berdasarkan tabel di atas, masih sedikitnya inovasi daerah yang dilakukan di Banda Aceh. Dari 44 Satuan Kerja Pemerintah Daerah (SKPD) yang ada di Banda Aceh, hanya sekitar 10 SKPD yang melakukan inovasi. Inovasi yang dilakukan dan dilaporkan terkait perhitungan Indeks Inovasi Daerah tahun 2022, ada sejumlah 8 inovasi yang ada dan dilakukan oleh 8 SKPD yang ada di Banda Aceh. Untuk inovasi yang ada pada Bagian Organisasi Setdako Banda Aceh, dari tahun 2014 hingga tahun 2022 hanya terdapat 6 inovasi. Minimnya jumlah inovasi yang ada ini memperlihatkan bahwa masih rendahnya komitmen bersama dari

seluruh aktor, termasuk SKPD-SKPD selaku pelaksana inovasi.

## 2. Kepemimpinan yang Kondusif

Menurut Warsito (dalam Dwihatsari dan Marom, 2017), faktor kepemimpinan merupakan salah satu faktor paling mendasar sebagai pengaruh dari kesuksesnyes kegiatan pengembangan kapasitas kelembagaan sebuah organisasi. Rivai dan Mulyani (dalam Ratnasari dkk, 2013: 109), juga mengemukakan bahwa peranan pemimpin dalam mendorong tim untuk bekerja sama dan berkomitmen bersama.

Kepemimpinan yang kondusif di BAPPEDA Banda Aceh dapat dilihat

dari bagaimana Kepala BAPPEDA Banda Aceh selaku pemimpin tertinggi atau *top leader* mendorong dan menginisiasi seluruh staf dalam mensukseskan tujuan organisasi. Dalam rangka pelaksanaan inovasi daerah ini, Kepala BAPPEDA sedikit banyaknya telah melakukan ciri kepemimpinan yang baik yakni melakukan monitoring dan evaluasi terkait kegiatan seluruh Bidang yang ada di BAPPEDA.

Peran aktif pemimpin dalam pengembangan kapasitas perlu dilakukan agar pengembangan kapasitas bagi sebuah organisasi dapat terlaksana dengan baik. Menurut Hersry dan Balnchard (dalam Ngadin, 2022), suatu keadaan kepemimpinan yang kondusif adalah dimana seorang pemimpin berusaha mempengaruhi perilaku orang lain pada saat-saat tertentu dalam rangka mencapai tujuan bersama. Dalam rangka pelaksanaan inovasi daerah ini, Kepala BAPPEDA Banda Aceh tidak terlalu berusaha mempengaruhi para staf atau bawahannya dengan memberikan masukan dan saran terhadap pelaksanaan inovasi daerah ini.

Hasil wawancara dengan informan BAPPEDA Banda Aceh menilai pengaruh dari Kepala BAPPEDA sebagai pimpinan tertinggi cenderung pada pemberian masukan dan saran terhadap pelaksanaan inovasi daerah. Pemberian masukan dan pengarahan yang diberikan dilakukan oleh Kepala BAPPEDA sebagai langkah untuk melaksanakan kepemimpinan yang kondusif. Pengarahan yang dilakukan terkait pelaksanaan inovasi daerah ini dilakukan di waktu-waktu tertentu, seperti ketika pelaksanaan kegiatan monitoring dan evaluasi.

Dalam mencapai kepemimpinan yang kondusif, kepala BAPPEDA perlu memberikan petunjuk, gambaran, ide serta motivasi terkait pelaksanaan inovasi daerah ini kepada staf atau bawahannya. Hal ini bertujuan agar para staf mendapatkan gambaran yang jelas terkait arah pelaksanaan kegiatan yang ingin dicapai oleh pimpinan organisasi. Selain itu, menurut Terry dan Rue (2020: 185), penting juga bagi para staf untuk selalu memberitahukan pimpinan terkait segala sesuatu yang dikerjakan. Para staf juga harus menyampaikan informasi yang bersangkutan dalam rangka penyelesaian tugas tersebut, atau dalam hal terkait dengan pelaksanaan inovasi daerah yang dilakukan.

### 3. Reformasi Kelembagaan

Ratnasari dkk (2013: 107), mengemukakan bahwa faktor ini berorientasi pada bagian struktural dan kultural. Dalam pengembangan kapasitas terdapat teori dimensi organisasi menurut Milen (2004: 21), dimana salah satu penguatan pengembangan kapasitas organisasi berfokus pada struktur organisasi. Struktur organisasi berpengaruh terhadap organisasi dalam menentukan hal yang ingin dicapai secara optimal.

Struktur organisasi BAPPEDA Kota Banda Aceh diatur dalam Peraturan Walikota Banda Aceh Nomor 36 Tahun 2022 tentang susunan, kedudukan, tugas, fungsi, kewenangan dan tata kerja Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kota Banda Aceh. Peraturan Walikota Nomor 36 Tahun 2022 ini menggantikan Peraturan Walikota Nomor 62 Tahun 2016 tentang susunan, kedudukan, tugas, fungsi,

kewenangan dan tata kerja Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kota Banda Aceh.

Secara struktur organisasi, BAPPEDA Kota Banda Aceh merupakan Badan Daerah Tipe A yang memiliki 1 (satu) Sekretariat dan 4 (empat) Bidang. Hal ini sudah sesuai dengan amanat Peraturan Pemerintah Nomor 18 Tahun 2016 tentang Perangkat Daerah. Dimana dalam peraturan tersebut telah disebutkan bahwa Badan Daerah kabupaten/kota tipe A terdiri dari 1 (satu) sekretariat dan paling banyak 4 (empat) bidang.

Pelaksanaan, fasilitasi, hingga pengelolaan inovasi daerah sendiri dilakukan oleh Bidang Riset, Inovasi Daerah, Pengendalian Program dan Evaluasi. Bidang ini merupakan bidang yang telah melakukan perubahan nomenklatur yang sebelumnya bernama Bidang Penelitian Pengembangan, Pengendalian Program dan Evaluasi. Secara struktur organisasi memiliki kemajuan dimana sedikitnya telah memberikan fokus pelaksanaan inovasi daerah dalam bidang BAPPEDA Banda Aceh.

Secara struktural, BAPPEDA Banda Aceh dinilai perlu melakukan pengembangan kapasitas kelembagaannya. Pengelolaan dan fasilitasi inovasi daerah yang dilakukan oleh Bidang Litbang dinilai tidak cukup kuat. Berdasarkan wawancara dengan Bidang Riset, Inovasi Daerah, Pengendalian Program dan Evaluasi BAPPEDA Banda Aceh, tupoksi terkait riset dan inovasi daerah seringkali terabaikan karena pelaksanaan tupoksi pada bidang ini lebih berfokus pada

kegiatan Perencanaan (Program) dan Evaluasi. Kedudukan kelitbangan atau riset dan inovasi daerah ini dinilai perlu dipisah dan membentuk bidang tersendiri. Oktaviani dkk (2018) menyebutkan penguatan kelembagaan litbang yang telah ada hendaknya tidak menjadi suatu entitas yang terisolir dari realita kebutuhan dan persoalan pemangku kepentingan.

Terbatasnya jumlah bidang yang harus dimiliki oleh BAPPEDA Banda Aceh sebanyak 4 (empat) bidang membuat peleburan bidang riset dan inovasi daerah menjadi bidang tersendiri sangat sulit dilakukan. Analisis kapasitas kelembagaan dinilai perlu dilakukan oleh BAPPEDA Banda Aceh dengan memilih dan menggabungkan sejumlah bidang perencanaan yang lain. Menurut Sutrisno dkk (2023: 30), fungsi bidang penelitian dan pengembangan dapat memberikan rekomendasi hasil-hasil riset dan inovasi yang berkualitas dalam sejumlah sektor dan bidang pembangunan daerah.

Kelembagaan terkait pelaksanaan riset dan inovasi daerah ini juga dapat dibentuk Badan Riset Inovasi Daerah (BRIDA) sesuai dengan Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 78 Tahun 2021. Badan Riset dan Inovasi Daerah (BRIDA) merupakan perangkat daerah yang menyelenggarakan penelitian, pengembangan, pengkajian dan penerapan, serta invensi dan inovasi yang terintegrasi di daerah. Adanya Badan Riset dan Inovasi Daerah ini bisa menjadi pilihan bagi daerah untuk dapat meningkatkan kualitas kelitbangan dan inovasi daerah yang dihasilkan.

Pelaksanaan, pengelolaan, dan fasilitasi inovasi daerah juga dapat dilakukan oleh BRIDA sebagai badan riset dan inovasi daerah. Namun, saat ini belum semua daerah memiliki Badan Riset dan Inovasi daerah tersebut. Kemampuan sumber daya anggaran dan manusia yang berbeda-beda tiap daerah membuat tidak semua daerah memiliki BRIDA. Pelaksanaan, pengelolaan dan fasilitasi inovasi daerah melalui Badan Litbang Daerah seperti BAPPEDA juga dibenarkan. Berdasarkan wawancara dengan Bidan Riset, Inovasi Daerah, Pengendalian Program dan Evaluasi BAPPEDA Banda Aceh, sudah seharusnya dilakukan pengkajian terkait pembentukan Badan Riset Inovasi Daerah (BRIDA) di Banda Aceh dalam rangka mendukung pelaksanaan riset dan inovasi daerah.

Secara struktural organisasi, BAPPEDA Banda Aceh dinilai perlu melakukan pengembangan kapasitas kelembagaannya. Pengembangan kapasitas kelembagaan pada BAPPEDA Banda Aceh dapat melalui peleburan bidang riset inovasi daerah menjadi bidang tersendiri. Adanya bidang riset dan inovasi daerah yang mandiri dapat menjadikan fokus pada riset serta pengelolaan inovasi daerah secara optimal. Selain itu, arahan pembentukan Badan Riset dan Inovasi Daerah (BRIDA) sesuai dengan Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 78 Tahun 2021 tentang Badan Riset Inovasi Nasional, juga perlu dilakukan pengkajian oleh Pemerintah Kota Banda Aceh untuk melihat kebutuhan lembaga tersebut bagi Kota Banda Aceh dalam mendukung riset dan inovasi daerah.

#### 4. Reformasi Peraturan

Faktor ini menjelaskan bahwa dalam sebuah organisasi, perlu adanya peraturan yang mendukung pembangunan kapasitas sebuah lembaga. Reformasi peraturan berguna untuk mencapai tujuan yang ingin dituju bagi penyelenggaraan program peningkatan kapasitas organisasi. Dalam rangka peningkatan inovasi daerah di Banda Aceh, BAPPEDA Banda Aceh memiliki sejumlah tugas pelaksanaan, pengelolaan, hingga fasilitasi inovasi daerah. Untuk melakukan tugas tersebut, BAPPEDA selayaknya memiliki pedoman yang jelas terkait tupoksi yang harus dilakukan.

Perwal Banda Aceh Nomor 86 Tahun 2016 tidak terlalu spesifik menjelaskan terkait tupoksi dan kewenangan BAPPEDA dalam pelaksanaan hingga fasilitasi inovasi daerah di Kota Banda Aceh. Tidak disebutkannya pelaksanaan, pengelolaan, dan fasilitasi inovasi daerah dalam tupoksi BAPPEDA Banda Aceh membuat BAPPEDA Banda Aceh tidak terlalu memperhatikan pelaksanaan inovasi daerah ini. Untuk saat ini, BAPPEDA Banda Aceh telah memiliki peraturan terbaru terkait struktur kelembagaannya.

Perwal Banda Aceh Nomor 36 Tahun 2022 Tentang Susunan, Kedudukan, Tugas, Fungsi dan Tata Kerja Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kota Banda Aceh, telah menjadi acuan baru bagi BAPPEDA dalam menjalankan tupoksinya. Dalam peraturan tersebut, terdapat beberapa perubahan nomenklatur pada Bidang di BAPPEDA. Salah satu perubahannya adalah terkait perubahan nomenklatur

Bidang Penelitian Pengembangan, Pengendalian Program dan Evaluasi menjadi Bidang Riset, Inovasi Daerah, Pengendalian Program dan Evaluasi.

Adanya perubahan peraturan terkait SOTK BAPPEDA Banda Aceh bertujuan untuk menindaklanjuti kebutuhan organisasi, salah satunya dalam hal penguatan inovasi daerah di Kota Banda Aceh. Hal ini sejalan dengan yang dikatakan oleh Warsito (dalam Dwihatsari dan Marom, 2017), adanya penyelerasan peraturan merupakan salah satu cara yang perlu dilakukan dalam rangka mensukseskan program kapasitas. Dalam Perwal terbaru ini, telah disebutkan secara spesifik terkait adanya kewenangan dan tugas BAPPEDA dalam hal inovasi daerah seperti penyusunan program kerja dan rencana inovasi daerah, pelaksanaan kebijakan bidang riset dan inovasi daerah, serta kegiatan *monitoring* dan evaluasi serta pelaporan bidang riset dan inovasi daerah.

Berdasarkan hal di atas, dapat disimpulkan bahwa dalam rangka *capacity building* kelembagaan telah didukung oleh faktor penting yakni adanya reformasi peraturan terhadap struktur organisasi atau kelembagaan pada BAPPEDA Banda Aceh.

##### **5. Pengakuan Kekuatan dan Kelemahan yang Dimiliki**

Pengembangan kapasitas bagi sebuah organisasi harus diawali dengan mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan yang dimiliki dari organisasi tersebut. Ilato (2017: 54), menjelaskan pengakuan akan kelemahan dan kekuatan ini penting karena kejujuran

terhadap kemampuan yang dimiliki merupakan setengah syarat dalam keberhasilan pengembangan kapasitas kelembagaan organisasi. Dalam pelaksanaan inovasi daerah ini, Bappeda Banda Aceh juga harus melakukan pemetaan terkait kelemahan dan kekuatan yang ada.

Pertama dari sisi kelemahan, Bappeda Banda Aceh memiliki kelemahan dari segi kelembagaannya. Pelaksanaan riset dan inovasi daerah yang masih bergabung dengan bidang lainnya dinilai belum cukup kuat untuk mendorong pelaksanaan, pengelolaan dan fasilitasi inovasi daerah di Kota Banda Aceh. Selain itu, belum hadirnya Fungsional Peneliti pada Bidang Litbang membuat masih kurangnya dorongan terhadap hal tersebut. secara struktural kelembagaan di Bappeda Banda Aceh serta belum cukupnya SDM yang tersedia menjadi kelemahan yang diakui dalam pelaksanaan inovasi daerah ini. Belum optimalnya kelembagaan yang ada bisa menjadi penghambat dan kendala dalam pelaksanaan inovasi daerah di Kota Banda Aceh ini.

Kedua dari sisi kekuatan, Bappeda sebagai Badan Litbang daerah memiliki sejumlah kewenangan dalam hal pelaksanaan, pengelolaan, dan fasilitasi inovasi daerah ini. Kewenangan yang besar pada Bappeda ini menjadi salah satu kekuatan yang dimiliki dengan bisa menjadi aktor penggerak bagi OPD-OPD di Banda Aceh untuk mendorong penciptaan inovasi daerah. Bappeda sebagai *leading sector* inovasi daerah bisa mendorong OPD-OPD untuk melakukan inovasi sesuai dengan bidangnya masing-masing dan

melakukan pelaporan inovasi secara berkala kepada instansi terkait seperti Bappeda Banda Aceh. Bappeda juga memiliki kekuatan dengan bisa memasukkan kegiatan pelaksanaan inovasi daerah ke dalam dokumen perencanaan Kota Banda Aceh.

## E. KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil penelitian dapat diketahui bahwa secara umum diperlukan pengembangan kapasitas kelembagaan bagi Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (BAPPEDA) Kota Banda Aceh dalam rangka mendorong pelaksanaan inovasi daerah di Kota Banda Aceh. Pelaksanaan inovasi daerah di Kota Banda Aceh dikatakan telah mengalami peningkatan, namun masih memerlukan sebuah kelembagaan yang optimal dalam rangka pelaksanaan, pengelolaan dan fasilitasi inovasi daerah.

Pertama, diperlukan komitmen bersama bagi seluruh pihak dalam pengembangan kapasitas BAPPEDA, terutama terkait pelaksanaan inovasi daerah. Sejauh ini komitmen bersama telah terbentuk, namun diperlukan peningkatan komitmen dari berbagai stakeholders.

Kedua, pengembangan kapasitas dapat dilihat dari faktor adanya kepemimpinan yang kondusif. Kepemimpinan Kepala BAPPEDA sebagai pimpinan teratas dikatakan sudah cukup baik. Kepala BAPPEDA Banda Aceh telah memberikan saran, masukan, dan arahan terkait pengembangan kapasitas, terutama pada hal pelaksanaan inovasi daerah. Namun, arahan terkait hal tersebut perlu

dilakukan secara berkala, agar pemantauan pelaksanaan inovasi daerah menjadi lebih terarah.

Ketiga, diperlukan reformasi kelembagaan pada BAPPEDA terkait struktur organisasi. Diperlukan peleburan Bidang Riset dan Inovasi Daerah sebagai bidang yang mengelola terkait inovasi daerah agar dapat mandiri serta tidak terabaikan dengan tupoksi lain. Selain itu, juga diperlukan kajian mendalam terkait kebutuhan Badan Riset Inovasi Daerah (BRIDA) di Kota Banda Aceh dalam rangka mendukung pelaksanaan riset dan inovasi daerah.

Keempat, reformasi peraturan diketahui sudah dilakukan oleh BAPPEDA Banda Aceh dalam rangka pengembangan kapasitas. Adanya Perwal baru terkait Struktur dan Tata Kerja Organisasi BAPPEDA Banda Aceh memberikan gambaran jelas terkait tupoksi BAPPEDA Banda Aceh dalam mengelola inovasi daerah.

Terakhir, dalam rangka pengembangan kapasitas, BAPPEDA Banda Aceh perlu mengidentifikasi lebih rinci terkait kekuatan dan kelemahan yang dimiliki. Hal ini bertujuan agar dapat mengidentifikasi lagi kapasitas kelembagaan BAPPEDA dari sisi kelemahan dan kekuatannya.

## REFERENSI

### BUKU

- Ilato, R. (2017). *Capacity Building Pemerintah Daerah Menuju Good Governance. Gorontalo: Ideas Publishing.*
- Milen, Anelli. (2004) *Pegangan Dasar Pengembangan Kapasitas. Diterjemahkan Secara Bebas.*

- Yogyakarta: Pondok Pustaka Jogja.
- Nasution, A. H., & Kartajaya, H. (2018). *Inovasi*. Jakarta: Penerbit Andi.
- Prabowo, H., Suwanda, D., & Syafri, W. (2022). *Inovasi Pelayanan Pada Organisasi Publik*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya
- Putera, Prakoso Bhairawa. (2014). *Sebuah Pengantar: Mengurai Konsep Tata Kelola Sistem Inovasi dan Kebijakan Perencanaan Pembangunan Nasional Bidang IPTEK. In Tata Kelola Sistem Inovasi Nasional di Indonesia*. Jakarta: LIPI Press.
- Rasyid, F. (2015). *Metodologi Penelitian Sosial Teori dan Praktik*. Kediri: STAIN Kediri Press
- Syarif, S., & Yunus, F. M. (2013). *Metode Penelitian Sosial. Banda Aceh: Ushuluddin Publishing*.
- Terry, G. R., & Rue, L. W. (2020). *Dasar-Dasar Manajemen (II)*. Bumi Aksara: Jakarta.
- Daerah (Studi Kasus pada Pemerintah Daerah Kota Yogyakarta). *Akmenika: Jurnal Akuntansi dan Manajemen*, 15(1).
- Ngadin, S. M. (2022). *Kepemimpinan Yang Efektif Dalam Manajemen Pendidikan. Educational Leadership: Jurnal Manajemen Pendidikan*, 1(2), 235-246.
- Prawitno, A., & Alam, A. S. (2015). *Pengembangan Kapasitas Organisasi dalam Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik Dinas Kehutanan dan Perkebunan Kabupaten Bone. Government: Jurnal Ilmu Pemerintahan*, 8(2), 93-104.
- Ratnasari, J. D., Makmur, M., & Ribawanto, H. (2013). *Pengembangan kapasitas (capacity building) kelembagaan pada badan kepegawaian daerah kabupaten jombang. Jurnal Administrasi Publik (JAP)*, 1(3), 103-110.
- Sururi, A. (2017). *Inovasi Kebijakan Perspektif Administrasi Publik Menuju Terwujudnya Good Public Policy Governance. Semangat Publik: Jurnal Administrasi Publik*, 12 (2), 14-31.
- Sutrisno, R., Harmaini, H., & Chandra, F. (2023). *Peran Badan Penelitian dan Pengembangan Kabupaten Merangin dalam Pengelolaan Geopark Merangin Berbasis Kearifan Lokal. SEMBILAN: Jurnal Hukum dan Adat*, 1(1), 24-36.
- ATURAN HUKUM**
- Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintah Daerah

#### ARTIKEL JURNAL

Dwihastari, S., & Marom, A. (2017). Analisis Pengembangan Kapasitas Kelembagaan Pada Badan Kepegawaian, Pendidikan, dan Pelatihan Kota Semarang. *Journal of Public Policy and Management Review*, 6(2), 215-225.

Erawati, T. (2018). Pengaruh Pemahaman Sistem Akuntansi Keuangan Daerah, Kapasitas Sumber Daya Manusia dan Pemanfaatan Teknologi Informasi Terhadap Kualitas Informasi Laporan Keuangan Pemerintah

Peraturan Pemerintah Nomor 38 Tahun 2017 tentang Inovasi Daerah  
Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 78 Tahun 2021 Tentang Badan Riset dan Inovasi Nasional  
Permendagri Nomor 17 Tahun 2016 tentang Pedoman Penelitian dan Pengembangan di Kementerian Dalam Negeri dan Pemerintahan Daerah  
Keputusan Menteri Dalam Negeri Nomor 100-4672 Tahun 2020 tentang Indeks Inovasi Daerah Provinsi, Kabupaten, dan Kota Tahun 2020  
Keputusan Menteri Dalam Negeri Nomor 002.6-5848 Tahun 2021 tentang Indeks Inovasi Daerah,

Provinsi, Kabupaten, dan Kota Tahun 2021  
Keputusan Menteri Dalam Negeri (Mendagri) Nomor 400.10.11-6301.A tentang Indeks Inovasi Daerah Provinsi, Kabupaten, dan Kota Tahun 2022  
Peraturan Walikota Banda Aceh Nomor 36 Tahun 2022 tentang susunan, kedudukan, tugas, fungsi, kewenangan dan tata kerja Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kota Banda Aceh.

#### **DOKUMEN**

*World Intellectual Property Organization.*  
(td). *Global Innovation Index 2022*

# STRATEGI PEMERINTAH DALAM MENINGKATKAN KUALITAS PELAYANAN PUBLIK DI KELURAHAN KARANGANYAR KOTA BANDUNG<sup>1</sup>

## GOVERNMENT STRATEGY IN IMPROVING THE QUALITY OF PUBLIC SERVICES IN KARANGANYAR VILLAGE, ASTANA ANYAR DISTRICT, BANDUNG CITY

Neri Fajarwati<sup>2</sup>

Email : [nerifajar@gmail.com](mailto:nerifajar@gmail.com)

### ABSTRACT

*In general, the apparatus provides services to the community according to the needs of the community itself. However, the facts on the ground are that government officials have not been able to carry out their duties and functions properly. In addition to the quality of the apparatus, this is also due to the fact that not all people can identify their own needs, so that people simply trust the apparatus in their area. The approach used in this study is a qualitative approach. The qualitative research method is a method used to study the state of a particular subject, based on the philosophy of postpositivism (Sugiyono 2016). The data collection method in this study was based on literature studies, observations, and interviews. Public services carried out in the Karanganyar Village have been running quite well and smoothly. In its implementation, there were still a few obstacles, but this was resolved properly and quickly by the apparatus. Lack of assistance from the central government, such as facilities and infrastructure, such as filing cabinets, which are felt to be lacking and the lack of an integrated system to facilitate apparatus services to the community. As well as the need for education and training for apparatus considering the times and increasingly advanced technology in order to support the creation of quality services.*

**Keywords :** *Strategy, Government, Quality, Public Service*

### ABSTRAK

Pada umumnya, aparatur memberikan pelayanan pada masyarakat sesuai kebutuhan yang ada pada masyarakat itu sendiri. Tetapi fakta dilapangan, belum efektifnya pelaksanaan tugas dan fungsi aparatur pemerintah. Selain kualitas aparatur, disebabkan pula karena tidak semua masyarakat dapat mengidentifikasi keperluannya masing-masing, sehingga masyarakat percaya begitu saja kepada aparatur yang ada di daerahnya. Metode yang diterapkan pada penelitian ini yaitu metode kualitatif. Metode

---

<sup>1</sup> Diterima 08 September 2023, direvisi 27 Oktober 2023

<sup>2</sup> Universitas Komputer Indonesia, Bandung, Indonesia

mempelajari keadaan suatu objek tertentu berdasarkan filosofi post-positivisme merupakan arti dari metode penelitian kualitatif merupakan (Sugiyono 2016). Penelitian ini menggunakan metode pengumpulan data berdasarkan telaah literatur, pengamatan, dan wawancara. Pelayanan publik yang dilaksanakan di Kecamatan Karanganyar berjalan dengan lancar dan sangat baik. Pada pelaksanaannya masih ditemukan sedikit hambatan, namun hal tersebut sudah diselesaikan dengan baik dan cepat oleh aparatur. Kurangnya bantuan dari pemerintah pusat seperti sarana dan prasarana misalnya seperti lemari penyimpanan arsip yang dirasa masih kurang serta masih kurangnya sistem yang terintegrasi untuk mempermudah pelayanan aparatur kepada masyarakat. Dalam era yang semakin maju ini, perkembangan zaman dan teknologi sangat penting untuk mendukung terciptanya pelayanan berkualitas oleh karenanya sangat diperlukan pendidikan dan pelatihan bagi aparatur pemerintah saat ini.

Kata Kunci : Strategi, Pemerintah, Kualitas, Pelayanan Publik

## A. PENDAHULUAN

Indonesia telah mencanangkan perubahan yang dirancang untuk memberlakukan *Good Governance*, partisipasi serta tanggungjawab yang lebih luas saat krisis yang terjadi pada tahun 1998. Pembaruan *Governance* dan demokrasi partisipatoris di Indonesia sebagai titik mula yang sangat penting dalam memberitahukan ide yang tertuju pada hal tersebut. Dalam sistem administrasi publik, *Good Governance* dilihat sebagai sebuah ide baru dan menjadi kekhasan tersendiri. Di dalam Pasal 20(1) UU RI No. 25 Tahun 2009 menyebutkan bahwa "Penyelenggara wajib menetapkan standar pelayanan yang memperhatikan keterampilan penyelenggara, kebutuhan masyarakat, dan kondisi lingkungan". (UU No 25, 2009). Hal tersebut diartikan bahwa aparatur yang melayani kebutuhan masyarakat diwajibkan untuk melakukan tugasnya sesuai standar pelayanan yang telah ditetapkan.

Di beberapa alasan dan kebutuhan yang terjadi di lapangan, pemerintah daerah memerlukan standar pelayanan dalam kewenangannya. Adanya tolok ukur pelayanan yang potensial bagi Pemerintah Daerah untuk melaksanakan agendanya

secara tersusun, sesuai tujuan dan terukur. Adanya standar pelayanan minimal yang diikuti dengan barometer perolehan kinerja yang rasional dan konkret mempermudah bagi masyarakat untuk membantu mengawasi kapasitas aparatur sebagai salah satu faktor terciptanya pelaksanaan pemerintahan yang baik. Pemerintah Daerah akan kesulitan untuk menyelenggarakan tugas dan fungsi yang tersedia seperti anggaran yang terbatas, sumber daya manusia, sarana serta prasarana. Di antara faktor-faktor lain, pemerintah provinsi dapat memutuskan layanan masyarakat apa yang akan diberikan.

Seiring berjalannya waktu, peran Kelurahan pada akhir pembangunan dalam kategori lokal, regional, dan nasional merupakan pembaharuan kegiatan, baik prosedural maupun materil, yang harus dicapai. Hal ini didukung dengan tuntutan yang semakin pesat akan pemerintahan yang baik serta kenaikan kapasitas pelayanan publik guna mengubah arah dan perspektif masyarakat dengan pemahaman terbatas mengenai kualitas kerja aparatur. Mengabdikan dan melayani masyarakat merupakan tugas dari seorang aparatur. Selama pelaksanaan tugasnya diharuskan

tetap melayani dan tidak menghambat kepentingan masyarakat adalah makna dari mengabdikan kepada masyarakat. Masyarakat diharapkan memperoleh pelayanan yang berkualitas dari seorang Aparatur untuk memenuhi kebutuhannya di lapangan. Pemerintah telah memulai upaya untuk memperbaiki dan menyelaraskan standar pelayanan, terutama dengan meningkatkan mutu tenaga manusia. Sangatlah krusial untuk memahami jenis layanan yang akan diberikan kepada masyarakat.

Berdasarkan hal tersebut, masyarakat memiliki persepsi mengenai kualitas kinerja aparatur dalam melayani masyarakat sesuai dengan nilai-nilai etika di berbagai aspek. Guna mendukung implementasi manajemen aparatur negara yang mendasar dari kapasitas maka dilakukanlah reformasi birokrasi pemerintahan secara berkala. Reformasi birokrasi dilakukan pada pembaharuan tata laksana dimasa yang akan datang oleh karena itu diperlukan pemerintahan yang efektif dan berkualitas untuk menunjang hal tersebut. Pada awal reformasi birokrasi khususnya birokrasi di kementerian/lembaga (Ramli 2013).

Terciptanya implementasi otonomi daerah, terwujudnya tatanan pemerintahan yang demokratis lebih banyak memberikan kewenangan kepada daerah dan masyarakat. Semenjak dikeluarkannya Undang-Undang No. 22 Tahun 1999 tentang Pemerintahan Daerah, yang kemudian mengalami pembetulan menjadi Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 mengatur tentang bagaimana pemerintah daerah terus meningkatkan pelayanan publik agar lebih berkualitas bagi seluruh masyarakat. Pada saat ini, guna melakukan upaya pembaharuan layanan yang lebih berkualitas semakin mudah untuk dilakukan oleh masing-masing daerah. Kualitas manajemen pelayanan publik di daerah yang telah terbarukan dirasa

memberikan memberikan imbas yang baik dengan meningkatkan kualitas pelayanan publik. Dalam rangka mendorong sistem pelayanan yang lebih berkualitas dengan menciptakan sistem informasi berstandar dan terintegrasi yang dapat mencakup pelayanan perizinan lintas daerah, Pemerintah Daerah perlu bekerjasama baik dengan pemerintah pusat maupun pemerintah daerah lainnya di tingkat nasional.

Dalam memperbaharui mutu pelayanan publik, pemerintah daerah kini diberikan kewenangan yang lebih luas dalam menentukan serta merancang pelayanan yang diperlukan bagi masyarakat. Terkait dengan hal tersebut, permintaan masyarakat terhadap mutu pelayanan semakin meningkat setiap tahunnya. Meningkatnya permintaan ini, dikarenakan kesadaran akan hak warga negara atas layanan dan kewajiban otoritas lokal untuk menawarkan dan menyediakan layanan yang berkualitas telah meningkat. Menciptakan pelayanan yang efisien merupakan salah satu tantangan pelayanan publik, melainkan dengan cara apa pelayanan tersebut dapat diselenggarakan tanpa memilah-milah kedudukan masyarakat di daerah. Salah satu filosofi otonomi daerah yaitu dengan dilakukannya pendekatan bagi masyarakat melalui pelayanan. Sebelum memberikan layanan yang optimal dan berkualitas bagi masyarakat ada baiknya perlu diketahui terlebih dahulu permasalahan yang terjadi dilapangan. Analisis yang mendasari perlunya penerapan strategi pelayanan fungsional yang sesuai dengan karakteristik wilayah dan masyarakatnya perlu dilakukan setelah masalah di bidang pengabdian masyarakat telah diidentifikasi.

Implementasi dari manfaat pelayanan kepada masyarakat merupakan dasar dari terselenggaranya pemerintah, yang didalamnya terdapat potensi yang

digunakan sepenuhnya untuk kepentingan masyarakat. Berdasarkan survei awal yang telah dilakukan, dalam menentukan pelayanan, maka dalam hal ini aparatur Kelurahan Karanganyar perlu melakukan anjakan kepada masyarakat. Secara umum, masyarakat cenderung merasakan bahwa aparatur pemerintah kurang memahami terhadap keperluan warga. Untuk mendapatkan layanan yang mudah terkadang saat di lapangan, masyarakat sering mengalami pada kerumitan seperti kebijakan yang dirasa berbelit-belit. Tetapi terkadang ada beberapa masyarakat yang memang tidak mengetahui informasi terbaru yang diterbitkan oleh Kelurahan Karanganyar.

Terkadang Aparatur pemerintah kurang merasa tergugah untuk meningkatkan ketepatan dan membenahi kinerja. Aparatur pemerintah condong mempertahankan *status quo*, yang menyebabkan timbulnya anggapan masyarakat bahwa berkaitan dengan birokrasi pemerintahan mengartikan dihadapkan dengan proses yang rumit dan berliku-liku. Selain itu kebijakan yang sukar disisipkan oleh keperluan pribadi yang diwujudkan produk yang ditawarkan untuk keperluan pribadi atau kelompok. Pemahaman masyarakat dirasa kurang mengenai peranan serta manfaat pemerintah daerah, masyarakat yang tidak mengetahui program pemerintah daerah, kebutuhan masyarakat berkaitan dengan pemerintah yang menyebabkan masyarakat tidak mengantongi kendali terhadap amanat yang sedang diimplementasikan oleh pemerintah. Dalam menyampaikan pelayanan bagi masyarakat, pemerintah daerah dinilai minim cekatan, minim aspiratif, minim akuntabel serta pandangan kurang baik lainnya yang berdampak pada minimnya harapan yang tinggi masyarakat kepada aparatur pemerintah. Disamping itu, masyarakat tidak dapat menyanggah

apabila harus bersinggungan dengan organisasi pemerintahan. Kritik dari masyarakat biasanya berakhir pada penilaian. Penilaian tersebut bahwa aparatur kurang dapat melaksanakan dengan baik tugas yang diembannya. Seiring dengan timbulnya prasangka yang buruk, kecemburuan sosial, konflik, dan protes masyarakat menyebabkan perilaku masyarakat ini semakin mengemuka. Harapan yang rendah atau tidaknya bagi masyarakat yang mendapatkan pelayanan dapat didefinisikan dengan membandingkan bagaimana pandangan antara pelayanan di suatu daerah dalam mengevaluasi keberhasilan suatu pelayanan, dapat digunakan perbandingan dengan daerah lain sebagai tolok ukur.

Pada umumnya, aparatur memberikan pelayanan pada masyarakat sesuai kebutuhan yang ada pada masyarakat itu sendiri. Tetapi fakta dilapangan, tugas dan fungsi aparatur belum mampu dilaksanakan dengan optimal. Selain kualitas aparatur, disebabkan pula karena tidak semua masyarakat dapat mengidentifikasi keperluannya masing-masing, sehingga masyarakat percaya begitu saja kepada aparatur yang ada di daerahnya. Contohnya dalam urusan administrasi seperti dalam memberikan pelayanan kartu identitas keluarga, kartu identitas kependudukan, akta kelahiran, pengurusan pernikahan dan akta kematian. Hal tersebut diakibatkan oleh berbagai faktor, contohnya: masyarakat tidak memiliki atau mengakses informasi, yang bersinggungan dengan program pemerintah serta tugas pokok dan fungsi pemerintah daerah; masyarakat merasa sungkan jika berkaitan dengan prosedur yang ada dalam pelayanan yang diberikan pemerintahan. Hal tersebut peneliti dapatkan berdasarkan survey awal yang telah dilakukan. Pemerintah memiliki berbagai strategi untuk meningkatkan

kualitas pelayanan publik. Ini adalah beberapa strategi umum yang sering digunakan :

1. Reformasi birokrasi
  - Mere dan menyederhanakan organisasi pemerintah untuk meningkatkan efisiensi dan responsivitas.
  - Menerapkan sistem meritokrasi untuk mempekerjakan dan mempromosikan pegawai berdasarkan kompetensi dan kinerja.
  - Menghapus atau memperbaiki peraturan yang tidak perlu atau membebani, yang sering kali menjadi hambatan dalam memberikan pelayanan yang baik.
2. Peningkatan Sumber Daya Manusia
  - Melakukan pelatihan dan pengembangan pegawai pemerintah untuk meningkatkan kompetensi dan etika kerja.
  - Menggiatkan program pelatihan tentang pelayanan publik yang baik
  - Mendorong inovasi dan kreativitas dalam memberikan pelayanan
3. Penerapan Teknologi Informasi
  - Mengadopsi teknologi informasi dan e-government untuk mempermudah akses dan pengiriman pelayanan publik.
  - Membangun portal pelayanan publik online yang memudahkan warga dalam mengakses informasi dan layanan.
  - Memastikan keamanan data dan perlindungan privasi dalam penggunaan teknologi.
4. Partisipasi Publik
  - Mendorong partisipasi aktif warga dalam perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi program pelayanan publik.
  - Mengadakan forum dan konsultasi publik untuk mendengar masukan dan umpan balik dari masyarakat.
5. Pemantauan dan Evaluasi
  - Melakukan pemantauan terus-menerus terhadap kualitas pelayanan publik.
  - Menyusun indikator kinerja dan evaluasi berkala untuk memastikan pelayanan yang lebih baik.
6. Transparansi dan Akuntabilitas
  - Membuat informasi terkait pelayanan publik tersedia secara transparan untuk masyarakat.
  - Mengadopsi mekanisme akuntabilitas yang jelas untuk menangani keluhan dan pelanggaran etika dalam pelayanan publik.
7. Kolaborasi dengan Swasta dan LSM
  - Bekerja sama dengan sektor swasta dan LSM untuk meningkatkan efisiensi dan inovasi dalam pelayanan publik.
  - Memanfaatkan sumber daya dan pengetahuan dari berbagai pihak untuk memperbaiki pelayanan.
8. Edukasi Masyarakat
  - Memberikan edukasi kepada masyarakat mengenai hak dan tanggung jawab mereka dalam sektor layanan publik.
  - Mendorong kesadaran masyarakat akan pentingnya partisipasi dalam memantau dan meningkatkan pelayanan.

Strategi ini dapat disesuaikan dengan konteks dan kebutuhan masyarakat

setempat. Ada kepentingan yang besar bagi pemerintah untuk menunjukkan komitmen yang sangat kuat dalam usahanya untuk meningkatkan kualitas layanan publik dan melibatkan masyarakat dalam upaya memperbaiki situasi yang ada.

Pada penelitian terdahulu, implementasi konsep e-government yang efektif untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik harus mendapatkan support dari elemen pemerintah. Dalam mendukung peningkatan kualitas pelayanan publik diperlukan pula peran pimpinan yang bukan hanya menyusun konsep, tetapi diharuskan pula menjadi motivator pada proses pelaksanaan konsep tersebut (Mohi & Botutihe, 2020). Selain itu, penelitian sebelumnya menyebutkan bahwa di pemerintahan Sidenreng Rappang telah melakukan strategi untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik dan hal tersebut telah dilakukan secara berkesinambungan untuk mencapai tujuan jangka panjang sesuai visi dan misi yaitu menentukan indikator keberhasilan dan melakukan sosialisasi di setiap kecamatan serta aparatur yang bekerja harus sesuai dengan standar operasional prosedur. Selain itu melakukan evaluasi RENSTRA agar sejalan

dengan RPJMD (Sellang, Ahmad, & Mustanir, 2019).

Pelayanan Pemerintah di Kelurahan Karanganyar menurut persepsi penulis mengalami perubahan sejak transisi dari pemerintahan lama ke pemerintahan baru. Sebagai pemberi pelayanan sudah mengalami perubahan kearah yang lebih baik dalam hal fasilitas dan infrastruktur, serta tenaga manusia yang dimiliki, dapat dinyatakan bahwa hal tersebut baik di dalamnya. Berdasarkan hasil penelitian peneliti, terdapat beberapa alasan mengapa strategi Pemerintah dalam meningkatkan kualitas pelayanan tidak maksimal, salah satunya adalah komunikasi antara pejabat dan masyarakat tidak kaku. Banyak faktor yang dapat mempengaruhi hal tersebut sehingga aparatur dalam melaksanakan tugasnya, seperti tingkat pendidikan dan masih kurangnya proses pengembangan pengelolaan tenaga kerja adalah suatu proses yang sangat penting dalam mencapai perkembangan organisasi. Tabel di bawah ini merupakan daftar jenjang pendidikan aparatur Kelurahan Karanganyar Kecamatan Astana Anyar Kota Bandung:

Tabel 1. Data Dinamis Kondisi Aparatur

NO	Jabatan/Pangkat /Golongan	Tingkat Pendidikan
1	Lurah Penata III/d	Strata 1
2	Sekretaris Penata Muda III/a	Strata 1
3	Kasi Kesos Penata Muda TK.I III/b	Strata 1
4	Kasi Ekbang Penata Muda TK.I III/b	Strata 1
5	Kasi Pemerintahan Penata III/c	Strata 2
6	Pelaksana Pengatur TK I II/C	Sekolah Menengah Atas

7	Pelaksana Penata Muda III/a	Strata 1
---	--------------------------------	----------

*Sumber : Berdasarkan Data Tahun 2022*

Berdasarkan tabel tersebut, dapat diketahui bahwa jenjang pendidikan aparatur sudah cukup memadai. Banyak aparatur memiliki gelar sarjana, sementara yang lain memiliki ijazah SMA. Hambatan lain adalah terbatasnya pelatihan dan pendidikan untuk meluaskan kapasitas aparatur. Oleh karena itu, pemerintah perlu memiliki strategi untuk menambahkan tingkat kualitas pelayanan yang lebih baik bagi masyarakat. Dengan adanya Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 menjadi motor penggerak khususnya bagi aparatur dalam menciptakan kualitas pelayanan yang semakin baik. Penelitian sederhana ini dilakukan untuk mendalami hal apa saja yang mempengaruhi dalam pemerintah memiliki strategi dalam meningkatkan kualitas pelayanan kepada masyarakat. Untuk mewujudkannya, pemerintah telah dan akan melaksanakan tindakan tertentu. Berikutnya akan dibahas pengertian dan pembahasan strategi pemerintah dalam meningkatkan kualitas pelayanan secara konseptual maupun praksis.

## **B. KERANGKA TEORITIS STRATEGI**

Strategi pemerintahan merupakan sebuah bentuk pelaksanaan dari suatu kebijakan yang ditetapkan oleh pemerintah daerah dalam memberikan jaminan bahwa upaya pencapaian tujuan dapat terlaksana dengan baik. Salah satu bentuk strategi pemerintahan yaitu upaya peningkatan layanan yang berkualitas kepada masyarakat. Penelitian terdahulu yang dirilis oleh Rudolfus Aldi dengan judul "Strategi Pemerintah Dalam Meningkatkan Kualitas Pelayanan Publik Di Kantor Wolonwalu". Pemerintah Wolonwalu menerapkan strategi untuk meningkatkan

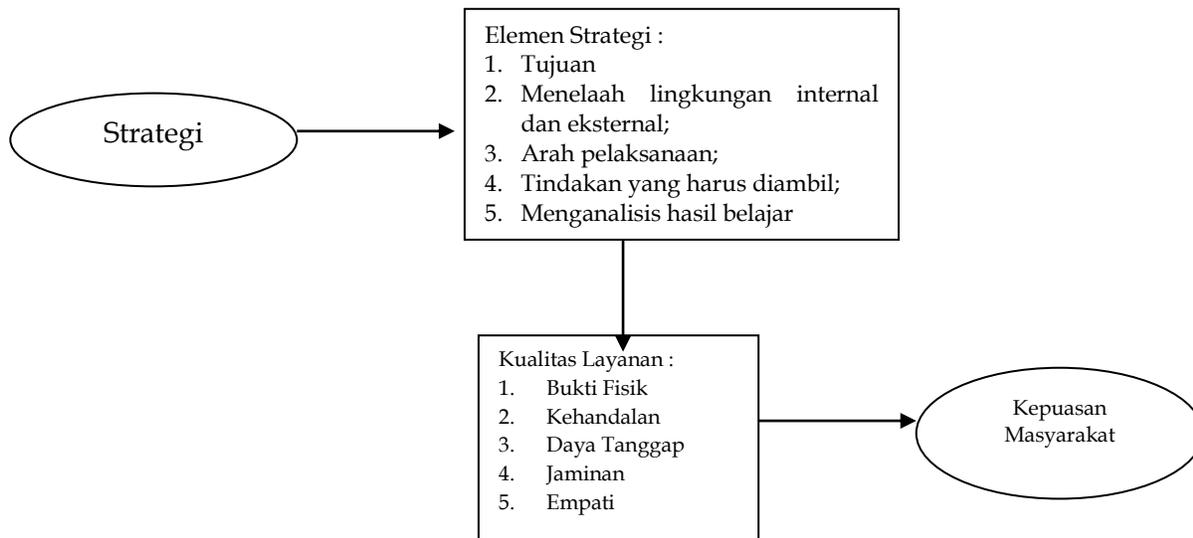
pelayanan publik yang berkualitas menyesuaikan dengan Peraturan Wolonwalu Nomor 3 Tahun 2016 tentang Rencana Pembangunan Jangka Menengah (RPJM) 2016-2022 Bab V Pasal 6-8 dan berupaya melengkapi aspek pelayanan yang berkualitas. Pemerintahan Wolonwalu berusaha meningkatkan kesejahteraan masyarakat dalam banyak aspek, termasuk aspek spiritual. Ada beberapa faktor yang mendukung pemerintah dalam meningkatkan pelayanan publik yang berkualitas di Kantor Wolonwalu Kabupaten Sikka. Faktor-faktor tersebut meliputi profesionalitas para aparatur, kerja sama yang solid antar anggota pemerintahan, serta dengan tersedianya sarana dan prasarana yang lengkap di kantor tersebut. (Ali 2017). Dari riset ini, dapat dipahami bahwa ide manajemen institusional, taktik dalam mengatur kebijakan pemerintah pusat oleh aparatur, prosedur dan regulasi yang berlaku dalam manajemen institusional oleh pegawai serta posisi partisipasi masyarakat untuk memenuhi taktik pemerintah dalam meningkatkan kualitas pelayanan publik.

Esensi dari Strategi merupakan sebuah perancangan dan tata laksana dalam mencapai sebuah tujuan. Strategi tidak akan berjalan dengan baik sebagai petunjuk jalan yang hanya berfungsi sebagai penunjuk arah, tetapi juga harus mampu menggambarkan bagaimana taktik operasionalnya agar dapat mencapai tujuan tersebut. Perencanaan ataupun strategi dapat diibaratkan sebagai alat untuk mencapai tujuan. Strategi pengambilan keputusan bertujuan untuk menciptakan dampak yang signifikan dan berkelanjutan pada perilaku serta pencapaian, dimana

● STRATEGI PEMERINTAH DALAM MENINGKATKAN KUALITAS PELAYANAN PUBLIK  
DI KELURAHAN KARANGANYAR KOTA BANDUNG ●

masalah kritis atau faktor kunci yang dapat didiskusikan. Istilah strategi (*strategy*), oleh John A. Pearce II, Richard B. Robinson (2014) digambarkan sebagai strategi statistik lingkungan sosial yang besar dan berorientasi jangka panjang persaingan

untuk mencapai tujuan bisnis. Rencana ini adalah sebuah rencana dan sebagian besar di antaranya akan diimplementasikan dalam langkah-langkah berbeda (Pearce and Robinson 2009)



Gambar 1. Kerangka Pemikiran  
Sumber : Hasil Olahan Peneliti, 2023

Terdapat berbagai pandangan dari banyak ahli mengenai konsep strategi, sehingga terdapat beragam pengertian mengenai strategi. Dalam mencapai tujuan dalam jangka yang pendek maupun jangka panjang sangat penting diperlukannya visi, misi dan strategi untuk mencapai tujuan. Strategi ini merupakan bagian pertama dari rencana komprehensif dan menjelaskan bagaimana seluruh tujuan akan dicapai berdasarkan informasi yang disajikan sebelumnya (Rangkuti 2013). Perencanaan juga memiliki hubungan erat dengan pengimplementasian tujuan visi dan misi guna mencapai target yang diinginkan. Berdasarkan beberapa pakar, strategi merupakan perencanaan menengah yang melibatkan pandangan ke depan dan

berinteraksi dengan lingkungan untuk mencapai suatu target. (Pearce and Robinson 2009). Geoff Mulgan memberikan penjelasan lebih rinci mengenai lima komponen pokok strategi pemerintahan. Lima komponen tersebut meliputi:

1. Mengetahui dan menentukan tujuan (purposes);
2. Menelaah lingkungan (environments) internal maupun eksternal;
3. Menentukan arah (direction) capaian strategi;
4. Menentukan aksi/tindakan (action) yang hendak dilakukan;
5. Menelaah pembelajaran (learning) yang didapat (Mulgan 2008)

Elemen pokok strategi pemerintahan dijelaskan sebagai berikut: Pertama, penting untuk memahami dan menetapkan tujuan

yang jelas. Pada bagian ini dijelaskan bahwa tujuan harus dipahami dengan jelas. cukup sehingga dianggap penting dan mempunyai nilai praktis. Selanjutnya, faktor-faktor apa saja yang membentuk tujuan tersebut menjadi suatu kepentingan yang harus diimplementasikan oleh sebuah lembaga dengan harapan mencapai hasil yang diinginkan dari pelaksanaan pencapaian tersebut.

Kedua, menelaah lingkungan baik internal maupun eksternal. Hal ini dapat dipahami sebagai konteks tindakan yang harus dianalisis untuk mendeteksi ancaman dan peluang yang sangat mungkin muncul di masa yang akan datang. Selanjutnya dilakukan dianalisis bagaimana kapasitas organisasi pelaksana strategi dapat memberikan respon dengan baik.

Ketiga, menentukan arah yang akan diambil untuk mencapai strategi, termasuk mengidentifikasi atau membuat skala prioritas atas setiap strategi yang akan dibuat dan mempersiapkan tujuan yang ingin dicapai dalam jangka waktu tertentu yang telah disetujui para pihak.

Keempat, mengambil tindakan yang diinginkan atau melakukan tindakan yang dipilih. Ruang ini mencakup berbagai strategi yang perlu diterapkan untuk mencapai tujuan ini. Kebijakan yang sungguh mengagumkan yang dirilis untuk mencapai harapan yang dimaksud, dan pelaksanaan dari apa yang telah dijalankan selama ini.

Kelima, Menelaah pembelajaran yang didapat, termasuk memberikan tanggapan tentang rencana yang diimplementasikan, yang diterima dari lingkup politik dan masyarakat, serta cara menanggapi. Selanjutnya, penelitian apa yang akan dilakukan ketika menerapkan kebijakan yang sedang berlaku sekarang.

Strategi dan upaya difokuskan untuk mencapai tujuan. Apabila kapal mengalami kesalahan dalam navigasi, strategi yang

diterapkan tidak sesuai, serta keterbatasan sumber daya, maka tidak akan ada kepastian bahwa kapal akan mencapai tujuan yang dituju. Untuk organisasi, langkah awal yang harus diambil adalah menetapkan arah dan target yang ingin dicapai. Setelah adanya kejelasan mengenai arah dan tujuan yang ingin dicapai, kemudian akan direncanakan langkah-langkah atau strategi untuk mencapai arah dan tujuan tersebut (Abdussamad & Amala, 2017).

Strategi generik (*grand strategi*), sering juga disebut strategi inti atau strategi bisnis, memberikan arah tindakan strategis menjadi dasar untuk melakukan tindakan yang terkoordinasi dan berkelanjutan agar dapat mencapai tujuan bisnis jangka panjang. Strategi secara keseluruhan mencakup rencana umum yang mengarahkan kegiatan pokok suatu perusahaan atau organisasi. Dalam rencana umum terdapat strategi inovasi umum. Idea pokok dari strategi inovasi umum adalah menciptakan siklus kehidupan produk baru sehingga menggantikan produk lama yang serupa menjadi pangkalan yang baru. (Praera, Abdussamad, & Amala, 2021).

### **Kualitas**

Interpretasi kualitas dapat bervariasi bergantung pada sudut pandang pengguna. Untuk penyedia layanan, mutu adalah suatu aktivitas yang perlu dijalankan dengan luar biasa (Eka Suhartini, 2012). Menurut Kotler, kualitas adalah segala sesuatu yang unik dan berkarakteristik mengenai suatu layanan dan yang mempengaruhi kemampuannya untuk memenuhi kebutuhan kualitas. Menurut Goetsch dan Davis yang disebutkan oleh Fandy Tjiptono, kualitas adalah keadaan yang terus berkembang yang didalamnya terdapat pelayanan berupa jasa, barang, manusia, proses dan lingkungan yang melampaui harapan pengguna layanan

tersebut (Fandy Tjiptono 2019). Di samping itu, konsep kualitas memiliki berbagai makna yang berbeda-beda dan beraneka ragam, mulai dari pengertian strategis hingga baku.

Definisi tradisional dari kualitas dapat dijelaskan sebagai Karakteristik khusus produk, seperti: kinerja, keandalan, kualitas utilitas, keindahan, dll.

### **Pelayanan Publik**

Seiring perkembangan masyarakat pelayanan publik diharuskan selalu ada perubahan, dikarenakan masyarakat memiliki sifat yang dinamis. Pemerintah harus menjalankan upaya negosiasi dan mengkombinasikan berbagai kepentingan masyarakat. Apabila tujuan tersebut tercapai maka pelayanan publik akan memiliki kualitas yang sesuai dengan harapan masyarakat. Pelayanan publik merupakan kumpulan kegiatan yang serasi, sederhana, transparan, rendah hambatan, akurat, menyeluruh dan biayanya masuk akal. Untuk dapat memberikan pelayanan yang berkualitas, aparatur harus menjunjung tinggi prinsip-prinsip pelayanan.

Keahlian dalam memberikan layanan kepada konsumen merupakan salah satu faktor yang mengukur tingkat keberhasilan dan mutu suatu lembaga. Jika suatu organisasi dapat menyediakan pelayanan yang unggul kepada para pelanggannya, maka jaminan keberlanjutannya dan pencapaian kesuksesannya akan menjadi mungkin. Lewis dan Booms mendefinisikan kualitas pelayanan sebagai standar nilai dari kemampuan taraf pelayanan yang diberikan dalam memenuhi harapan para pelanggan yang disebutkan oleh Lewis dan Booms. Biasanya, Setiap persepsi terhadap sesuatu berbeda tergantung dari sudut pandang orang yang melihatnya, tetapi esensi dari setiap makna adalah sama. Jika masyarakat merasa bahwa layanan yang

mereka harapkan sesuai dengan apa yang mereka alami, maka dapat dikategorikan sebagai kualitas pelayanan yang baik. Selain itu, jika masyarakat merasa pelayanan yang direncanakan tidak sesuai harapan, maka dianggap kualitas pelayanan buruk (Eka Suhartini, 2012).

Permasalahan kepentingan umum tidak dapat dipisahkan dari pelayanan publik, dari situlah istilah pelayanan publik berasal. Agus Dwiyanto mengartikan pelayanan publik sebagai sejajaran aktivitas yang dilaksanakan oleh administrasi publik untuk memenuhi keinginan pengguna. Pengguna di sini merujuk kepada individu yang membutuhkan layanan publik, seperti pembuatan Kartu Tanda Penduduk (KTP), dokumen kelahiran, dokumen pernikahan, dokumen kematian, kepemilikan properti, dan lain sebagainya. Izin usaha, izin mendirikan bangunan (IMB), izin gangguan (HO) dan ijin tinggal. Ketinggian air tanah, air minum, listrik, dll (Dwiyanto 2017). Birokrasi yang efisien dan berfungsi diperlukan untuk memberikan layanan publik kepada masyarakat untuk memenuhi kebutuhannya. Sinambela menawarkan pengertian pelayanan publik sebagai upaya penyelenggaraan pemerintahan untuk memenuhi keinginan dan kebutuhan masyarakat (Sinambela 2010).

Agus Dwiyanto (2010) mengemukakan empat kriteria yang dapat digunakan untuk mengevaluasi kinerja birokrasi dalam penyelenggaraan pelayanan publik yaitu sebagai berikut:

- a. Akuntabilitas publik  
Akuntabilitas publik adalah kewajiban publik, kesesuaian kinerja pelayanan publik dengan norma-norma yang berlaku di masyarakat atau norma-norma yang terkait. Berdasarkan acuan pelayanan yang digunakan dapat dilihat bagaimana pelayanan itu diberikan, sejauh

mana kepentingan penerima pelayanan yang paling utama dan tindakan apa yang diambil dalam pemberian pelayanan tersebut.

b. Responsivitas

Responsiveness adalah penilaian kinerja birokrasi diuji dengan menguji kemampuan birokrasi dalam mengenali kebutuhan publik, merancang program berdasarkan prioritas departemen, dan merancang program yang memadai kebutuhan dan harapan masyarakat.

c. Orientasi Pelayanan

Orientasi layanan, yakni usaha birokrasi yang dilakukan demi memberikan layanan yang berkualitas kepada masyarakat.

d. Efisiensi pelayanan

Efisiensi pelayanan adalah proses mengevaluasi perbandingan antara kontribusi layanan yang diberikan dan profitabilitas pelayanan yang diperoleh. Aparatur terkait dengan kebudayaan birokrasi. Birokrasi secara budaya dapat dinyatakan sebagai kumpulan nilai-nilai yang terdapat dalam pikiran yang menginternalisasikan orientasi nilai, keyakinan, simbol, pengalaman kehidupan, dan pengetahuan. Sistem administrasi diciptakan dan ada demi melayani masyarakat, sehingga tidak terpisah dari aspek sosial dan budaya. Sikap dan tindakan individu dalam pengelolaan administrasi pemerintahan bisa tercermin dalam tradisi dan kebiasaan birokrasi.

Warisan birokrasi kerajaan yang didukung pemerintah Hindia Belanda, seperti yang dikatakan oleh Dwiyanto, mencerminkan budaya patriarki di Indonesia. Dalam konteks ini, birokrasi memiliki kepentingan yang lebih utama

daripada masyarakat. Sistem nilai dan norma yang mendominasi birokrasi juga mempunyai sifat ganda, yaitu keinginan menjadi pemimpin dan mengabdikan pada masyarakat. Dalam hal ini, birokrasi lebih mengutamakan mempertahankan kekuasaan daripada memberikan pelayanan yang berkualitas. Situasi ini menjadi salah satu tantangan untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik (Dwiyanto 2017). Dalam memberikan pelayanan, negara harus mengutamakan kepentingan masyarakat di atas kepentingan individu atau kolektif. Bagaimanapun juga, mengurus masyarakat miskin adalah tugas lembaga administrasi publik. Ketika aparat pemerintah memberikan pelayanan yang memadai dan berkualitas, maka masyarakatlah yang menilai bagaimana aparat pemerintah memberikan pelayanan kepada masyarakat. Tanggung jawab pemerintah meliputi (sumber: Sapirin, 2006):

- a. Menawarkan berbagai izin seperti izin perumahan, izin grosir, izin bangunan, izin usaha, dll. Majalah JUPEKN: Publikasi Lingkungan Pendidikan Pancasila dan Kewarganegaraan Vol. 2, No. 1 Tahun 2017 | benda 1-15 e-ISSN: 2685-0982
- b. Sebagai tingkat pemerintahan yang lebih rendah, berwenang mengeluarkan berbagai surat keterangan kelengkapan tunjangan, antara lain akta nikah/akte kelahiran/surat cerai/rekonsiliasi, surat keterangan tempat tinggal, surat keterangan kelakuan baik, dll.
- c. Mengirim surat dari subdaerah atau mengirimkan undangan dari instansi kepada warga subdaerah, dan lain-lain.
- d. Mendapatkan jawaban yang sebenarnya. Jika ada kendala yang tidak dapat dihindari karena suatu

masalah, maka hal tersebut perlu dikomunikasikan agar masyarakat tidak perlu menunggu sesuatu yang belum pasti.

#### **Kualitas Pelayanan Publik**

Memberikan mutu pelayanan merupakan bagian dari tekad lembaga terhadap kesenangan pelanggan. Apabila pelanggan merasa telah mendapat layanan yang unggul, maka perusahaan akan mampu menyediakan layanan yang berkualitas juga. Sebaliknya, layanan tidak bisa dijelaskan secara obyektif seperti produk, tetapi karena layanan melibatkan interaksi sosial dengan subjektivitas yang bergantung pada nilai dan perilaku. Menurut Parasuraman et al., yang dikutip oleh Fandy Tjiptono, beberapa kriteria yang mendasari penilaian konsumen terhadap jasa:

- a. *Tangible* merupakan bukti nyata, yang berarti kemampuan untuk memperlihatkan eksistensinya kepada orang lain. Dengan istilah yang berbeda, penampilan, performa, dan kondisi fasilitas menunjukkan bukti konkret tentang pelayanan yang disediakan.
- b. Keandalan atau *Reliability*, Kepercayaan atau keandalan, mutu untuk menyuguhkan layanan yang dijanjikan dengan tepat dan dapat dipercaya. Ketanggapan atau keterlibatan adalah keinginan untuk memberikan bantuan kepada masyarakat dengan menyampaikan informasi yang mudah dimengerti dan memberikan layanan yang cepat dan akurat.
- c. *Assurance*, atau Keamanan dan kepastian: Pengetahuan, etika, dan kemampuan staf dalam membangun ikatan kepercayaan dengan klien. Terkait dengan konsep tersebut, terdapat beberapa unsur seperti

interaksi, kepercayaan, perlindungan, keahlian, dan etika.

- d. *Empathy*, yaitu Memberikan perhatian secara personal yang tulus bagi konsumen dengan cara memberikan empati, atau berusaha memahami kebutuhannya.

#### **C. METODE PENELITIAN**

Penelitian ini mengadopsi pendekatan kualitatif sebagai metode yang digunakan. Penelitian kualitatif merupakan sebuah pendekatan yang digunakan untuk menginvestigasi situasi subjek tertentu dengan menggunakan pijakan berlandaskan pada filsafat pasca-positivisme (Sugiyono 2016). Fenomena yang digambarkan dalam hal ini berkaitan dengan strategi pemerintah untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik di Kecamatan Karanganyar. Apa yang dicapai kemudian relevan dengan tujuan artikel ini. Dalam penelitian ini, data dikumpulkan dengan menggunakan pendekatan metode penelitian dokumen, observasi, dan wawancara. Penelitian bidang sastra dilakukan oleh para peneliti untuk menghimpun data yang relevan mengenai topik atau pertanyaan yang tengah diselidiki. Penelitian kepustakaan pada penelitian ini dilaksanakan dengan menghimpun berbagai data dan informasi dari pustaka, jurnal, laporan, internet, majalah, serta sumber-sumber lainnya.. Survei literatur untuk penelitian ini meliputi survei data dan informasi dari satu wilayah yaitu Kelurahan Karanganyar. Hal ini karena belum ada yang mengamati dan mendokumentasikan strategi pemerintah untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik dibandingkan dengan pemerintah lainnya. Karena diyakini bahwa pemerintah belum cukup melayani masyarakatnya dengan cara terbaik dalam mencapai pemerintahan yang baik.

**D. HASIL DAN PEMBAHASAN  
WILAYAH ADMINISTRASI**

Kelurahan Karanganyar Kecamatan Astanaanyar memiliki instansi vertikal yang berjumlah 2 unit, terdiri dari Puskesmas dan BKB. Sedangkan untuk instansi BUMN/BUMD juga otonomi tidak ada.

**Demografi/Kependudukan**

Pada Tahun 2019, Kelurahan Karanganyar mempunyai total penduduk sebanyak 7445 jiwa. Jumlah tersebut terdiri

dari 3562 jiwa perempuan dan 3875 jiwa laki-laki. Saat ini, total kepala keluarga mencapai sekitar 1984 KK. Menurut data populasi Kelurahan Karanganyar tahun 2019, tingkat kepadatan penduduk mencapai 173 orang per hektar, dan perkembangan populasi menunjukkan peningkatan kepadatan penduduk yang akan berlanjut di masa mendatang. Berikut data jumlah penduduk pada Tahun 2022:

Tabel 2 Jumlah Penduduk Tahun 2022

NO	UMUR	JUMLAH		
		L	P	JUMLAH
1	0 - 4 tahun	429	365	794
2	5 - 9 tahun	302	351	653
3	10 - 14 tahun	360	307	667
4	15 - 19 tahun	364	320	684
5	20 - 24 tahun	313	321	634
6	25 - 29 tahun	330	223	553
7	30 - 34 tahun	284	249	533
8	35 - 39 tahun	319	314	633
9	40 - 44 tahun	330	346	676
10	45 - 49 tahun	215	207	422
11	50 - 54 tahun	213	165	378
12	55 - 59 tahun	141	136	277
13	60 - 64 tahun	63	67	130
14	65 tahun - ke atas	7	5	12
<b>JUMLAH</b>		<b>3670</b>	<b>3376</b>	<b>7046</b>

Sumber :Peneliti, 2023

● STRATEGI PEMERINTAH DALAM MENINGKATKAN KUALITAS PELAYANAN PUBLIK  
DI KELURAHAN KARANGANYAR KOTA BANDUNG ●

**Strategi Pemerintah dalam Meningkatkan Kualitas Pelayanan Publik**

Strategi yang dilakukan merupakan berbagai gambaran strategi untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik yang diterapkan oleh pemerintah Kelurahan Karanganyar Kota Bandung. Dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat, pemerintah berupaya memenuhi lima dimensi kualitas pelayanan, yaitu:

a. Dimensi *Tangibles* (Bukti Fisik)

Dimensi *tangibles* merupakan semua alat fisik yang digunakan untuk memberikan layanan, termasuk kebersihan area layanan. Melalui penelitian, beberapa orang mengatakan bahwa pejabat tingkat bawah memperhatikan fasilitas dan kebersihan kantor dengan cukup baik. Fasilitas fisik dan kebersihan kantor sangat menunjang timbulnya kepuasan pelayanan dari masyarakat. Disamping itu, berhubungan dengan fasilitas yang lengkap dan kantor yang bersih akan sangat berpengaruh terhadap penilaian masyarakat dalam

meningkatkan kualitas pelayanan. Hal ini menunjukkan bahwa ruang kantor dan kebersihan berpengaruh positif terhadap kualitas pelayanan.

b. Dimensi *Reliability* (Reliabilitas).

Dimensi *reliability* merupakan kapasitas suatu perangkat dalam menyediakan layanan kepada publik dengan cepat dan tepat. Sangat luar biasa ketepatan, waktu pengiriman yang dijanjikan, dan keandalan perangkat ini. Alat ini mencoba menyediakan layanan yang cepat, tepat, dan memuaskan sesuai harapan masyarakat di lapangan. Misalnya dalam pengelolaan kependudukan, pelayanan registrasi yang sebelumnya dilakukan secara manual, saat ini beralih menggunakan SIPAKU (Sistem Informasi Pelayanan Administrasi Kewilayahan Terpadu) yang sudah terintegrasi. sistem ini akan memberikan notifikasi jika permohonan yang diajukan oleh masyarakat sudah selesai. Hal ini sangat memudahkan masyarakat di wilayah Kelurahan Karanganyar.



• Neri Fajarwati •



Gambar 2. Tampilan Sistem Informasi Pelayanan Administrasi Kewilayahan Terpadu  
Sumber : Hasil Olahan Peneliti, 2023

c. Dimensi *Responsiveness* (Daya Tanggap)

Aspek *responsiveness* merupakan keinginan perangkat untuk memberikan pelayanan yang konsisten dan cepat. Hal ini berkaitan dengan profesionalisme dalam bekerja. Memberikan jawaban dan merespon kebutuhan masyarakat secepat dan seprofesional mungkin merupakan bukti kerja profesional. Pemerintah telah berusaha memberikan dukungan yang sangat baik kepada masyarakat. Masyarakat masih menganut rasa kekeluargaan dengan masyarakat lainnya meskipun masih terdapat kesenjangan antara warga dengan pemerintah. Hal ini tidak akan mempengaruhi rasa gotong royong di antara mereka dan pemerintah mempunyai kewajiban, dari yang tertinggi hingga yang terendah, untuk melayani dan menjamin kesejahteraan masyarakat.

d. Dimensi *Assurance* (Jaminan)

Dimensi keamanan terdiri dari kebaikan, pengetahuan, kesopanan, dan kemampuan aparat kepolisian dalam menciptakan rasa percaya dan aman di masyarakat. Tidak ada alasan untuk meragukan keamanan penyediaan layanan di kelurahan Karanganyar. Tidak hanya pemerintah yang membuat aturan tersebut, namun Pada prinsipnya sikap menghargai dan saling menghormati harus diterapkan dalam kehidupan sehari-hari dan terhadap setiap orang, termasuk dalam kegiatan pengabdian kepada masyarakat.

e. Dimensi *Empathy* (Empati)

Dimensi empati adalah keinginan aparaturnya untuk memahami dan

memperhatikan kebutuhan masyarakat. Menyadari setiap permasalahan dan keluhan yang dialami oleh masyarakat serta memberikan bantuan informasi ketika masyarakat mengalami kesulitan dalam mengakses layanan. Pemerintah memiliki pemahaman yang mendalam akan keperluan warga. Saat orang tidak dapat mengakses pelayanan di kantor, perangkat tetap menjadi sumber informasi terbaik bagi masyarakat.

**Faktor-Faktor dalam Strategi Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik**

a) Faktor Pendukung

Faktor pendukung pemerintah dalam meningkatkan kualitas pelayanan publik di kelurahan Karanganyar :

1. Pekerjaan profesional staf. Kompetensi profesional dalam pelaksanaan setiap tugas merupakan tanggung jawab pejabat, khususnya negara. Mereka harus ditugaskan pada bidang keahliannya masing-masing. Selain itu, aparaturnya harus mempunyai pengetahuan yang komprehensif mengenai peralatan pelayanan agar tidak mengganggu pemberian pelayanan kepada penerima pelayanan. Dalam hal mengelola alat servis, tidak ada keraguan dalam hal tersebut. Pemerintah sendiri beberapa kali mengumumkan bahwa aparaturnya juga diikutsertakan dalam pelatihan, Hal ini karena tuntutan masyarakat, selain kemajuan teknologi yang terus meningkat, adanya perkembangan teknologi mengharuskan bagi pelayanan untuk beradaptasi agar dapat berfungsi dengan baik. Lebih mudah dan cepat, akurat dan tepat.

2. Konsistensi di antara pemerintah. Selain keahlian mengoperasikan peralatan, aspek yang paling utama dalam suatu organisasi adalah kolaborasi dan kohesi yang efektif antara anggota-anggotanya, terutama jika organisasi tersebut adalah badan pemerintahan yang bertujuan untuk melayani masyarakat. Aparatur selalu tetap bersatu, selalu bekerja sama untuk melayani masyarakat dan saling mendukung dalam misinya masing-masing.
3. Peralatan kantor yang lengkap. Ketersediaan fasilitas pemeliharaan sangat penting dan perlu mendapat perhatian khusus karena merupakan salah satu faktor yang meningkatkan kepuasan pelanggan terhadap pelayanan.

b) Faktor Penghambat

Adapun faktor penghambat Pemerintah dalam meningkatkan kualitas pelayanan publik di Kelurahan Karanganyar, yakni: a) Bantuan yang Terbatas. Dukungan terbatas ini tidak berupa pelayanan administrasi di Kelurahan Karanganyar kepada masyarakat melainkan bantuan sarana dan prasarana dari pemerintah pusat misalnya seperti lemari penyimpanan arsip yang dirasa masih kurang serta masih kurangnya sistem yang terintegrasi untuk mempermudah pelayanan aparatur kepada Masyarakat.

### Kesimpulan

Pemerintah Kelurahan Karanganyar Kota Bandung dalam hal ini memakai strategi untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik dalam bidang Teknologi Informasi. Penerapan teknologi informasi tersebut seperti mengadopsi teknologi informasi dan *e-government* untuk mempermudah akses dan pengiriman pelayanan publik, Membangun portal

pelayanan publik *online* yang memudahkan warga dalam mengakses informasi dan layanan dan Memastikan keamanan data dan perlindungan privasi dalam penggunaan teknologi. Strategi ini dapat disesuaikan dengan konteks dan kebutuhan masyarakat di lapangan. Penting sekali bagi pemerintah Kelurahan Karanganyar Kota Bandung untuk memiliki tekad yang kuat dalam meningkatkan mutu layanan kepada masyarakat dan melibatkan warga dalam upaya perbaikan tersebut.

Pelayanan publik yang dilaksanakan di Kelurahan Karanganyar sudah berjalan dengan cukup baik dan lancar. Pada pelaksanaannya masih ditemukan sedikit hambatan, namun hal tersebut sudah diselesaikan dengan baik dan cepat oleh aparatur. Dilihat dari dimensi *tangibles*, semua fasilitas fisik dinilai masyarakat sudah cukup baik. Sedangkan dalam dimensi reliabilitas, ditandai dengan adanya SIPAKU yang memudahkan pengurusan administrasi bagi masyarakat. Hal ini merupakan strategi pemerintah dalam meningkatkan kualitas pelayanan kepada masyarakat. Sedangkan dari segi dimensi daya tanggap, masyarakat menilai aparatur sudah profesional dalam melayani kebutuhan warganya. Meskipun demikian, ketika masyarakat kesulitan mendapatkan pelayanan di kantor, peralatan pelayanan masyarakat selalu menjadi sumber terbaik dalam hal keselamatan dan empati.

Kurangnya bantuan dari pemerintah pusat seperti sarana dan prasarana misalnya seperti lemari penyimpanan arsip yang dirasa masih kurang serta masih kurangnya sistem yang terintegrasi untuk mempermudah pelayanan aparatur kepada masyarakat. Selain itu, mengingat perubahan zaman dan kemajuan teknologi, pelatihan dan pendidikan pegawai negeri sipil yang

mendukung terciptanya pelayanan berkualitas juga diperlukan.

#### REFERENSI

- Abdussamad, Z., & Amala, R. (2017). Strategi Pemerintah Daerah Dalam Meningkatkan Kinerja Pelayanan Publik Di Lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Bolaang Mongondow Utara. *Jurnal Manajemen*, 20(2), 262. <https://doi.org/10.24912/jm.v20i2.47>
- Ali, Rudolfus. 2017. "Strategi Pemerintah Desa Dalam Meningkatkan Kualitas Pelayanan Publik Di Kantor Desa Wolonwalu." *JUPEKN: Media Publikasi Pendidikan Pancasila dan Kewarganegaraan* 2(1): 6.
- Dwiyanto, Agus. 2017. UGM Press *Manajemen Pelayanan Publik: Peduli Inklusif Dan Kolaborasi*.
- Fandy Tjiptono. 2019. "Pengertian Kepuasan Menurut Lovelock Dan Wirtz Dikutip Oleh Fandy Tjiptono." *Universitas Muhammadiyah Magelang*.
- Mohi, W. K., & Botutihe, N. (2020). Strategi Pemerintah Daerah dalam Meningkatkan Pelayanan pada Masyarakat Melalui Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik. *Publik (Jurnal Ilmu Administrasi)*, 9(2), 115. <https://doi.org/10.31314/pjia.9.2.115-124.2020>
- Mulgan, Geoff. 2008. "The Art Of Public Strategy: Mobilizing Power And Knowledge For The Common Good." *Public Administration*.
- Pearce, Jhon A., and Richard B. Robinson. 2009. Jakarta: Salemba Empat *Manajemen Strategis: Formulasi, Implementasi, Dan Pengendalian*.
- Publik, Pelayanan, and Presiden Republik Indonesia. 2009. "UU Nomor 25 Tahun 2009 Tentang"Pelayanan Publik"." *UU Nomor 25 Tahun 2009* Tentang"Pelayanan Publik".
- Praera, R., Abdussamad, Z., & Amala, R. (2021). Strategi Pemerintah Daerah dalam Meningkatkan Kinerja di Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Kerinci. *Jurnal Administrasi Nusantara Mahasiswa (JAN Maha)*, 3(2), 110-125. Retrieved from <http://lppmstianusa.com/ejurnal/index.php/janmaha/article/view/425>
- Ramli, Muhammad. 2013. "Manajemen Pelayanan Publik." : 1-309.
- Rangkuti, Freddy. 2013. PT. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta. *Teknik Membedah Kasus Bisnis Analisis SWOT Cara Perhitungan Bobot, Rating, Dan OCAI*.
- Sinambela, Lijan Poltak. 2010. "Reformasi Pelayanan Publik: Teori, Kebijakan Dan Implementasi." *Bumi Aksara*.
- Sugiyono, Prof.Dr. 2016. Alfabeta, cv. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, Dan R&D*.

# PEMILU TANPA PELANGGARAN: ASAS NETRALITAS DEMI MEWUJUDKAN ASN BERINTEGRITAS<sup>1</sup>

## *ELECTIONS WITHOUT VIOLATIONS: THE PRINCIPLE OF NEUTRALITY REALIZES CIVIL SERVANTS WITH INTEG- RITY*

Nurul Kamaly<sup>2</sup>, Zanathan Al Ma'wa<sup>3</sup>, Naila Arifa<sup>4</sup>, Atiqah Akramaini<sup>5</sup>  
Email : [nurulkamaly@usk.ac.id](mailto:nurulkamaly@usk.ac.id)

### **ABSTRACT**

*Neutrality is a crucial aspect of elections that has an important role in ensuring that the election process is carried out fairly, transparently, and openly for all election participants. Neutral elections can also ensure that every voter's vote is counted accurately and provide equal opportunities for all participants to compete fairly in elections. Many demands were made by the community for the creation of civil servants who were neutral and did not side with anyone in practical politics. Field facts have proven that in the 2019 election alone there were 1536 alleged violations of the neutrality of civil servants with a division of 914 alleged violations in elections and around 1398 in regional elections. This article is prepared using a qualitative approach. Qualitative method is a method that seeks to produce information in the form of records and data that are descriptive in research, In the data collection technique, this research uses literature studies or library research, namely by using primary sources in the form of reading materials such as books, journals, documents, official websites and other literature. As a matter of comparison in the application of the principle of neutrality, regulations in Singapore have limited the relationship between civil servants and political officials aimed at minimizing violations of the Code of Conduct for Ministers of 2005.*

**Keywords :** ASN, Neutrality, Election

### **ABSTRAK**

Netralitas merupakan aspek krusial dalam pemilu yang memiliki peran penting dalam memastikan bahwa proses pemilihan umum dilaksanakan dengan adil, transparan, dan terbuka bagi seluruh peserta pemilu. Pemilu yang netral juga dapat memastikan bahwa setiap suara pemilih dihitung secara akurat dan memberikan kesempatan yang sama bagi seluruh peserta untuk bersaing secara fair dalam pemilihan. Banyak tuntutan yang dilayangkan oleh masyarakat demi terciptanya ASN yang netral dan tidak berpihak pada siapapun dalam politik praktis. Fakta lapangan sudah membuktikan bahwa pada pemilu 2019 saja mencapai 1536 dugaan pelanggaran netralitas ASN dengan pembagian 914 dugaan pelanggaran pada pemilu dan sekitar 1398 pada pilkada. Artikel ini disusun menggunakan pendekatan kualitatif. Metode

---

<sup>1</sup> Diterima 22 Juli 2023, direvisi 2 September 2023

<sup>2,3,4,5</sup> Ilmu Pemerintahan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Syiah Kuala

kualitatif merupakan metode yang berupaya menghasilkan informasi berupa catatan dan data yang bersifat deskriptif dalam penelitian, Dalam Teknik pengumpulan datanya, penelitian ini menggunakan studi kepustakaan atau *library research*, yakni dengan menggunakan sumber primer berupa bahan bacaan seperti buku, jurnal, dokumen, website resmi dan literatur lainnya. Sebagai bahan perbandingan dalam pengaplikasian penerapan asas netralitas Regulasi di Singapura sudah membatasi hubungan antara ASN dengan pejabat politik yang bertujuan meminimalkan pelanggaran dengan *Code Of Conduct For Ministers* Tahun 2005.

## **Kata kunci : ASN, Netralitas, Pemilihan**

### **A. PENDAHULUAN**

Netralitas merupakan aspek krusial dalam pemilu yang memiliki peran penting dalam memastikan bahwa proses pemilihan umum dilaksanakan dengan adil, transparan, dan terbuka bagi seluruh peserta pemilu. Pemilu yang netral juga dapat memastikan bahwa setiap suara pemilih dihitung secara akurat dan memberikan kesempatan yang sama bagi seluruh peserta untuk bersaing secara fair dalam pemilihan. Dalam konteks pemilu, netralitas dapat diartikan sebagai sikap objektif dan tidak memihak dari penyelenggara pemilu seperti Komisi Pemilihan Umum (KPU), Panitia Pemilihan Kecamatan (PPK), maupun petugas TPS. Sikap objektif dan netral ini diwajibkan dalam UU Nomor 7 Tahun 2017 tentang Pemilu, sehingga menjadi tanggung jawab besar bagi seluruh elemen masyarakat untuk memastikan bahwa pemilu dilaksanakan secara netral. KPU sebagai penyelenggara pemilu memiliki peran penting dalam menjaga netralitas dalam pemilu. KPU harus memastikan bahwa pemilu dilaksanakan secara adil dan objektif, dengan menghindari tindakan yang dapat merugikan peserta pemilu lainnya. KPU juga harus memastikan bahwa setiap peserta pemilu memiliki akses yang sama terhadap fasilitas dan informasi, serta tidak

memberikan perlakuan khusus terhadap peserta tertentu.

Selain itu, KPU juga memiliki peran penting dalam menjamin keamanan dan ketertiban selama pemilu. KPU harus memastikan bahwa seluruh kegiatan pemilihan umum dilaksanakan dengan aman dan terkontrol, serta tidak terjadi tindakan kekerasan ataupun intimidasi terhadap peserta pemilu maupun pemilih. Netralitas juga menjadi tanggung jawab bagi seluruh elemen masyarakat, termasuk para calon, tim sukses, dan pemilih. Setiap pihak harus berperan aktif dalam memastikan bahwa proses pemilu berjalan secara adil dan transparan, dengan menghindari tindakan yang dapat merugikan peserta pemilu lainnya. Setiap peserta pemilu harus menghargai hak-hak yang dimiliki oleh peserta lainnya, termasuk hak untuk berkampanye dan mengajukan gugatan apabila ada kecurangan atau pelanggaran yang dilakukan oleh peserta pemilu lainnya. Dalam menghadapi pemilu, sangat penting bagi semua pihak untuk menjaga netralitas sebagai landasan utama dalam menjalankan setiap kegiatan yang terkait dengan pemilihan. Setiap pihak harus menjaga sikap netral dan menghindari tindakan yang dapat menimbulkan kecurigaan atau keraguan terhadap netralitasnya.

Seluruh pihak harus memastikan bahwa informasi yang disampaikan terkait dengan pemilihan umum adalah akurat dan tidak memihak. Informasi yang disampaikan harus berdasarkan fakta dan data yang valid, serta tidak terpengaruh oleh kepentingan pribadi atau kelompok tertentu. Netralitas juga berkaitan dengan hak suara dan penghitungan suara dalam pemilu. Setiap pemilih memiliki hak yang sama untuk memberikan suaranya dan hak untuk mengetahui hasil penghitungan suara dengan akurat. Oleh karena itu, proses penghitungan suara harus dilakukan secara teliti dan transparan, dengan menghindari tindakan kecurangan atau manipulasi hasil suara. KPU juga harus memastikan bahwa seluruh petugas TPS memiliki sikap netral dan menghindari tindakan yang dapat merugikan peserta pemilu lainnya. Petugas TPS harus menjalankan tugasnya dengan penuh tanggung jawab, transparan, dan jujur, sehingga dapat memastikan bahwa proses pemilu berjalan dengan lancar dan adil.

Netralitas juga berkaitan dengan kebebasan pers dan media dalam meliput pemilu. Pers dan media harus menjaga sikap netral dan objektif dalam memberikan informasi terkait pemilu, dengan menghindari tindakan yang dapat memihak atau merugikan salah satu peserta pemilu. Penting untuk diingat bahwa netralitas bukanlah tugas yang mudah, terutama dalam konteks politik yang seringkali penuh dengan intrik dan kepentingan pribadi. Namun, netralitas merupakan prinsip yang sangat penting dalam menjaga demokrasi dan memastikan bahwa keputusan yang diambil oleh masyarakat dalam pemilu adalah keputusan yang adil dan terbuka. Untuk menjaga

netralitas dalam pemilu, diperlukan kerjasama dan partisipasi aktif dari seluruh elemen masyarakat. Pihak-pihak yang terlibat dalam pemilu harus senantiasa mengedepankan sikap jujur, transparan, dan objektif, serta menghindari tindakan yang dapat merugikan peserta pemilu lainnya. Selain itu, pihak-pihak terkait juga harus memastikan bahwa seluruh proses pemilu berjalan dengan lancar dan aman, dengan menghindari tindakan kekerasan ataupun intimidasi terhadap peserta pemilu maupun pemilih.

Dalam menghadapi pemilu, seluruh pihak harus mengedepankan sikap saling menghargai dan menghormati hak-hak peserta pemilu lainnya, serta menghindari tindakan yang dapat menimbulkan keraguan atau kecurigaan terhadap netralitas pemilu. Dalam kesimpulannya, netralitas merupakan aspek penting dalam pemilu yang memiliki peran penting dalam memastikan bahwa proses pemilihan umum dilaksanakan dengan adil, transparan, dan terbuka bagi seluruh peserta pemilu. Netralitas menjadi tanggung jawab seluruh elemen masyarakat, termasuk penyelenggara pemilu, peserta pemilu, pemilih, pers dan media, serta petugas TPS. Oleh karena itu, menjaga netralitas merupakan tugas yang sangat penting dan harus diutamakan dalam setiap tahapan pemilihan umum.

### **Latar Belakang Masalah**

Banyak tuntutan yang dilayangkan oleh masyarakat demi terciptanya ASN yang netral dan tidak berpihak pada siapapun dalam politik praktis. Fakta lapangan sudah membuktikan bahwa pada pemilu 2019 saja mencapai 1536 dugaan pelanggaran netralitas ASN dengan pembagian 914 dugaan pelanggaran pada pemilu dan

sekitar 1398 pada pilkada. Pelanggaran yang dilakukan bukan hanya dari segi administrasi melainkan juga pelanggaran dugaan pidana dan lainnya. Padahal seperti yang diketahui bersama bahwa ASN haruslah netral dan tidak boleh melakukan hal-hal yang melanggar secara etik dalam menjalankan tugas dan untuk menjaga kenetralan para aparat ini dan tidak terpengaruh dengan partai atau golongan manapun serta dilarang untuk menjadi anggota/pengurus partai politik (Sudrajat, 2015).

Artikel ini membahas sejauh mana aspek netralitas bisa dilestarikan dalam pemilihan di Indonesia melalui 3 pertanyaan penelitian, yaitu:

- a. Bagaimana gambaran dari aspek netralitas dalam pemilihan yang berjalan selama ini di Indonesia?
- b. Apa penyebab dan dampak dari pengaruh netralitas dalam pemilihan di Indonesia?
- c. Bagaimana Rekomendasi kebijakan dalam hal netralitas guna menjadikan pemilihan yang bersih?

## B. KERANGKA PEMIKIRAN

Netralitas secara umum mengacu pada sikap atau posisi yang tidak memihak atau tidak berpihak kepada pihak-pihak yang terlibat dalam suatu permasalahan atau konflik. Ini berarti seseorang atau suatu lembaga harus mempertahankan kemandirian dan objektivitas dalam pengambilan keputusan atau penilaian, tanpa terpengaruh oleh preferensi pribadi, kepentingan politik, atau faktor-faktor eksternal yang dapat mempengaruhi objektivitas mereka. Netralitas sering kali menjadi prinsip yang penting dalam berbagai konteks, termasuk lembaga-lembaga pemerintahan, media, sistem hukum,

dan penyelenggaraan pemilihan umum. Dalam konteks ini, netralitas menggarisbawahi pentingnya perlakuan yang adil, objektif, dan tidak memihak terhadap semua pihak yang terlibat. Netralitas memastikan bahwa keputusan dan tindakan yang diambil didasarkan pada fakta, keadilan, dan prinsip-prinsip yang berlaku, tanpa ada benturan kepentingan atau preferensi pribadi yang mempengaruhi.

Max Weber, mengamati birokrasi atau aparatur pemerintah adalah bagian yang krusial dari pertumbuhan serta perkembangan suatu negara. Organisasi administrasi merupakan alat untuk mencapai tujuan tertentu dalam negara. Oleh karena itu, perhatian Weber terfokus pada struktur yang diatur secara normatif dengan mekanisme pemeliharaan struktur. Kemudian, menurut Weber, birokrasi ini bisa muncul baik di pemerintahan maupun di lembaga swadaya masyarakat. Ini bisa terjadi di perusahaan birokrasi. Hal yang sama berlaku untuk organisasi. Dalam organisasi besar akan ada birokrasi. Birokrasi adalah suatu sistem untuk mengelola organisasi besar dengan manajemen yang efektif, rasional dan efisien. (Thoha, 2008: 15).

Birokrasi model Weberian, seperti yang kita pahami selama ini, adalah sebuah mesin yang siap untuk mencapai tujuan yang dapat dicapai. Jadi setiap pejabat di birokrasi negara adalah penggerak mesin dan tidak ada hubungannya dengan kepentingan pribadi. Oleh karena itu, setiap pejabat pemerintah tidak memiliki tanggung jawab publik selain tugas yang diberikan kepadanya. Selama tugas dan tanggung jawab sebagai mesin dilakukan sesuai dengan prosesnya dan prosedur yang diberlakukan,

kemudian pertanggungjawaban pejabat Birokrasi negara telah diwujudkan maka pandangan seperti ini memungkinkan birokrasi berfungsi sebagai alat profesional, netral terhadap pengaruh kekuasaan dan kepentingan politik aman. (Firnas, 2016).

Menurut Sondang P Siagian, Birokrasi harus netral, terlepas dari pengaruh mereka yang berkuasa. Hal ini dimungkinkan bila partai politik yang berkuasa berpegang teguh pada tujuan negara dan mampu mengarahkan mekanisme kerja secara optimal, sehingga terselenggara secara efisien, efektif dan produktif. Namun ketika terjadi situasi, ketika sebuah partai politik ingin mengubah tujuan dan sistem politik yang ditetapkan, ia harus meninggalkan peran aparatur negara, menafsirkan netralitas dengan benar dan mempertahankan ideologi negara, ideologi nasional. tujuan dan pekerjaan. (Siagian, 1994:6)

### C. METODE PENELITIAN

Artikel ini disusun menggunakan pendekatan kualitatif. Metode kualitatif merupakan metode yang berupaya menghasilkan informasi berupa catatan dan data yang bersifat deskriptif dalam penelitian yang dilakukan (Mantra, 2008) pendekatan kualitatif yang didasarkan pada langkah awal yang di tempuh dengan mengumpulkan data data yang dibutuhkan, kemudian dilakukan klasifikasi dan deskripsi.

Dalam Teknik pengumpulan datanya, penelitian ini menggunakan studi kepustakaan atau library research, yakni dengan menggunakan sumber primer berupa bahan bacaan seperti buku, jurnal, dokumen, website resmi dan literatur lainnya. Menurut zed dalam (Melfianora, 2019). studi kepustakaan atau *library research*

digunakan dengan menyiapkan kerangka penelitian dengan memanfaatkan sumber-sumber pustaka untuk memperoleh data penelitian.

Adapun sekup pembahasan dalam penelitian ini adalah aspek netralitas demi mewujudkan pemilihan yang berintegritas mulai dari pilkada hingga pemilu di Indonesia.

### D. HASIL DAN PEMBAHASAN Netralitas di Indonesia

Netralitas secara umum mengacu pada sikap atau posisi yang tidak memihak atau tidak berpihak kepada pihak-pihak yang terlibat dalam suatu permasalahan atau konflik. Sudah dipastikan netralitas merupakan sebuah dinamika permasalahan terpenting dalam pelaksanaan pemilihan termasuk dalam pemilihan Kepala Daerah. Bagi suatu birokrasi yang berperan menjalankan tugas-tugas negara dan pemerintahan, ASN merupakan subjek utamanya yang memiliki mental loyalitas yang tinggi terhadap negaranya, yang tidak mendapat atau terpengaruh dengan partai politik serta tidak diskriminatif terhadap masyarakatnya. (VinieB.P.Takalamingan'DaudM. Liando, 2021)

Netralitas ASN merupakan kewajiban terpenting yang harus dijaga agar tidak terciptanya suatu nepotisme. Netralitas juga bersifat imperatif, dimana konsekuensi dari adanya sifat ini adalah sanksi yang dijatuhkan ketika peraturan tersebut tidak dijalankan atau ketika melakukan sesuatu yang seharusnya tidak dilakukan. Ini Namanya adalah pelanggaran terkait netralitas kegiatan politik yang dilakukan oleh ASN. Tak bisa dipungkiri, KASN menyebutkan pasca-pilkada 2020 lalu telah diterima 2.304 laporan pelanggaran terkait netralitas ASN dan

dari jumlah itu 78,5% atau sebanyak 1.596 ASN terbukti telah melakukan pelanggaran. Ini terbilang cukup fantastis bila melihat pilkada-pilkada sebelumnya yang bahkan tidak mencapai 30%. (KASN.go)

Sebagai bagian yang selalu terombang ambing oleh kepentingan politik, ASN haruslah berintegritas dengan pekerjaannya. ASN sebagai pelayan masyarakat haruslah bisa bersikap netral dan profesional dengan pekerjaannya serta tidak memihak kepada salah satu partai politik. (Sari, 2021)

Salah satu aspek terpenting dalam menjaga netralitas dari ASN adalah dengan melakukan pengawasan kepada setiap ASN yang ada. Dibutuhkan sistem pengawasan yang efektif dijalankan untuk memastikan keefektifan ASN dalam melaksanakan tugasnya serta mematuhi perundang-undangan demi menjaga netralitas ASN. Namun tidak menutup kemungkinan juga bahwa pelanggaran terhadap netralitas tetap akan terjadi. Dikutip dari *KASN, 2020* sejak Januari 2019 hingga Desember 2019, terhitung ada 412 kasus pelanggaran netralitas yang diterima dan 386 diantaranya sudah diproses menjadi rekomendasi oleh KASN dengan ASN yang melakukan pelanggaran sebanyak 528 orang. Dan pada tahun 2020, tercatat hingga 15 Juli ada 351 pengaduan yang diteruskan oleh Bawaslu dan 243 kasusnya telah diterima oleh KASN.

Pola pikir yang belum terbentuk dari para ASN, masih adanya budaya yang menggunakan motif untuk mengamankan atau mendapatkan suatu jabatan serta adanya hubungan kekerabatan antara asn dengan peserta pemilu yang menjadi salah satu faktor yang paling banyak terjadi juga mereka

semakin berani karena aspek hukum yang sangat lemah dan tidak membuat jera. (huri sanjaya, 2020)

Selain itu juga banyak pelanggaran yang terjadi dilakukan melalui media sosial, seperti penyebarluasan gambar, memberikan dukungan, berkomentar, mengunggah foto serta turut hadir dalam kampanye paslon maupun yang berhubungan dengan partai politik. Padahal telah diingatkan bagi ASN untuk tidak memberikan segala bentuk dukungan baik langsung maupun tidak langsung termasuk didalamnya menggunakan media sosial. (\*kompas.com, 2019)

Perlu diingat juga bukan hanya para aparatur negara saja yang harus menjaga kenetralan mereka dari tampu kekuasaan yang ada dan mengatur roda pemerintahan, namun juga termasuk ke dalamnya kenetralan media massa dan penyelenggara pemilihan umum. Diketahui juga bahwa komunikasi massa sangat mampu mempengaruhi pikiran dan tindakan masyarakat sesuai dengan pengaruh komunikasi massa terhadap persepsi, pengetahuan, perilaku dan sikap masyarakat. Sebagai agen sosialisasi, media dapat memainkan peran penting dalam memediasi sikap dan interaksi (Mulyana, 2001). Saat ini sudah banyak pihak yang memandang bahwa kehidupan media di Indonesia sudah meninggalkan netralitas dan memihak salah satu.

Berbagai bentuk regulasi telah dibentuk dan diterapkan, namun tampaknya di Indonesia seperti memiliki prinsip bahwa aturan dibuat untuk dilanggar. Momentum pilkada serentak yang pertama kali dilakukan pada 2015, telah banyak ditemukan pelanggaran netralitas dan berlangsung di 269 daerah. (kompas, 2016), Serta terus

berlanjut serta terus berlanjut pada pilkada serentak 2018 dimana jumlah pelanggaran semakin meningkat mencapai 500 pelanggaran netralitas ASN (detik.com, 2018)

### Penyebab

KPU telah menetapkan waktu kampanye pemilu dilakukan pada 28 November 2023 - 10 Februari 2024. Pada masa kampanye tersebutlah mengakibatkan para ASN memiliki kerentanan akan pengaruh dari calon-calon kepala daerah sehingga keprofesionalan ASN akan terus berkurang. Pelaksanaan Pemilihan Kepala Daerah bisa memberi keuntungan bagi birokrasi yang memiliki tujuan kepentingan politik dalam proses Pilkada. Calon kepala daerah di berbagai daerah sering memobilisasi ASN agar memenangkan pemilihan.

Kebebasan dari pengaruh buruk dan juga jalinan hubungan antara ASN dan kekuatan politik haruslah diciptakan, dimana nantinya pelayanan yang akan dicurahkan oleh birokrasi kepada masyarakat tidak terkesan memihak dan obyektif. Permasalahan yang bersifat memihak dan obyektif tersebut dapat mengakibatkan masalah lain yakni korupsi politik yang sekaligus akan mengubah proses pilkada dipenuhi perilaku tidak terpuji.<sup>3</sup>(Sutrisno, 2019)

Pada dasarnya, larangan mengenai hak berserikat serta berpartisipasi dalam kegiatan politik adalah implikasi dari kewajiban yang tidak lepas dari diri ASN

dimana sebagai pengemban UU ASN yakni sebagai salah satu cara melindungi netralitas ASN dari banyaknya cekaman partai politik dan bertujuan menjamin persatuan, keutuhan, serta kekompakan ASN dan mampu memfokuskan semua pikiran, perhatian dan juga tenaga pada kewajiban yang dibebankan, ASN ditentang menjadi anggota dan/atau mengurus partai politik. Selanjutnya, hal itu telah dituangkan pula dalam Pasal 2 huruf F UU ASN bahwa "asas netralitas" yaitu semua Pegawai ASN dilarang berpihak dari semua bentuk pengaruh apapun dan tidak memihak kepada kepentingan siapa pun.

Peraturan mengenai larangan-larangan sebagai Aparatur Sipil Negara (ASN) tertuang dan ditegaskan dalam Peraturan Pemerintah (PP) No. 37 Tahun 2004, PP Nomor 53 Tahun 2010 dan saat ini diatur juga dalam PP Nomor 11 Tahun 2017 mengenai Manajemen ASN (Mat Zudi, Arief Hidayat, 2012). Dalam realitanya, asas netralitas sering dikesampingkan dalam berbagai praktik aktivitas pemerintahan, yakni sebagai berikut :

1. Banyaknya budaya patrimonial dan patriarki di lingkungan pemerintahan. Yakni bermakna birokrasi patrimonial merupakan kelanjutan serta warisan yang berasal dari nilai-nilai tradisional yang sudah ada di masa kerajaan

---

<sup>3</sup>Sutrisno,S.(2019).Prinsip Netralitas Aparatur Sipil Negara Dalam Pemilihan Kepala Daerah. *Jurnal Hukum Ius Quia Iustum*,26(3),521–543.

lampau serta dicampur dengan gaya birokrasi kolonial. Saat ini, unsur etika dan budaya lokal, serta budaya keraton dan modern, berbaur dengan birokrasi pemerintahan yang memperluas dan membentuk lingkungan birokrasi Indonesia. Berikut adalah ciri-ciri birokrasi yang bersifat patrimonial pertama, pejabat diangkat dan diseleksi berdasarkan kriteria pribadi; kedua, memandang bahwa keuntungan dan kekayaan didasari oleh jabatan; ketiga, fungsi politik ataupun fungsi administrasi dikontrol oleh para pejabat dan Keempat, hubungan pribadi dan politik menjadi satu hal untuk mengarahkan suatu kegiatan.

2. Kegiatan yang sulit untuk terdeteksi dan dibuktikan melanggar netralitas ASN adalah dengan adanya kegiatan administratif dan dukungan informalistik tertutup dimana dapat dilakukan diluar jam dinas para ASN.

Hal-hal diatas tidak dapat disanggah menjadi hal yang mendasari dalam pelanggaran netralitas ASN dan meskipun sangat sulit untuk diselesaikan, akan tetapi pemerintah memiliki kewajiban untuk bisa menciptakan cara atau mekanisme yang bisa meminimalisir permasalahan penyelewengan netralitas agar penyalahgunaan kekuasaan dan wewenang tidak lagi terjadi<sup>2</sup>. (Mat Zudi, Arief Hidayat, 2012). Selain hal tersebut, jika diperhatikan posisi ASN di Indonesia memiliki hubungan langsung dengan kepentingan dunia politik. Masih adanya hubungan yang bersifat bersinergi antara ASN dan juga Kepala

Negara/Daerah yang mana saling berkaitan di dalam lingkungan kerja. Apalagi hubungan ini menciptakan keterkaitan jabatan karier ASN yang mendasari kewenangan Kepala Negara/Daerah yakni berfungsi menjadi Pejabat Pembina Kepegawaian Daerah (PPKD) yang mempunyai hak untuk menentukan pengangkatan, pemindahan serta pemberhentian ASN. Sangat jelas, situasi ini dapat berakibat ketidaknetralan ASN dalam pelaksanaan tugas akibatnya berjalannya tugas suatu pemerintahan dipenuhi oleh hubungan yang ada antara yang memerintah dan yang diperintah. (Sudrajat & Hartini, 2018)

Kemudian ikut campurnya ASN dalam sebuah pembuatan program kerja (proker) dan/atau hal-hal untuk kepentingan kampanye, seperti keterlibatan ASN dalam pemilihan petahana sebagai kepala daerah. ASN sebagai orang yang bekerja di pemerintahan daerah sudah dapat dipastikan bahwa mereka memahami apa saja potensi yang dimiliki daerah tersebut, pengetahuan serta pengalaman tersebut dipergunakan untuk bersekutu dengan petahana dalam membentuk serta menyusun visi dan misi untuk kandidat yang asalnya dari pertahanan. Terakhir, kebijakan dan anggaran kegiatan sosialisasi dan kepentingan kampanye dapat dilakukan dengan berkedok tujuan paralel dari program kerja pemerintah, perangkat daerah, dan APBD<sup>3</sup>. (Perdana, 2019)

Selain itu juga, dewasa ini prosedur dalam menangani pelanggaran netralitas ASN di Indonesia mempunyai kekurangan yakni struktur lembaga kepolisian tidak termasuk lembaga penyelenggara

pemilu, yakni Komisi Pemilihan Umum Daerah (KPUD) dan Bawaslu Provinsi dan Kabupaten/Panwaslu. Padahal pada dasarnya, keberadaan KPUD adalah salah satu hal yang dapat menekan dan menegakkan netralitas dari ASN dimana jika didasari pada fungsi KPUD yaitu sebagai penyelenggara pemilihan umum serta mengkoordinasi. Tujuan dan tugas KPUD sama dengan peraturan Perundang-undangan. Kemudian Bawaslu Provinsi serta Panwaslu Kabupaten/Kota adalah lembaga yang memiliki fungsi sentral yaitu sebagai lembaga yang akan mengawasi saat penyelenggaraan Pemilu dengan tujuan pencegahan serta menindaklanjuti pelanggaran yang bertujuan untuk mewujudkan Pemilu yang demokratis, termasuk memastikan tidak terdapat pelanggaran netralitas pada ASN di Indonesia.

Fakta sejarah mengungkapkan ASN sangat rentan terjerumus politik praktis didasari oleh ASN ikut serta mendukung salah satu kandidat kepala daerah yang dijanjikan untuk kenaikan jabatan. Eko Prasjo mengatakan bahwa prinsip netralisasi masih dirasa belum segenap hati, dikarenakan jika ingin menjaga netralitas ASN haruslah terhindar dari politik praktis, UU Nomor 5 Tahun 2014 mengenai Aparatur Sipil Negara (UU ASN) tersebut melarang pegawai negeri untuk menjadi anggota dan pengurus partai politik, tetapi di dunia yang berkembang pesat, intervensi politik dianggap tidak cukup ketika "hanya" yang dinilai menjadi anggota atau pengurus partai politik itu sendiri. (Sudrajat & Mulya Karsona, 2016). Pernyataan

sebelumnya berkaitan erat dengan masih lemahnya substansi peraturan tentang netralitas. Dalam kajian ini, UU ASN tidak menjelaskan dan membahas mengenai standar juga kriteria dalam pelaksanaan hubungan kewenangan antara jabatan Presiden maupun Kepala Daerah pasca Pemilihan Umum dengan jabatan karier di lingkungan Pemerintah.<sup>4</sup>

Selain itu juga terdapat beberapa faktor yang menyebabkan ketidaknetralan ASN saat terjadinya pemilu maupun pilkada seperti loyalitas ASN kepada pimpinan mereka. Namun sejak dulu, banyak isu mutasi ketika menjelang pemilihan dimunculkan untuk mengendalikan loyalitas pejabat struktural maupun pejabat fungsional di lingkungan pemerintahan. Budaya loyalitas antara atasan dan bawahan menimbulkan kecacatan karena dipergunakan untuk meraih keuntungan jabatan serta mengabaikan netralitas ASN. Padahal loyalitas merupakan topeng yang digunakan untuk menjebak ASN kedalam permainan politik. (sutrisno, 2019).

Kemudian ambisi yang dimiliki ASN untuk memiliki jenjang karir yang bagus juga turut mencemari integritas ASN yang harusnya dijaga. Biasanya para ASN yang dianggap berjasa maka akan mendapatkan promosi sebagai imbalan atas jasanya dalam mendukung kandidat. Jika dikaji lebih jauh, siapapun pasti menginginkan jabatan dan jenjang karir yang baik. Namun bukan berarti bisa mencemari netralitas yang harusnya dijaga oleh setiap ASN. (sutrisno, 2019).

Ambiguitas peraturan juga menjadi penyebab mengapa netralitas di Indonesia masih terhitung rendah. Seperti pada pasal 2 huruf f UU ASN

yang mengatur tentang penyelenggaraan kebijakan dan manajemen ASB harus berdasarkan asas netralitas. Artinya setiap ASN tidak boleh berpihak dengan segala bentuk pengaruh maupun kepentingan apapun. Namun pada pasal 1 angka 2 UU ASN dijelaskan bahwa selain pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja tetap memiliki hak untuk memilih dalam pemilihan umum maupun pilkada, keambiguan antara pasal 1 dan pasal 2 membuat ASN bingung untuk fokus pada hukum yang mana, sehingga menyebabkan mereka melakukan ketidaknetralan.

Pada pasal 53 UU ASN turut menimbulkan persoalan yang krusial terkait kewenangan Bupati/Walikota sebagai Pejabat Pembina Kepegawaian untuk menetapkan pengangkatan, pemindahan serta pemberhentian pejabat yang kemudian akibat ketentuan ini memicu ketidaknetralan ASN sebagai unsur dari loyalitas kepada atasan hingga mengesampingkan aturan yang ada dan berfokus pada loyalitas mereka.

Kemudian dalam surat edaran menpanRb No. B/ 2355/ M.PANRB/ 07/2015 mengandung ketentuan yang multi tafsir, karena dapat di pahami bahwasanya ASN dapat mengikuti atau mendatangi kampanye calon asalkan tidak memberikan dukungan dengan dalil mereka hanya berhadir untuk melihat sosok figur, visi serta misi dari kandidat. Sehingga sangat sulit untuk menentukan ASN tersebut ikut memberikan dukungan pada kampanye atau tidak. (sutrisno, 2019). Sejalan dengan hal tersebut, Puslatbang KHAN (2023) dalam analisis

kebijakannya mendeskripsikan, bahwa terdapat beberapa faktor penyebab terjadinya pelanggaran netralitas ASN, diantaranya adalah kurangnya pemahaman yang komprehensif terkait dengan aspek netralitas seorang ASN dan berbagai bentuk pelanggarannya. Hal ini dilatarbelakangi oleh budaya yang dipahami oleh ASN, yang berasumsi bahwa berbagai kegiatan yang dikatakan melanggar netralitas ASN merupakan hal yang wajar dan lumrah.

### Dampak

Netralitas ASN menjadi salah satu masalah yang sampai saat ini belum terselesaikan. Menurut Undang-Undang, PSN merupakan bagian dari aparatur sipil negara (ASN). Persoalan yang saat ini menjadi perhatian salah satunya adalah politisasi terhadap ASN. Situasi ini memiliki dampak pada kualitas kinerja ASN, karena berpotensi adanya konflik kepentingan<sup>4</sup>.(Perdana, 2019).

Dewasa ini, permasalahan yang kerap terjadi yaitu politisasi ASN yang berkaitan dengan pengaplikasian asas netralitas saat Pemilu. Rasa khawatir masyarakat kepada ASN mengenai keberpihakan nampaknya tidak begitu krusial. Disebabkan oleh kerentanan institusi ini yang menjadikannya mudah menjadi wilayah konflik kepentingan politis. Berdasarkan realita sejarah, ada permasalahan yang harus segera dievaluasi mengenai kerentanan status ASN dalam dunia politik praktis yakni

<sup>4</sup>Perdana, G. (2019). Menjaga Netralitas ASN dari Politisasi Birokrasi (Protecting The ASN Neutrality From Bureaucracy Politicization). *Negara Hukum:*

*Membangun Hukum Untuk Keadilan Dan Kesejahteraan*, 10(1), 109–128. <https://doi.org/10.22212/jnh.v10i1.1177>

maraknya persoalan dalam Pemi-lukada yang mengarah pada ASN terlibat dalam mendukung serta menyukseskan salah satu pasangan kandidat dengan diberikan janji berupa kenaikan jabatan. Dampaknya dapat terlihat bahwa citra dan kualitas pelayanan kepada masyarakat tidak baik yang disebabkan oleh sistem kerja yang dibangun tidak profesional serta memihak dan juga menyepelkan asas netralitas. <sup>6</sup>(Sudrajat & Hartini, 2018).

Selain masalah politisasi ASN, pola pikir menjadi salah satu alasan mengapa netralitas sulit untuk dilakukan. Pola pikir yang belum terbentuk dan masih memakai budaya untuk mendapatkan dan mengamankan jabatan menjadi alasan yang kuat. Dampaknya membuat ASN tersebut akhirnya secara tidak langsung malah terlibat kedalam politik dalam upaya mereka mendapatkan atau mengamankan jabatannya. Hal-hal seperti ini lah yang seharusnya dijaga agar integritas ASN itu dapat terjamin, bukan malah melakukan tindakan tidak terpuji seperti itu. (Huri Sanjaya, 2020).

Hubungan primordialisme dengan paslon juga menjadi faktor mengapa netralitas ASN sulit dicapai. Menurut Robuskha dan Sheple (1972), itu adalah bentuk loyalitas yang berlebihan terhadap budaya subnasional seperti suku, bangsa, agama, ras, kedaerahan, dan keluarga. (Syarbaini, 2012). Hubungan yang ditandai dengan aspek kekerabatan ini menjadikan faktor ini menjadi yang terbanyak dilakukan oleh para ASN karena tidak ingin merusak hubungan yang telah terbentuk. Ini juga yang kemudian memicu terjadinya tidak netralan dari para ASN karena mereka tidak akan

membiarkan kerabatnya kesusahan dalam mencapai keinginannya. (fatkhuri, 2019)

Membahas aspek netralitas seringkali dikaitkan dengan aparat sipil negara dan memang ketidaknetralan ASN sangat mempengaruhi profesionalitas pegawai dalam bekerja, dan juga sangat berdampak kepada ASN apabila terjadi kecurangan kecurangan netralitas. Ketidaknetralan ASN dalam konteks pemilihan umum dapat memiliki dampak negatif yang signifikan pada integritas pemilu dan kredibilitas institusi pemerintah, antara lain

1. Pelanggaran Hukum, ASN yang tidak netral dalam pemilu dapat melanggar undang-undang dan peraturan yang mengatur tugas dan tanggung jawab mereka sebagai pegawai negeri. Tindakan ini dapat mengakibatkan sanksi administratif dan bahkan pidana.
2. Kekuasaan yang Tidak Seimbang, ASN yang tidak netral dapat memihak kandidat atau partai tertentu dan mempengaruhi keseimbangan kekuasaan politik. Hal ini dapat mengancam demokrasi dan keadilan dalam proses pemilihan umum.
3. Ketidakadilan dalam Persaingan Politik Ketidaknetralan ASN dapat mempengaruhi persaingan politik dan menguntungkan kandidat atau partai tertentu. Hal ini dapat merugikan kandidat atau partai lain yang tidak mendapat dukungan dari ASN.
4. Tindakan Korupsi Ketidaknetralan ASN dapat berpotensi memicu tindakan korupsi dalam pemilihan umum. ASN yang

tidak netral dapat menerima suap atau imbalan dari kandidat atau partai tertentu sebagai imbalan atas dukungan mereka

Selain berdampak langsung kepada pegawai sikap ketidaknetralan juga sangat berpengaruh kepada masyarakat karena juga memiliki dampak negatif dari hal tersebut, yaitu

1. Hilangnya Kepercayaan Publik, Ketidaknetralan ASN dalam pemilihan umum dapat merusak kepercayaan publik pada integritas dan objektivitas pemilihan umum. Hal ini dapat memicu ketidakpuasan publik dan merugikan kredibilitas instansi pemerintah.
2. Menurunkan Partisipasi Masyarakat, Ketidaknetralan ASN dapat menyebabkan ketidakadilan dan ketidakpercayaan dalam proses pemilihan umum, yang pada gilirannya dapat menurunkan partisipasi masyarakat dalam pemilihan umum. Partisipasi masyarakat yang rendah dapat mengancam demokrasi dan kredibilitas hasil pemilihan umum.
3. Memicu Konflik Sosial, Ketidaknetralan ASN dalam pemilihan umum dapat memicu konflik sosial di antara masyarakat yang mendukung kandidat atau partai yang dirugikan oleh tindakan tersebut. Konflik sosial ini dapat mengancam stabilitas dan keamanan masyarakat.
4. Menurunkan Kualitas Kepemimpinan, Ketidaknetralan ASN dapat mempengaruhi hasil pemilihan umum dan memilih kandidat yang kurang berkualitas. Hal ini dapat merugikan masyarakat karena pemimpin

yang kurang berkualitas dapat membuat keputusan yang salah atau merugikan masyarakat.

5. Ketidakberpihakan ASN mengurangi kepuasan masyarakat dan dapat mempengaruhi hasil pemilihan parlemen, memilih caleg yang tidak sesuai dengan keinginan dan kebutuhan masyarakat. Hal ini dapat menurunkan kepuasan masyarakat terhadap bisnis pemerintah dan meningkatkan ketidakpuasan.

Oleh karena itu, menjaga netralitas ASN dalam pemilihan umum sangat penting untuk memastikan integritas dan kepercayaan masyarakat pada proses pemilihan umum serta kredibilitas hasil pemilihan. Dalam menghadapi pemilihan, sangat penting bagi semua pihak untuk menjaga netralitas sebagai landasan utama dalam menjalankan setiap kegiatan yang terkait dengan pemilihan. Dengan menjaga netralitas, kita dapat memastikan bahwa pemilihan dilaksanakan dengan integritas dan menghasilkan hasil yang akurat dan dapat dipercaya.

## REKOMENDASI KEBIJAKAN

Seperti yang diketahui bersama bahwasanya Indonesia merupakan negara hukum yang bertujuan untuk melindungi masyarakatnya namun kenyataan di lapangan sangat berbeda, ASN yang melakukan tindakan yang bertentangan dengan netralitas tidak mendapatkan hukuman sesuai dengan rekomendasi dari lembaga terkait.

Penanganan terkait netralitas masih saja memiliki kecacatan akibat belum diatur dengan jelas serta mengakibatkan kecenderungan

saling melempar tanggung jawab ketika terjadinya pelanggaran. Instansi yang menangani pelanggaran pemilu diatur dalam UU Pilkada sesuai dengan kriteria masalah hukum, yakni KPU (terkait pelanggaran ADM), Sentra Gakumdu (gabungan kepolisian, kejaksaan dan Bawaslu), DKPP (terkait pelanggaran kode etik), MK (terkait sengketa perselisihan), serta KASN (yang bertugas menjaga netralitas ASN tanpa intervensi politik pihak manapun).

Namun masih ada saja oknum-oknum ASN yang melakukan tindakan mencemari netralitas yang ada akibat kepentingan pribadi diri mereka. Selain dari kelima pihak yang bertanggung jawab terkait pelanggaran, kesadaran masyarakat justru menjadi hal terpenting dengan melaporkan tindakan tidak netral dari para ASN. Masyarakat masih cenderung mengabaikan pelanggaran yang dilakukan oleh ASN sehingga banyak kasus pelanggaran yang tidak tertangani. (sutrisno, 2019)

Sebagai perbandingan, pemerintah Singapura yang menerapkan prinsip imparialitas pegawai negeri mencegah penyalahgunaan jabatan dengan menerapkan sistem protokol yang berorientasi pada hasil yang didukung oleh kepemimpinan yang kuat. Regulasi di Singapura sudah membatasi hubungan antara ASN dengan pejabat politik yang bertujuan meminimalkan pelanggaran dengan *Code Of Conduct For Ministers* Tahun 2005. Dimana pasal 4 *Relations with civil servants* menyebutkan bahwa :

1. Seorang Menteri tidak boleh menggunakan pengaruhnya untuk mendukung pencalonan seseorang untuk masuk atau promosi dalam Layanan Sipil Singapura. Namun, seorang Menteri dapat memberikan kesaksian tertulis kepada seseorang yang dikenalnya secara pribadi untuk pengangkatan pertama ke Layanan Sipil Singapura.
2. Apabila seorang Menteri akrab dengan pekerjaan seorang pegawai negeri sipil dan pendapatnya dicari oleh Komisi Pelayanan Publik atau Divisi Pelayanan Publik untuk tujuan menilai kinerja pegawai negeri sipil, Menteri dapat memberikan pendapatnya tentang masalah tersebut.
3. Seorang Menteri tidak boleh mengarahkan atau meminta pegawai negeri sipil untuk melakukan sesuatu atau melakukan fungsi apa pun yang mungkin bertentangan dengan nilai-nilai inti Layanan Sipil Singapura tentang tidak korup, tidak memihak, integritas, dan kejujuran. Dia harus menghormati tugas pegawai negeri sipil untuk tetap netral dalam semua masalah politik dan masalah kontroversi publik

Melihat pasal 4 *Code Of Conduct For Ministers* di atas, membatasi hubungan antara pejabat dan pejabat politik secara profesional. Hal ini menjelaskan bahwa tidak ada celah yang dapat digunakan oleh pejabat politik untuk mempengaruhi posisi pegawai negeri. Ditegaskan bahwa pejabat politik dilarang meminta atau melobi pejabat publik jika bertentangan dengan nilai-nilai pelayanan publik, yaitu: Korupsi,

ketidakberpihakan, kejujuran dan integritas tidak sesuai. Dalam hal ini, pejabat politik juga harus menghormati tugas pejabat untuk tidak memihak secara konsisten dalam semua masalah politik dan kontroversial secara publik. (Sudrajat & Hartini, 2018)

Beberapa poin dari penjabaran umum mengenai Code of Conduct for Ministers (Kode Etik Menteri) yang diterapkan oleh pemerintah Singapura pada tahun 2005:

1. Tanggung Jawab dan Integritas: Menteri diharapkan menjalankan tanggung jawabnya dengan integritas, kejujuran, dan akuntabilitas yang tinggi. Menteri harus menghindari konflik kepentingan, baik finansial maupun pribadi, yang dapat mempengaruhi pelaksanaan tugas resmi mereka.
2. Transparansi dan Akuntabilitas: Menteri diharapkan untuk menjalankan tugas mereka dengan tingkat transparansi yang tinggi dan memberikan informasi yang akurat kepada publik. Menteri harus memberikan laporan keuangan tahunan dan mengungkapkan semua kekayaan pribadi mereka secara terbuka.
3. Penerimaan Hadiah dan Penghargaan: Menteri dilarang menerima hadiah atau penghargaan pribadi yang dapat mempengaruhi pelaksanaan tugas mereka. Jika menteri menerima hadiah atau penghargaan dalam kapasitas resmi, mereka harus melaporkannya

dan hadiah tersebut menjadi milik negara.

4. Kerahasiaan dan Penggunaan Informasi: Menteri harus menjaga kerahasiaan informasi yang bersifat rahasia atau yang diberikan kepada mereka dalam kapasitas resmi. Mereka tidak boleh menggunakan informasi yang diperoleh secara tidak sah atau tidak etis untuk keuntungan pribadi atau kelompok mereka.
5. Konduktivitas: Menteri harus mempertahankan tingkat perilaku dan bahasa yang tinggi serta menghindari tindakan atau pernyataan yang dapat merusak citra pemerintah atau masyarakat. Mereka juga harus menghindari perdebatan politik yang tidak sehat dan menjaga hubungan yang baik dengan masyarakat dan pihak-pihak terkait.

Mencermati pasal 4 *Code Of Conduct For Ministers* di atas, pembatasan hubungan Model penanganan pelanggaran ketidakberpihakan pejabat merupakan bagian dari penegakan hukum tata usaha negara yang dilaksanakan secara represif dan vikaris. Namun untuk mencegah terjadinya pelanggaran, diperlukan juga model kontrol yang dilakukan secara preventif dalam proses konversi prinsip ketidakberpihakan pejabat menjadi prinsip negara hukum yang demokratis, seperti:

1. Kewajiban pemerintah untuk menciptakan iklim yang positif dan memberikan kebebasan kepada pegawai negeri untuk menggunakan hak pilihnya secara bebas dengan tetap menjaga

netralitas harus diciptakan oleh pemerintah. Dan mereka tidak memblokir atau menggunakan sistem mobilisasi ASN di lingkungan kerjanya ;

2. Pemerintah melaksanakan tugasnya yakni mengawasi bawahannya dari sebelum, selama sampai sesudah kampanye berlangsung supaya ASN tetap dalam peraturan perundang-undangan serta segala ketentuan lainnya yang berlaku; serta
3. Sigap dalam mengambil tindakan seperti langsung melaporkan kepada lembaga pengawas pemilu dan pilkada jika terjadi pelanggaran sesuai dengan kewenangannya dan menindaklanjuti seperti penjatuhannya sanksi hukuman kepada ASN jika ditemukan tindak pelanggaran asas netralitas.

Selain itu, netralitas juga berkaitan dengan kebebasan pers dan media dalam meliput pemilu. Pers dan media harus menjaga sikap netral dan objektif dalam memberikan informasi terkait pemilu, dengan menghindari tindakan yang dapat memihak atau merugikan salah satu peserta pemilu. Penting untuk diingat bahwa netralitas bukanlah tugas yang mudah, terutama dalam konteks politik yang seringkali penuh dengan intrik dan kepentingan pribadi. Namun, netralitas merupakan prinsip yang sangat penting dalam menjaga demokrasi dan memastikan bahwa keputusan yang diambil oleh masyarakat dalam pemilu adalah keputusan yang adil dan terbuka. Untuk menjaga netralitas dalam pemilu, diperlukan kerjasama dan partisipasi aktif dari seluruh elemen masyarakat.

## **PENUTUP**

### **Kesimpulan**

Dari penelitian ini dapat disimpulkan bahwasanya asas netralitas menjadi suatu hal yang paling penting diterapkan bagi seorang ASN dalam menghadapi tahun pesta demokrasi ini. Secara teori, ketidakberpihakan pegawai pemerintah dalam pemilu memfasilitasi pelaksanaan administrasi yang baik dan tidak melanggar hak kebebasan politik mereka. ASN harus tetap menggunakan hak pilihnya di pesta demokrasi. Pembatasan yang dilakukan terhadap ASN menjadi penyangga bagi terselenggaranya pemilu yang bebas dan terjaganya netralitas.

Sulit untuk menegakkan ketidakberpihakan di antara pejabat pemerintah. Akan tetapi dengan manajemen yang baik dan pengawasan dari berbagai pihak akan membantu mencegah kecurangan keterlibatan ASN dalam Pesta Demokrasi. Penerapan sistem merit yang lengkap, terutama melalui pembinaan talent management pada profesi ASN, merupakan pendekatan lain untuk menjaga netralitas ASN. Akibatnya, ASN akan memiliki lebih sedikit ruang di kantor untuk bertindak tidak etis.

## **DAFTAR PUSTAKA**

- Anten, D. I. P. R. B., Sanjaya, H., Yulianti, R., & Habibi, F. (2020). *NETRALITAS APARATUR SIPIL NEGARA DALAM PEMILIHAN UMUM TAHUN. 11*, 15-21.
- Firnas, M. A. (2016). Politik Dan Birokrasi: Masalah Netralitas Birokrasi Di Indonesia Era Reformasi. *Jurnal Review Politik*, 06(01), 160-194.
- Furqon, E. (2020). Kedudukan Komisi Aparatur Sipil Negara dalam Menjaga Netralitas Aparatur Sipil

- Negara pada Pemilihan Umum 2019 Ditinjau dari Undang-Undang Nomor 7 Tahun 2017 Tentang Pemilihan Umum (Studi Kasus pada Pemilu 2019 di Provinsi Banten). *Ajudikasi : Jurnal Ilmu Hukum*, 4(1), 15–28. <https://doi.org/10.30656/ajudikasi.v4i1.2157>
- Hasan, K. (2014). Kajian Netralitas Industri Media Dalam Pemilu 2014. *Jurnal SUWA Universitas Malikussaleh*, 53(9), 1689–1699.
- Huri sanjaya, r. y. (2020). netralitas aparat sipil negara dalam pemilihan umum tahun 2019 di provinsi banten. *jurnal ilmiah administrasi publik dan pembangunan*, 11, 16-17.
- Ifah, N. (2017). Upaya Pencegahan Politik Uang Demi Mewujudkan Pemilu Yang Berintegritas. *Jurnal Bawaslu*, 3(3), 409–420.
- Mantra, I. B. (2008). *Filsafat Penelitian dan Metode Penelitian Sosial*. Jakarta: Penerbit Pustaka Pelajar.
- Mat Zudi, Arief Hidayat, U. S. H. (2012). NETRALITAS PEGAWAI NEGERI SIPIL DALAM PEMILIHAN KEPALA DAERAH. *DIPONEGORO LAW REVIEW*, 1, 1–23.
- Melfianora, M. (2019). *Penulisan Karya Tulis Ilmiah Dengan Studi Literatur*. Science Framework.
- Mustika, Y. A., Rasyidin, R., & Suadi, S. (2021). Netralitas Aparatur Sipil Negara Dalam Pemilihan Kepala Daerah Di Kabupaten Bener Meriah. *Jurnal Transparansi Publik (JTP)*, 1(1), 43. <https://doi.org/10.29103/jtp.v1i1.5732>
- No, M. B. (n.d.). 3854-Article Text-4530-5494-10-20160126. 291–310.
- Nomor, U., Tentang, T., Sipil, A., & Saputra, D. J. (2023). *Urgensi Asas Netralitas dan Penerapan Sistem Merit sebagai Penguatan Asas Netralitas Aparatur Sipil Negara dalam Pemilihan Umum Ditinjau dari Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara*. 16(2), 26–42.
- Puslatbang KHAN LAN .(2023). Netralitas ASN: Tantangan Pemilu dan Pilkada serentak 2024 (*policy paper*).
- Sarnawa, B. (2018). Pergeseran Aturan Netralitas Aparatur Sipil Negara dalam Pemilihan Umum. *Jurnal Media Hukum*, 25(2), 181–189. <https://doi.org/10.18196/jmh.2018.0113.181-189>
- Sudrajat, t. (2015). NETRALITAS ASN DAN MASA DEPAN DEMOKRASI DALAM. *jurnal ilmu administrasi*, XII, 353-369.
- Susilowati, E. (2019). Peranan panitia pengawas pemilu kecamatan terhadap pelanggaran pemilu di kecamatan pahandut palangka raya. *Morality : Jurnal Ilmu Hukum*, 5, 37–49.
- Sutrisno, S. (2019). Prinsip Netralitas Aparatur Sipil Negara Dalam Pemilihan Kepala Daerah. *Jurnal Hukum Ius Quia Iustum*, 26(3), 521–543. <https://doi.org/10.20885/iustum.vol26.iss3.art5>
- Syaefullah. (2019). DAMPAK PELANGGARAN ASN ATAS SE Menteri. *Jurnal Hukum Jatiswara*, 34(1), 81–86.
- toha, M. (2008). *Birokrasi Pemerintah Indonesia di Era Reformasi*. Jakarta: Kencana Pranada Media Group.
- Wibawa, D. (2020). Wartawan dan Netralitas Media. *Communicatus: Jurnal Ilmu Komunikasi*, 4(2), 185–206.

<https://doi.org/10.15575/cjik.v4i2.10531>

Wisura, G. (2008). Demokratisasi Dan Problem Netralitas Birokrasi Di Indonesia. *Jurnal Kebijakan Dan Manajemen ASN*, 2(2), 31-42. <https://jurnal.bkn.go.id/index.php/asn/article/view/152>

# ANALISIS PERBANDINGAN

## KEPUASAN MAHASISWA ADMINISTRASI NEGARA UNIVERSITAS TIDAR TERHADAP FASILITAS DAN PELAYANAN GEDUNG POTROBANGSAN DAN GEDUNG SIDOTOPO<sup>1</sup>

### COMPARATIVE ANALYSIS OF TIDAR UNIVERSITY STATE ADMINISTRATION STUDENT SATISFACTION WITH THE FACILITIES AND SERVICES OF THE POTROBANGSAN BUILDING AND THE SIDOTOPO BUILDING

Hanifah Eka Ramadhanti<sup>2</sup>, Rizka Idfi Kusumaresti<sup>3</sup>, Ibrahim Kholilulloh<sup>4</sup>

Email: : [1krizkaidfi@gmail.com](mailto:1krizkaidfi@gmail.com), [2hanifahra520@gmail.com](mailto:2hanifahra520@gmail.com), [3ibrhmkh123@gmail.com](mailto:3ibrhmkh123@gmail.com)

#### ABSTRACT

*This study aims to determine the satisfaction of Tidar University students of the Faculty of Social and Political Sciences in implementing the existing facilities in the Old Building (Potrobangsan) and the New Building (Sidotopo). Broadly speaking, the facilities in the new building are more complete, but can Fisipi be able to provide excellent service, and students as consumers can feel satisfied with the services and facilities provided. The data obtained in this study came from observations of researchers in the field and the results of interviews with the Head of Administration of the Faculty of Social and Political Sciences. The target of this research is Social Sciences students who have used and experienced the services of the Old and New Buildings, namely students in semester 3 and above. The results of this study indicate that students satisfied with the services and facilities provided in the old and new buildings are more satisfied with the new building. Although there are several complaints from the surrounding environment that are not yet supportive, such as public places, restaurants, which are relatively few in the new building, and the mobilization of activities that are not as busy as in the old building.*

**Keywords:** Satisfaction, Fisip, Potrobangsan, Sidotopo

#### ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui rasa kepuasan dari mahasiswa Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Tidar dalam pelaksanaan fasilitas yang ada di Gedung Lama (Potrobangsan) dan Gedung Baru (Sidotopo). Secara garis besar dan kasat mata fasilitas yang ada di gedung baru lebih lengkap, namun hal tersebut apakah mampu Fisip memberikan pelayanan yang prima dan mahasiswa sebagai konsumen

---

<sup>1</sup> Diterima 5 Juli 2023. Direvisi 23 Oktober 2023

<sup>2,3,4</sup> Universitas Tidar, Magelang

dapat merasakan puas akan pelayanan dan fasilitas yang disediakan. Data yang didapatkan dalam penelitian ini berasal dari pengamatan para peneliti dilapangan dan hasil wawancara pada Kepala Tata Usaha Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik. Sasaran penelitian ini kepada mahasiswa Fisip yang telah menggunakan dan merasakan pelayanan Gedung Lama dan Gedung Baru yaitu mahasiswa semester 3 keatas. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa rasa kepuasan mahasiswa akan pelayanan dan fasilitas yang disediakan di gedung lama dan gedung baru lebih puas terhadap gedung baru. Walaupun terdapat beberapa keluhan lingkungan sekitar yang belum mendukung seperti tempat umum rumah makan yang terbilang masih sedikit di gedung baru dan mobilisasi aktivitasnya yang belum seramai di gedung lama..

**Kata Kunci:** *kepuasan, Fisip, Potrobangsang, Sidotopo*

## A. PENDAHULUAN

Pelayanan dan fasilitas merupakan indikator sebagai penentu rasa kepuasan dan kenyamanan orang yang berada disuatu tempat yang menyuguhkan pelayanan dan fasilitas tersebut. Menurut Kotler (Laksana, 2018:85) pelayanan adalah suatu tindakan yang ditawarkan kepada pihak lain yang tidak berwujud dan tidak menimbulkan rasa kepemilikan. Sedangkan fasilitas merupakan barang yang digunakan untuk mendukung suatu pelayanan agar mencapai tujuan dan mencapai pelayanan yang prima. Indikator pelayanan yang prima tercermin dalam transparansi sebuah tempat dalam pelaksanaan pelayanan dan fasilitas yang disediakan. Sehingga pihak yang menggunakan pelayanan dan fasilitas tempat tersebut mudah mengakses sekalipun yang pertama kali merasakannya.

Dalam pelaksanaan pelayanan dan fasilitas yang disuguhkan salah satunya terdapat di perguruan tinggi. Perguruan tinggi menjadi salah satu pendidikan formal di tingkat yang paling tinggi dalam sistem pendidikan nasional,

memegang peran penting sebagai perbaikan kualitas SDM Indonesia melalui pengajarannya, penelitian, dan pengabdian masyarakat sesuai dengan Tri Dharma Perguruan Tinggi. Khususnya di perguruan tinggi, fasilitas dan kenyamanan menjadi kunci kenyamanan dan kepuasan mahasiswa sebagai konsumen kepuasan dan kenyamanan dari para mahasiswa berpengaruh pada kesiapan dan kelancaran pembelajaran mahasiswa.

Dalam penelitian ini akan mengambil tempat di dua tempat Gedung Sidotopo (gedung baru) dan Gedung Protobangsang (Gedung lama) Universitas Tidar yang akan diteliti perihal kepuasan dari mahasiswa yang menggunakan dua gedung tersebut. Gedung Sidotopo (gedung baru) sendiri memiliki luas 5 hektar 10 m<sup>2</sup> yang merupakan tanah hibah dari Pemkot Magelang kepada Universitas Tidar sebagai perwujudan pengembangan pendidikan di wilayah Magelang. Subjek yang dipakai dalam penelitian ini yaitu mahasiswa Administrasi Negara yang telah menggunakan kedua gedung tersebut. Yaitu mahasiswa Administrasi

Negara dari semester 3 keatas. Alasan mahasiswa Administrasi Negara sebagai subjek penelitian karena Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik merupakan fakultas yang menggunakan gedung Protobangsan (gedung lama) dan dipindahkan dari segi administrasinya ke gedung Sidotopo (gedung baru). Dan program studi Administrasi Negara menjadi salah satu bagian dari fakultas tersebut. Sebelumnya juga telah banyak dilakukan penelitian terkait kepuasan pelayanan di berbagai industri jasa seperti RS, bank, perguruan tinggi, bengkel dan lain sebagainya menggunakan metode service quality. Diharapkan hasil dari penelitian ini mampu menjawab dan mendapatkan data dalam segi fasilitas dan pelayanan yang akan terlebih dahulu diperbaiki. Sehingga para mahasiswa mampu mendapatkan pelayanan dan fasilitas yang optimal.

Menurut pengamatan penulis, didapatkan fakta lapangan fasilitas dan daftar karyawan yang ada di Gedung Protobangsan (Gedung Lama) dan Gedung Sidotopo (Gedung Baru), yaitu antara lain :

#### **Gedung Protobangsan (Gedung Lama)**

1. Ruang Kelas sejumlah tiga
2. Ruang Tata Usaha
3. Ruang Dekan
4. Ruang Lab Administrasi Negara, Hukum, Ilmu Komunikasi
5. Ruang Dosen Administrasi Negara, Hukum, Ilmu Komunikasi
6. Petugas Kebersihan sejumlah 2 orang
7. Petugas Keamanan sejumlah 2 orang

8. Petugas parkir merangkap dengan petugas keamanan

#### **Gedung Sidotopo (Gedung Baru)**

1. Lantai Basement : Tempat Parkir Mahasiswa dan Tempat Parkir Dosen Karyawan

2. Lantai 1 : Mushola, Ruang Tata Usaha Fisipol, Ruang Dosen Ilkom, Ruang Janitor, Ruang Studio Ilkom, Ruang Lab Kujur Sekjur Ilkom

3. Lantai 2 : Ruang rapat, Ruang Lab Ilkom, Ruang Wakil Dekan, Ruang Dekan, Ruang Dosen Ilkom, Ruang Dosen Hukum, Ruang Kujur AN,

4. lantai 3 : Ruang rapat, Ruang Dosen AN, Ruang Lab AN, Ruang Kelas F.S.FS.3.02, Ruang Kelas F.S.FS.3.01,

5. Lantai 4 : Ruang Kelas FS.04.04, Ruang Kelas FS.04.03, Ruang Dosen HI

6. Yang terdapat di setiap lantai, Lantai 1 ke atas : Pintu Darurat, toilet, dapur, ruang membersihkan pel.

7. Ruang Kelas ditambah dengan ruang kelas di Gedung Protobangsan (Gedung Lama)

8. Lift dan Tangga

9. Petugas Kebersihan sejumlah 4 orang

10. Petugas Keamanan sejumlah 5 orang

11. Tendik sejumlah 13 orang

12. Dosen sejumlah 55 orang

13. Petugas Parkir sejumlah 1 orang

Dalam uraian diatas terdapat perbedaan dalam fasilitas dan jumlah karyawan antara Gedung Protobangsan (Gedung Lama) dan Gedung Sidotopo (Gedung Baru). Penulis menyimpulkan terdapat perbedaan yang mencolok antara gedung Protobangsan (Gedung Lama) dan Gedung Sidotopo (Gedung Baru) antara lain :

1. Gedung Protobangsan (gedung lama) memiliki jumlah ruang kelas 3 sedangkan Gedung Sidotopo sejumlah 9 kelas.

2. Gedung Protobangsan (gedung lama) tidak memiliki kamar mandi sendiri untuk khusus yang ada di gedung Fisipol sedangkan Gedung Sidotopo (Gedung Baru) memiliki kamar mandi di setiap lantainya.

3. Gedung Protobangsan (gedung lama), antara kelas dan ruang dosen tidak berada di satu gedung karena letaknya terpisah oleh mushola dan tempat parkir sedangkan Gedung Sidotopo antar ruangnya hanya terpisah oleh lantai.

Untuk lebih mengetahui bagaimana kepuasan terhadap pelayanan dan fasilitas yang diberikan, peneliti melakukan penelitian lebih lanjut dengan beberapa sampel yang diharapkan hasil dari penelitian ini dapat digunakan sebagai pertimbangan untuk meningkatkan kualitas pelayanan dan fasilitas Di kedua gedung tersebut. Dan juga Untuk mengetahui apakah terdapat perbedaan kepuasan yang dirasakan mahasiswa Administrasi Negara terhadap fasilitas dan pelayanan yang tersedia di Gedung Protobangsan (Gedung Lama) dan Gedung Sidotopo (Gedung Baru).

## 1. LATAR BELAKANG TEORITIS

### 1.1 Kepuasan

Philip Kotler dan Kevin Lane Keller (2007: 177) Kepuasan adalah respons emosional yang timbul pada seseorang setelah membandingkan kinerja atau hasil suatu produk dengan harapannya. Sementara itu, kepuasan

pelanggan adalah evaluasi yang dilakukan setelah pembelian, di mana produk yang dipilih minimal memenuhi harapan pelanggan atau bahkan melebihinya.

Dari uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa kepuasan merupakan reaksi emosional yang ditunjukkan oleh pelanggan setelah menggunakan produk atau melakukan pembelian. Kepuasan pelanggan mencerminkan penilaian subjektif pelanggan terhadap sejauh mana produk tersebut memenuhi harapan dan kebutuhan mereka.

### 1.2 Indikator Kepuasan

Menurut Zeithaml et al. (2003), ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi tingkat kepuasan konsumen:

a) Fitur produk dan layanan. Kepuasan konsumen dipengaruhi oleh evaluasi mereka terhadap fitur-fitur yang disediakan oleh produk atau layanan. Konsumen melakukan perbandingan antara fitur-fitur yang ditawarkan oleh berbagai produk atau layanan.

b) Emosi konsumen. Perasaan konsumen juga mempengaruhi persepsi mereka terhadap kepuasan terhadap produk atau layanan. Perasaan yang dialami konsumen saat menggunakan produk atau layanan dapat mempengaruhi kepuasan mereka.

c) Atribut keberhasilan atau kegagalan layanan. Atribut-atribut yang dimiliki oleh layanan dapat mempengaruhi persepsi kepuasan konsumen. Ketika konsumen mengalami kejutan dengan hasil yang mereka peroleh, mereka cenderung mencari alasan di baliknya,

dan hal tersebut dapat mempengaruhi tingkat kepuasan mereka.

d) Persepsi atas keadilan. Kepuasan konsumen juga dipengaruhi oleh persepsi mereka terhadap keadilan dan kewajaran. Konsumen membandingkan perlakuan yang mereka terima dengan perlakuan yang diberikan kepada konsumen lain, termasuk harga dan kualitas layanan. Persepsi tentang keadilan merupakan faktor penting dalam persepsi konsumen terhadap kepuasan produk atau layanan.

e) Pengaruh dari orang lain. Selain pengaruh perasaan dan persepsi pribadi, kepuasan konsumen juga dapat dipengaruhi oleh pengalaman, perilaku, dan pandangan orang lain seperti anggota keluarga atau konsumen lainnya. Hal-hal tersebut dapat mempengaruhi tingkat kepuasan konsumen.

### 1.3 Pelayanan

Pelayanan berasal dari kata "service" yang mengacu pada tindakan melayani. Pelayanan adalah segala tindakan atau kegiatan yang ditawarkan oleh satu pihak kepada pihak lain, yang pada dasarnya bersifat abstrak dan tidak berdampak pada kepemilikan (Kotler, 2012: 356). Terkait dengan jasa yang diberikan, pelayanan merupakan proses pemberian layanan kepada pengguna jasa dengan tujuan memberikan kesan dan persepsi positif.

Menurut Zeithaml, Berry, dan Parasuraman (dalam Fandy Tjiptono, 2006), terdapat lima dimensi kualitas pelayanan jasa yang dikenal sebagai SERVQUAL, sebagai berikut:

a. Keandalan (Reliability): Keandalan mencerminkan kemampuan untuk memberikan pelayanan secara konsisten, memuaskan, dan dapat dipercaya.

b. Daya tanggap (Responsiveness): Daya tanggap mengacu pada kemampuan untuk memberikan layanan secara cepat dan responsif yang membantu pelanggan. Ini melibatkan memberikan informasi, responsif dalam pelayanan, keinginan untuk membantu, dan kesiapan dalam menanggapi permintaan.

c. Jaminan (Assurance): Jaminan merupakan faktor penting dalam mengukur kepuasan pelanggan karena menciptakan kepercayaan. Jaminan pelayanan memberikan rasa aman, kebebasan dari risiko, dan kepastian dalam pengalaman dan perilaku pegawai.

d. Empati (Empathy): Dimensi empati melibatkan perhatian, kepedulian, komunikasi yang baik, dan kemudahan akses komunikasi antara pelanggan dan penyedia layanan.

e. Berwujud (Tangible): Berwujud mengacu pada fasilitas fisik seperti peralatan dan media komunikasi yang tersedia dalam penyediaan pelayanan.

### 1.4 Fasilitas

Fasilitas adalah semua hal yang disediakan oleh penyedia jasa dengan tujuan memberikan kepuasan maksimal kepada konsumen. Hal ini mencakup penampilan, kemampuan sarana dan prasarana, serta kondisi lingkungan sekitar yang memperlihatkan keberadaannya kepada pihak eksternal. Selain itu, fasilitas juga mencakup berbagai jenis alat, benda, perlengkapan,

uang, dan ruang tempat kerja (Lupiyoadi, 2013: 148).

Mudie dan Pirrie yang dikutip oleh Fandy Tjiptono (2014: 161) menyatakan bahwa ada beberapa unsur yang perlu dipertimbangkan dalam menentukan fasilitas jasa, yaitu:

a. Pertimbangan/perencanaan spasial melibatkan aspek-aspek seperti proporsi, tekstur, warna, dan elemen lainnya yang dipertimbangkan, dikombinasikan, dan dikembangkan untuk mempengaruhi respons intelektual maupun emosional dari pengguna atau orang yang melihatnya.

b. Perencanaan ruang melibatkan perencanaan interior dan arsitektur, termasuk penempatan peralatan dan perlengkapannya di dalam ruangan, desain aliran sirkulasi, dan faktor-faktor lainnya. Contohnya, dalam penempatan ruang tunggu, diperlukan pertimbangan terhadap kapasitas ruangan serta penempatan perabotan atau perlengkapan tambahan yang diperlukan.

c. Perlengkapan/perabotan memiliki peran penting sebagai sarana yang memberikan kenyamanan, berfungsi sebagai hiasan, atau sebagai infrastruktur pendukung bagi penggunaan barang oleh pelanggan.

d. Tata cahaya dan warna meliputi pemilihan warna dalam pengecatan ruangan dan pengaturan pencahayaan yang sesuai dengan aktivitas yang dilakukan di dalam ruangan serta menciptakan suasana yang diinginkan. Penggunaan warna dapat meningkatkan efisiensi, menciptakan kesan yang menyenangkan, dan mengurangi risiko kecelakaan. Dalam pemilihan warna

untuk fasilitas jasa, perlu dipertimbangkan efek emosional yang dihasilkan oleh warna tersebut.

e. Pesan-pesan yang disampaikan secara grafis: Aspek penting dalam unsur ini adalah penampilan visual, penempatan, pemilihan bentuk fisik, pemilihan warna, pencahayaan, dan pemilihan lambang atau tanda yang digunakan untuk tujuan tertentu.

## **B. METODOLOGI PENELITIAN**

Pada kajian ini menggunakan paradigma penelitian kuantitatif (*Quantitative Research*). Menggunakan ini untuk menjawab pertanyaan dari kuesioner yang disebar lewat Google Form. Pertanyaan didalamnya tentunya tentang nilai kepuasan mahasiswa terhadap fasilitas dan pelayanan. Pada sampel Didapatkan sampel sebesar 90 mahasiswa yang digunakan dalam penelitian ini.

Peneliti dalam menyusun angket dengan metode penelitian komparatif independen dimana penelitian ini membandingkan sesuatu yang dengan sampel yang berbeda yaitu pada fasilitas dan pelayanan pada gedung Sidotopo dan Gedung Potrobangsang. Kemudian dianalisis dengan alat uji statistic menggunakan program komputer yaitu SPSS.

Pada penelitian ini juga digunakan metode studi literatur dengan menggunakan penelitian terdahulu dan buku-buku tentang teori yang terkait penelitian ini. Lokasi penelitian ini dilakukan di lingkungan Universitas Tidar, tepatnya pada Gedung lama Fisipol daerah Potrobangsang dan Gedung baru Fisipol di daerah Sidotopo.

Sistematika ini karena dianggap sebagai pendekatan yang paling cocok untuk kajian “**Analisis** Perbandingan Kepuasan Mahasiswa Administrasi Negara Universitas Tidar terhadap fasilitas dan pelayanan Gedung Potrobangsari dan Gedung Sidotopo”.

### **Penelitian Terdahulu**

Melihat dari penelitian Ana Hidayati, Prodi Ilmu Farmasi, Fakultas Farmasi Universitas Gadjah Mada Yogyakarta, 2014, dengan judul tesis “Analisis Kepuasan Mahasiswa Terhadap Kualitas Pelayanan Di Fakultas Farmasi Universitas X Yogyakarta”. Didapatkan kesimpulan yang didapat adalah:

*“a. Secara umum pelayanan yang diberikan oleh karyawan, laboran dan dosen belum ideal bagi mahasiswa dan belum memberikan kepuasan bagi mahasiswa.*

*b. Nilai gap dari karyawan pada pelayanan pendidikan pada dimensi Berwujud (tangibles) dengan nilai gap -0,90, Keandalan (reliability) dengan nilai gap - 0,90, Jaminan (assurance) nilai gap -0,90, Empati (empathy) dengan nilai gap -1,10 dan Daya Tanggap (responsiveness) dengan nilai gap -1,10.*

*c. Nilai gap dari laboran pada pelayanan pendidikan pada dimensi Keandalan (reliability) dengan nilai gap -0,70, Daya Tanggap (responsiveness) dengan nilai gap -0,90, kemudian diikuti dimensi Jaminan (assurance) dengan nilai gap -0,90, Berwujud (tangibles) dengan nilai gap -0,90 dan Empati (empathy) dengan nilai gap -1,00.*

*d. Nilai gap dari dosen pada pelayanan pendidikan pada dimensi Daya Tanggap (responsiveness) dengan nilai gap -0,70, kemudian diikuti dimensi Empati (empathy) dengan nilai gap -0,70, Keandalan*

*(reliability) dengan nilai gap - 19 0,80, Jaminan (assurance) dengan nilai gap -0,80, dan Berwujud (tangibles) dengan nilai gap -1.0017.”*

## **C. RESULTS and DISCUSSION**

### **1. Deskripsi Lokasi Penelitian**

Deskripsi lokasi penelitian dalam sebuah penelitian bertujuan untuk menggambarkan kondisi dan keadaan dari lokasi penelitian tersebut. Dalam konteks penelitian ini, akan dideskripsikan keadaan Gedung Fisipol yang digunakan mahasiswa Ilmu Administrasi Negara di kampus lama yaitu Gedung Potrobangsari dan di kampus baru yaitu Gedung Sidotopo. Berikut beberapa penjelasan tentang lokasi Gedung Potrobangsari dan Gedung Sidotopo :

### **2. Lokasi Penelitian**

Penelitian dilakukan pada 2 tempat, yaitu ada di Gedung Potrobangsari Fisipol dan Gedung Sidotopo Fisipol. Gedung Potrobangsari beralamat Jl. Kapten Suparman 39 Potrobangsari, Kec. Magelang Utara, Jawa Tengah 56116 dan Gedung Sidotopo yang beralamat Jl. Barito 1.No.2. Area Sawah/Kebun, Kedungsari, Kec. Magelang Utara, Jawa Tengah 59155. Terdapat 774 mahasiswa Ilmu Administrasi Negara yang aktif kuliah Di Universitas Tidar

### **3. Sarana Prasarana**

Gedung Potrobangsari (Gedung Lama)

1. Ruang Kelas sejumlah tiga
2. Ruang Tata Usaha
3. Ruang Dekan

4. Ruang Lab Administrasi Negara, Hukum, Ilmu Komunikasi
5. Ruang Dosen Administrasi Negara, Hukum, Ilmu Komunikasi
6. Petugas Kebersihan sejumlah 2 orang
7. Petugas Keamanan sejumlah 2 orang
8. Petugas parkir merangkap dengan petugas keamanan Gedung Sidotopo (Gedung Baru)
1. Lantai Basement : Tempat Parkir Mahasiswa dan Tempat Parkir Dosen Karyawan
2. Lantai 1 : Mushola, Ruang Tata Usaha Fisipol, Ruang Dosen Ilkom, Ruang Janitor, Ruang Studio Ilkom, Ruang Lab Kajar Sekjur Ilkom
3. Lantai 2 : Ruang rapat, Ruang Lab Ilkom, Ruang Wakil Dekan, Ruang Dekan, Ruang Dosen Ilkom, Ruang Dosen Hukum, Ruang Kajar AN,
4. lantai 3 : Ruang rapat, Ruang Dosen AN, Ruang Lab AN, Ruang Kelas F.S.FS.3.02, Ruang Kelas F.S.FS.3.01,
5. Lantai 4 : Ruang Kelas FS.04.04, Ruang Kelas FS.04.03, Ruang Dosen HI
6. Yang terdapat di setiap lantai, Lantai 1 keatas : Pintu Darurat, toilet, dapur, ruang membersihkan pel.
7. Ruang Kelas ditambah dengan ruang kelas di Gedung Protobangsas (Gedung Lama)
8. Lift dan Tangga
9. Petugas Kebersihan sejumlah 4 orang

10. Petugas Keamanan sejumlah 5 orang
11. Tendik sejumlah 13 orang
12. Dosen sejumlah 55 orang
13. Petugas Parkir sejumlah 1 orang

#### 4. Pengujian Data

##### a. Uji Validitas Data

Uji validitas merupakan metode yang digunakan untuk mengevaluasi ketepatan tiap butir atau item pada sebuah instrumen. Sebagai bagian dari uji coba instrumen, sebanyak 90 responden digunakan sebagai sampel dari populasi penelitian. Data yang dikumpulkan kemudian diolah menggunakan perangkat lunak SPSS. Perhitungan uji validitas dilakukan dengan membandingkan nilai  $r$  hitung dan  $r$  tabel, yang dalam kasus ini menghasilkan angka 0,1726 atau setelah dibulatkan menjadi 0,173. Apabila nilai  $r$  hitung lebih besar dari nilai  $r$  tabel, maka dapat disimpulkan bahwa pernyataan yang ada di instrumen tersebut dianggap valid.

Berikut hasil dari uji validitas variabel mahasiswa pada Gedung Potrobangsas

No	r Hitung	r Tabel	Keterangan
1.	0,592	0,1726	Valid
2.	0,701	0,1726	Valid
3.	0,604	0,1726	Valid
4.	0,610	0,1726	Valid
5.	0,686	0,1726	Valid
6.	0,745	0,1726	Valid
7.	0,760	0,1726	Valid
8.	0,523	0,1726	Valid
9.	0,661	0,1726	Valid
10	0,706	0,1726	Valid

Hasil uji validitas menunjukkan bahwa seluruh nilai r hitung > r tabel (0,1726) per item variabel persepsi. Artinya terdapat variabel yang valid,yaitu yang r Hitungnya melebihi 0,1726 sebanyak 10 item yang valid .

Berikut hasil, uji validitas mahasiswa terhadap Gedung Sidotopo.

No	r Tabel	r Hitung	Keterangan
1.	0,755	0,1726	Valid
2.	0,695	0,1726	Valid
3.	0,793	0,1726	Valid
4.	0,701	0,1726	Valid
5.	0,661	0,1726	Valid
6.	0,710	0,1726	Valid
7.	0,779	0,1726	Valid
8.	0,650	0,1726	Valid
9.	0,510	0,1726	Valid
10.	0,247	0,1726	Valid

Hasil uji validitas menunjukkan bahwa seluruh nilai r hitung > r tabel (0,1726) per item variabel persepsi. Artinya terdapat variabel yang valid,yaitu yang r Hitungnya melebihi 0,1726 sebanyak 10 item yang valid .

b. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas bertujuan untuk mengetahui apakah kuesioner yang digunakan memiliki konsistensi sebagai alat ukur atau tidak. Hasilnya dihitung dari besarnya nilai

Alpha > r tabel = Konsisten

Alpha < t tabel = Tidak konsisten

1. Gedung Potrobangsari

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.849	10

Cronbach's Alpha	N of Items
.849	10

2. Gedung Sidotopo

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.849	10

Dari hasil uji reliabilitas dari data Gedung potrobangsari dan Gedung Sidotopo didapatkan bahwa keduanya memiliki hasil yang konsisten karena nilai alpha dari uji reliabilitas dua variable yaitu 0,849 > 0,1736 sehingga keduanya dapat dikatakan konsisten.

c. Uji Normalitas

Pengujian kepuasan Mahasiswa Ilmu Administrasi Negara Universitas Tidar terhadap fasilitas dan pelayanan Gedung Potrobangsari dan Gedung Sidotopo dilakukan Untuk menguji normalitas, digunakan metode uji One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test dengan mengukur apakah nilai yang dihasilkan lebih kecil dari 0,05. Jika demikian, maka dapat disimpulkan bahwa persebaran datanya dianggap tidak normal. Sebaliknya, jika nilai yang dihasilkan lebih besar dari 0,05, maka dapat dinyatakan bahwa persebarannya bersifat normal. Berikut adalah hasil dari uji normalitas tersebut:

- ANALISIS PERBANDINGAN KEPUASAN MAHASISWA ADMINISTRASI NEGARA UNIVERSITAS TIDAR TERHADAP FASILITAS DAN PELAYANAN GEDUNG POTROBANGSAN DAN GEDUNG SIDOTOPO ●

**One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test**

		Unstandardized Residual
N		90
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	.0000000
	Std. Deviation	4.39690527
	Most Extreme Differences	
	Absolute	.090
	Positive	.059
	Negative	-.090
Test Statistic		.090
Asymp. Sig. (2-tailed)		.072 <sup>c</sup>

- a. Test distribution is Normal.  
 b. Calculated from data.  
 c. Lilliefors Significance Correction.

Berdasarkan tabel diatas, didapatkan nilai signifikansi pada tabel (Asymp. Sig. (2-tailed) sebesar 0,072 lebih besar dari  $\alpha$  (0.05). Diambil keputusan persebaran dari variabel berdistribusi dengan normal.

#### d. Uji Homogenitas

Dilakukan analisis homogenitas guna menentukan apakah sampel memiliki varian yang serupa atau berbeda. Pengujian homogenitas dilakukan dengan menggunakan perangkat lunak SPSS. Untuk mengukur apakah hasil uji signifikansi (P-Value) bernilai kurang dari 0,05, kita dapat menyimpulkan bahwa varian data tersebut sama atau homogen. Namun, jika nilai P lebih besar dari 0,05, maka dapat disimpulkan bahwa data tersebut tidak sama atau tidak homogen. Berikut adalah hasil analisis homogenitas.

Berdasarkan Output SPSS

#### Paired Samples Correlations

	N	Correlation	Sig.
Paired Samples 1: Protobangsan & Sidotopo	90	.425	.000

tersebut, didapatkan hasil Sig (P Value) = 0,473. Hal ini menunjukkan bahwa nilai

$P > 0,05$ . Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa Varian dari Data tersebut adalah sama atau dapat dikatakan bahwa data tersebut homogen.

#### e. Pengujian Hipotesis

- *Uji Komparatif Paired Sample Test*

#### Paired Samples Statistics

	Mean	N	Std. Deviation	Std. Error Mean
Paired Samples 1: Protobangsan	27.2000	90	4.85798	.51208
Paired Samples 2: Sidotopo	30.8000	90	5.01279	.52839

Uji Paired Sample T Test digunakan untuk mengevaluasi apakah terdapat perubahan yang signifikan antara sampel-sampel yang berpasangan. Hasil dari uji Paired Sample T Test ditentukan oleh nilai signifikansi yang diperoleh. Nilai ini kemudian digunakan untuk mengambil keputusan dalam penelitian

Berdasarkan hasil "Paired sample Statistics" diatas dapat didapatkan dengan data Potrobangsan yang berjumlah 90 responden mendapat rata-rata 27.2000 dan data Sidotopo yang berjumlah 90 responden mendapat rata-rata 30.8000. Sehingga lebih nilai kepuasan mahasiswa Ilmu Administrasi Negara Universitas Tidar terhadap pelayanan dan fasilitas lebih banyak pada Gedung Sidotopo.

Dasar pengambilan keputusan

- Nilai signifikansi Sig < 0.05 menunjukkan tidak ada hubungan atau korelasi antar variabel.
- Nilai signifikansi Sig > 0.05 menunjukkan adanya hubungan atau korelasi antar variabel.

Diketahui nilai sig 0.000 < 0.05 sehingga tidak ada hubungan atau korelasi antara data variabel Potrobangsans dan Sidotopo.

				Lower	Upper	t	df	Sig. (2-tailed)	
Paired Sample 1	Protobangsans - Sidotopo	Mean	3.6000	5.2932	0.5579	4.7086	2.4913	6.452	0.000

Dasar pengambilan keputusan

- Ketika nilai signifikansi (2-tailed) < 0,05, hal ini mengindikasikan adanya perbedaan yang signifikan antara variabel awal dan variabel akhir. Dalam konteks ini, dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan dari perlakuan yang diberikan pada masing-masing variabel.

- Sebaliknya, ketika nilai signifikansi (2-tailed) > 0,05, hal ini menunjukkan bahwa tidak terdapat perbedaan yang signifikan antara variabel awal dan variabel akhir. Dalam hal ini, dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat pengaruh yang signifikan dari perlakuan yang diberikan pada masing-masing variabel.

Diketahui hasil dari data hasil uji hipotesis komparatif paired samples test diatas dapat dihasilkan bahwa nilai

Sig.0.0000 > 0.05, maka dapat disimpulkan bahwa terdapat perbedaan yang nyata kepuasan mahasiswa Ilmu Administrasi Negara Universitas pada fasilitas dan pelayanan antara Gedung Potrobangsans dan Gedung Sidotopo.

Dengan melihat data dari uji hipotesis diatas kita bisa mendapatkan hasil jawaban hipotesis .

H0 : Tidak ada perbedaan kepuasan mahasiswa Ilmu Administrasi Negara Universitas Tidar terhadap fasilitas dan pelayanan antara Gedung Potrobangsans dan Gedung Sidotopo

H1 : Terdapat perbedaan kepuasan mahasiswa Ilmu Administrasi Negara Universitas Tidar terhadap fasilitas dan pelayanan antara Gedung Potrobangsans dan Gedung Sidotopo

Dengan melihat hasil dari uji komparatif paired sample test maka dapat didapatkan jawaban bahwa H0 ditolak dan H1 diterima. dengan hipotesis terdapat perbedaan kepuasan mahasiswa Ilmu Administrasi Negara Universitas Tidar terhadap fasilitas dan pelayanan antara Gedung Potrobangsans dan Gedung Sidotopo.

### 1. Pembahasan Hasil Penelitian

Hasil penelitian menunjukkan bahwa data kepuasan mahasiswa Ilmu Administrasi Negara Universitas Tidar terhadap fasilitas dan pelayanan Gedung Potrobangsans dan Gedung Sidotopo memiliki perbedaan dimana data Gedung Sidotopo dan Gedung Potrobangsans memiliki rata-

rata data yang berbeda dimana Gedung Sidotopo sebanyak 30.800 dan 27.200 dari data Gedung Potobangsan yang dapat dilihat pada tabel "Paired Sample Statistics"

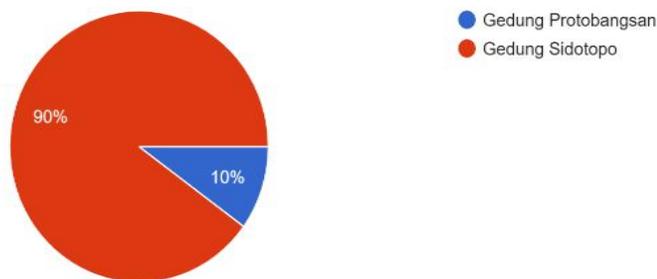
Dari hasil tersebut maka dapat disimpulkan bahwa data Gedung Sidotopo lebih tinggi daripada Gedung Potrobangsan sehingga menunjukkan bahwa kepuasan mahasiswa Ilmu Administrasi Negara lebih tinggi pada Gedung Sidotopo. Hasil uji pada tabel "Paired Sample Test" juga didapatkan sig.(2-tailed)  $0.000 < 0.05$  yang berarti bahwa terdapat perbedaan yang signifikan antara rata-rata data kepuasan mahasiswa pada Gedung Potrobangsan dan Gedung Sidotopo dimana perbedaan

tersebut data kepuasan mahasiswa lebih tinggi pada Gedung Sidotopo.

Gedung Sidotopo merupakan gedung baru dari Universitas Tidar yang dipakai oleh beberapa jurusan termasuk jurusan Ilmu Administrasi Negara dimana sebelumnya mahasiswa Ilmu Administrasi Negara memiliki Gedung Potrobangsan sehingga tentunya terdapat perbedaan pada fasilitas dan pelayanan antara dua gedung tersebut dan dari penelitian mahasiswa lebih puas pada fasilitas dan pelayanan pada Gedung Sidotopo. Pada sampel penelitian yang berjumlah 90 terdapat pertanyaan untuk memilih fasilitas dan pelayanan yang lebih baik antara kedua gedung dan didapatkan hasil sebagai berikut:

Gambar 1

Secara Keseluruhan Fasilitas dan Pelayanan lebih baik di  
90 jawaban



Sumber: Hasil Olah data Peneliti (2023)

Dari data diagram diatas didapatkan sebanyak 90% mahasiswa atau sebanyak 81 mahasiswa lebih

memilih Gedung Sidotopo yang memiliki fasilitas dan pelayanan yang lebih baik sehingga memberikan kepuasan bagi mahasiswa Ilmu

Administrasi Negara yang menggunakan Gedung Sidotopo. Juga terdapat 10% mahasiswa yang memilih Fasilitas dan pelayanan Gedung Potrobangsari lebih baik sehingga memberikan kepuasan.

Dari data dan penjelasan diatas dapat diambil kesimpulan bahwa data Gedung Sidotopo memiliki fasilitas dan pelayanan yang lebih baik daripada Gedung Potrobangsari karena jika dilihat dari dokumentasi serta observasi disana fasilitas dan pelayanan memang lebih baik daripada Gedung Potrobangsari. Namun data diatas menunjukkan bahwa ada mahasiswa yang lebih memilih Gedung Potrobangsari lebih baik daripada Gedung Sidotopo walaupun sedikit namun hal ini juga menunjukkan bahwa masih ada hal-hal yang kurang dari pelayanan dan fasilitas Gedung Sidotopo salah satunya yaitu tidak ada perpustakaan, jalan akses ke Gedung Sidotopo yang masih sepi dengan toko-toko untuk membantu kuliah mahasiswa seperti toko fotokopi, toko makanan dan lain-lainnya serta kurangnya tempat tunggu dalam gedung seperti gazebo.

#### D. KESIMPULAN

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut bahwa perbandingan kepuasan Mahasiswa Ilmu Administrasi Negara Universitas Tidar memiliki perbedaan yang cukup signifikan dimana rata-rata data menunjukkan kepuasan lebih tinggi pada Gedung Sidotopo. Dengan melihat hasil dari uji hipotesis yang menunjukkan

rata-rata data Gedung Sidotopo lebih tinggi daripada Gedung Potrobangsari yaitu 30.8000 > 27.2000 sehingga dengan melihat. Walaupun begitu terdapat survey yang menunjukkan bahwa beberapa mahasiswa lebih memilih fasilitas dan pelayanan Gedung Potrobangsari lebih baik dari Gedung Sidotopo karena beberapa fasilitas dan pelayanan yang tidak ada di Gedung Sidotopo.

Karena itu terdapat saran dengan menambah fasilitas dan pelayanan pada gedung Sidotopo maupun Gedung Sidotopo seperti kantin, gazebo, perpustakaan dan lainnya. Terutama pada Gedung Sidotopo karena memiliki akses yang kurang optimal, sehingga menambah fasilitas dan pelayanan sangat diperlukan untuk Mahasiswa Ilmu Administrasi Negara Universitas Tidar.

#### REFERENSI

- Abdullah, Sukirno, Annisa, & dkk. (2013). Analisis Kualitas Pelayanan terhadap Kepuasan Mahasiswa pada Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Yogyakarta. *Jurnal Nominal. Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Yogyakarta, II*(1).
- Ana Hidayat, (2014), "Analisis Kepuasan Mahasiswa Terhadap Kualitas Pelayanan Di Fakultas Farmasi Universitas X Yogyakarta", Tesis, Jurusan Ilmu Farmasi Fakultas Farmasi Universitas Gajah Mada Yogyakarta
- Arianto, N., & Muhammad, J. (2018). Pengaruh Fasilitas dan

- Pelayanan Terhadap Kepuasan Pengunjung Pada Hotel Dharmawangsa. *Jurnal Semarak*, 1(1), 108-115
- Azwar, Ahmaad..(2018). Metode Penelitian Suatu Pendekatan Praktik.Jakarta : Rineka Cipta
- Daryanto & Ismanto Setyobudi. (2014). Konsumen dan Pelayanan Prima. Yogyakarta: Penerbit Gava Media
- Diana Rahmawati, 2013, “Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Mahasiswa” Universitas Negeri Yogyakarta
- Kotler, & Keller. (2012). *Marketing Management*. . Prentice Hall Newyork.
- Kurbani, A. (2019). Pengaruh kualitas layanan akademik dan fasilitas pendidikan terhadap kepuasan mahasiswa kuliah pada universitas PGRI palembang. *Jurnal Media Wahana Ekonomika*, 13(4).
- Muhson, Ali. "Teknik analisis kuantitatif." *Universitas Negeri Yogyakarta*. Yogyakarta (2006): 183-196.
- Noornissa Sarah Ginanjar ,Dkk. 2020 “Kualitas Pelayanan dan Fasilitas terhadap Kepuasan Mahasiswa STIE PGRI Sukabumi”. STIE PGRI Sukabumi
- Rahmawati, D. (2013). Analisis Faktor-faktor yang Mempengaruhi kepuasan mahasiswa. *Jurnal Economia*, 9(1), 52-65.
- Rambat, L. (2013). *Manajemen Pemasaran Jasa* (3rd ed.). Salemba, Jakarta.
- Sunaengsih, C. (2016). Pengaruh media pembelajaran terhadap mutu pembelajaran pada sekolah dasar terakreditasi A. *Mimbar sekolah dasar*, 3(2), 183-190.
- Tjiptono, Fandy. 2006. Manajemen Jasa. Yogyakarta: Andi.
- Zeithaml, V.A. Bitner, Mary J. Gremler, Dwayne D.(2003), Service Marketing Integrating Customer Focus Across the Firm, International Edition, 3th Edition. New York : McGraw Hill Companies. Inc.

# EVALUASI PERATURAN MAHKAMAH AGUNG REPUBLIK INDONESIA NOMOR 1 TAHUN 2020 TENTANG PEDOMAN PEMIDANAAN PASAL 2 DAN PASAL 3 UNDANG- UNDANG PEMBERANTASAN TINDAK PIDANA KORUPSI: DISPARITAS PUTUSAN DALAM PENGADILAN TINDAK PIDANA KORUPSI DI PENGADILAN NEGERI MEDAN<sup>1</sup>

## EVALUATION OF THE SUPREME COURT REGULATION OF THE REPUBLIC OF INDONESIA NUMBER 1 YEAR 2020 AND THE ARTICLE 3, THE ACT ON THE ERADICATION OF CORRUPTION CRIME: DISPARITY OF DECISIONS IN THE CRIME OF CORRUPTION AT THE MEDAN CITY COURT

Ibrahim, S.H. & Hidayat, S.H.<sup>2</sup>

Email: [ibrahimputeh041@gmail.com](mailto:ibrahimputeh041@gmail.com) & [dayatchan1999@gmail.com](mailto:dayatchan1999@gmail.com)

### ABSTRACT

*The disparity of decisions in corruption trials has become a significant issue in the Medan District Court. The purpose of this study is to examine and analyze the factors that cause disparities in decisions in cases of corruption in that court. The research method used is a qualitative approach by collecting data through interviews with judges, prosecutors and lawyers involved in corruption cases. The results of the study indicate that there are several factors that contribute to the disparity of decisions in the Medan District Court. These factors include subjective interpretation of facts and law, judges' knowledge and awareness of existing guidelines, limited resources, and the quality of evidence and various investigative processes. The disparity of decisions in trials of corruption can threaten justice and public trust in the justice system. Therefore, efforts are needed to overcome this disparity. Recommendations resulting from this research include more intensive training and education for judges, increased coordination and collaboration between stakeholders, allocation of adequate resources, and regular evaluation of the implementation of existing guidelines. This research is expected to provide a more in-depth understanding of the problem of decision disparity in corruption trials at the Medan District Court.*

---

<sup>1</sup> Diterima 31 Juli 2023, direvisi 07 Oktober 2023

<sup>2</sup> Sentra Advokasi Hak Dasar Rakyat (SAHdaR)

*Through this understanding, it is hoped that corrective steps can be taken to achieve harmonization of decisions and ensure justice that is in line with legal objectives and the interests of society.*

**Keywords :** *Perma, Disparity, Corruption Case Verdict.*

## **ABSTRAK**

Disparitas putusan dalam pengadilan tindak pidana korupsi telah menjadi isu yang signifikan di Pengadilan Tindak Pidana Korupsi pada Pengadilan Negeri Medan. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengkaji dan menganalisis faktor-faktor yang menyebabkan disparitas putusan dalam kasus tindak pidana korupsi di pengadilan tersebut. Penelitian ini menggunakan jenis penelitian *juridis-empiris* melalui pendekatan kualitatif dengan mengumpulkan data dari wawancara dengan hakim, jaksa, dan pengacara yang terlibat dalam kasus-kasus korupsi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat beberapa faktor yang berkontribusi terhadap disparitas putusan di Pengadilan Negeri Medan. Faktor-faktor tersebut meliputi interpretasi subjektif terhadap fakta dan hukum, pengetahuan dan kesadaran hakim terhadap pedoman yang ada, keterbatasan sumber daya, dan kualitas bukti serta proses penyidikan yang bervariasi. Disparitas putusan dalam pengadilan tindak pidana korupsi dapat mengancam keadilan dan kepercayaan masyarakat terhadap sistem peradilan. Oleh karena itu, diperlukan upaya untuk mengatasi disparitas tersebut. Rekomendasi yang dihasilkan dari penelitian ini meliputi pelatihan dan pendidikan yang lebih intensif bagi hakim, peningkatan koordinasi dan kolaborasi antara para pemangku kepentingan, alokasi sumber daya yang memadai, serta evaluasi berkala terhadap implementasi pedoman yang ada. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan pemahaman yang lebih mendalam tentang masalah disparitas putusan dalam pengadilan tindak pidana korupsi di Pengadilan Negeri Medan. Melalui pemahaman tersebut, diharapkan dapat dilakukan langkah-langkah perbaikan untuk mencapai harmonisasi putusan dan memastikan keadilan yang sejalan dengan tujuan hukum dan kepentingan masyarakat.

**Kata Kunci :** Perma, Disparitas, Putusan Kasus Korupsi

## **A. PENDAHULUAN**

Penelitian ini bertujuan untuk melakukan evaluasi terhadap implementasi Peraturan Mahkamah Agung Republik Indonesia Nomor 1 Tahun 2020 tentang Pedoman Pemidanaan Pasal 2 dan Pasal 3 Undang-Undang Pemberantasan Tindak Pidana Korupsi yang berfokus pada pengurangan disparitas putusan

dalam pengadilan tindak pidana korupsi di Pengadilan Negeri Medan.

Disparitas putusan menjadi perhatian utama dalam upaya memastikan keadilan, konsistensi, dan harmonisasi dalam penanganan kasus korupsi. Dalam penelitian ini, kami menganalisis putusan pasca dan pra peraturan mahkamah agung nomor 01 tahun 2020, serta faktor-faktor yang

berkontribusi terhadap disparitas putusan di Pengadilan Negeri Medan dan memberikan rekomendasi untuk meningkatkan harmonisasi putusan.

Disparitas dalam putusan pengadilan tindak pidana korupsi merujuk pada perbedaan atau ketidaksesuaian dalam hukuman yang diberikan kepada para pelaku korupsi dalam berbagai kasus yang serupa. Fenomena ini telah menjadi perhatian penting dalam sistem peradilan Indonesia dan menimbulkan beberapa permasalahan. Berikut ini adalah beberapa faktor mengenai disparitas putusan pengadilan tindak pidana korupsi di Indonesia: Pertama, Kelemahan Sistem Peradilan: Sistem peradilan Indonesia masih menghadapi tantangan dalam menangani kasus-kasus korupsi secara efektif. Beberapa masalah seperti kekurangan sumber daya manusia yang terlatih, korupsi di dalam lembaga peradilan, dan ketidaktepatan proses pengadilan dapat berkontribusi terhadap disparitas dalam putusan. Kedua, Ketidakjelasan Hukum: Kadang-kadang, hukum yang berkaitan dengan tindak pidana korupsi belum cukup jelas dan terperinci. Ini dapat memberikan ruang interpretasi yang berbeda bagi para hakim dalam menentukan hukuman yang seharusnya diberikan kepada para pelaku korupsi. Ketidakjelasan ini dapat menyebabkan perbedaan penilaian dalam kasus-kasus yang serupa. Ketiga, Pertimbangan Subjektif: Penilaian subjektif hakim juga dapat mempengaruhi disparitas putusan. Faktor-faktor seperti pendekatan hukuman yang berbeda-beda, latar belakang pribadi hakim, dan

perbedaan persepsi mengenai tingkat kejahatan korupsi dapat menyebabkan perbedaan dalam penjatuhan hukuman. *Keempat* Faktor Penyidikan dan Bukti: Disparitas putusan juga dapat dipengaruhi oleh kualitas penyidikan dan kekuatan bukti yang disajikan dalam pengadilan. Jika penyidikan tidak dilakukan dengan baik atau bukti yang cukup tidak ditemukan, maka hal ini dapat berdampak pada putusan yang berbeda-beda. Dan *kelima*, Tekanan Eksternal dan Intervensi: Ada kasus-kasus di mana ada tekanan eksternal atau intervensi terhadap proses peradilan, baik dari pihak-pihak yang berkepentingan maupun dari pelaku korupsi itu sendiri. Hal ini dapat menyebabkan ketidakadilan dalam putusan pengadilan dan meningkatkan disparitas.

Penting untuk menyadari bahwa latar belakang ini hanya memberikan gambaran umum tentang faktor-faktor yang dapat mempengaruhi disparitas putusan pengadilan tindak pidana korupsi di Indonesia. Analisis yang lebih mendalam dan penelitian yang komprehensif diperlukan untuk memahami dengan lebih baik fenomena ini dan mengusulkan solusi yang tepat guna mengurangi disparitas putusan dan meningkatkan keadilan dalam penanganan kasus-kasus korupsi di Indonesia.

### C. RUMUSAN MASALAH

Rumusan masalah pada evaluasi Peraturan Mahkamah Agung (Perma) Nomor 1 Tahun 2020 tentang Harmonisasi Putusan Peradilan Tindak Pidana Korupsi adalah sebagai berikut :

1. Bagaimana implementasi Peraturan Mahkamah Agung Republik Indonesia Nomor 1 Tahun 2020 tentang Pedoman Pemidanaan Pasal 2 dan Pasal 3 Undang-Undang Pemberantasan Tindak Pidana Korupsi dilakukan oleh Pengadilan Tindak Pidana Korupsi pada Pengadilan Negeri Medan dalam menangani kasus tindak pidana korupsi ?
2. Apakah ada faktor-faktor tertentu yang menyebabkan terjadinya disparitas putusan setelah diberlakukan Perma Nomor 1 Tahun 2020 tentang Pedoman Pemidanaan Pasal 2 dan Pasal 3 Undang-Undang Pemberantasan Tindak Pidana Korupsi ?
3. Apakah terdapat tantangan atau hambatan dalam pelaksanaan Perma Nomor 1 Tahun 2020 tentang Pedoman Pemidanaan Pasal 2 dan Pasal 3 Undang-Undang Pemberantasan Tindak Pidana Korupsi yang mempengaruhi harmonisasi putusan peradilan tindak pidana korupsi?

#### D.METODOLOGI

Penelitian ini menggunakan metode jenis penelitian *yuridis-empiris* (Peter Mahmud Marzuki, 2021), dengan pendekatan kualitatif dengan menganalisis data primer berupa tuntutan Jaksa Penuntut Umum dan putusan Hakim Pengadilan Tindak Pidana Korupsi pada Pengadilan Negeri Medan dan data sekunder yang relevan di sepanjang tahun 2022. Data primer

diperoleh melalui observasi persidangan di Pengadilan tindak Pidana Korupsi serta wawancara dengan pengacara yang terlibat dalam pembelaan kasus tindak pidana korupsi di Pengadilan Negeri Medan. Data sekunder meliputi putusan pengadilan, bahan bacaan hukum, dan dokumen terkait lainnya yang berkaitan dengan implementasi Perma Nomor 1 Tahun 2020.

#### E. KONSEP DAN TEORI

##### 1. Pengertian Tindak Pidana korupsi

Tindak pidana korupsi merujuk pada perilaku yang melibatkan penyalahgunaan kekuasaan, posisi, atau wewenang oleh seorang individu yang bertujuan untuk memperoleh keuntungan pribadi atau keuntungan bagi pihak lain, dengan merugikan kepentingan publik atau orang lain yang seharusnya dilindungi. Andi Hamzah menyebutkan dalam bukunya bahwa arti harfiah dari korupsi adalah kebusukan, keburukan, kebejatan, ketidakjujuran, dapat disuap, tidak bermoral, penyimpangan dari kesucian kata-kata atau ucapan yang menghina atau memfitnah seperti yang dapat dibaca dalam *The Lexicon Webster Dictionary* (Andi Hamzah, 2005). Oleh karena itu, tindak pidana korupsi melibatkan pelanggaran terhadap prinsip-prinsip etika, integritas, dan keadilan dalam berbagai konteks, seperti sektor publik, swasta, atau lembaga-lembaga internasional. Beberapa contoh tindak pidana korupsi antara lain:

- Suap: Pemberian atau penerimaan hadiah atau uang dengan tujuan

mempengaruhi tindakan atau keputusan seorang pejabat publik atau swasta yang memiliki wewenang atau kekuasaan.

- Pemerasan: Memaksa seseorang untuk memberikan uang atau keuntungan lainnya dengan ancaman pengungkapan informasi yang merugikan atau menggunakan kekuasaan atau jabatan untuk memperoleh keuntungan pribadi.
- Penyuapan: Memberikan imbalan kepada seorang pejabat publik untuk mempengaruhi keputusan atau tindakan yang menguntungkan pemberi suap.
- Penggelapan dana publik: Penyalahgunaan dana publik atau aset negara untuk kepentingan pribadi atau kelompok tertentu.
- Mark-up atau penyelewengan dalam kontrak: Memanipulasi anggaran atau kontrak pemerintah dengan meningkatkan harga atau memberikan kontrak palsu, sehingga menghasilkan keuntungan yang tidak sah.
- Pencucian uang: Melakukan transaksi keuangan untuk menyembunyikan asal-usul dana yang diperoleh secara korup.
- Nepotisme dan kolusi: Memberikan preferensi atau kesempatan kerja kepada keluarga atau teman dekat tanpa mempertimbangkan kualifikasi atau kompetensi yang seharusnya.

Tindak pidana korupsi memiliki dampak yang merugikan, termasuk

penyalahgunaan sumber daya publik, ketidakadilan dalam distribusi kekayaan, penghambatan pembangunan ekonomi dan sosial, serta merusak kepercayaan masyarakat terhadap lembaga-lembaga negara dan sistem peradilan. Oleh karena itu, pencegahan dan penindakan terhadap tindak pidana korupsi menjadi penting dalam membangun tata kelola yang baik dan keberlanjutan pembangunan. Interpretasi Subjektif: Ditemukan bahwa interpretasi subjektif terhadap fakta dan hukum dalam setiap kasus korupsi masih menjadi faktor utama yang menyebabkan disparitas putusan. Beberapa hakim cenderung memiliki sudut pandang yang berbeda dalam menafsirkan dan menerapkan Perma Nomor 1 Tahun 2020, yang mengakibatkan variasi dalam putusan.

Undang-Undang Nomor 31 Tahun 1999 tentang Pemberantasan Tindak Pidana Korupsi memiliki beberapa pasal yang mengatur tentang berbagai jenis tindak pidana korupsi. Berikut adalah penjelasan mengenai beberapa pasal penting dalam Undang-Undang tersebut (KPK, 2006).

- Pasal 2: Pasal ini menjelaskan bahwa setiap orang yang melakukan tindak pidana korupsi dapat dikenai sanksi pidana. Tindak pidana korupsi meliputi korupsi dalam sektor pemerintahan, korupsi dalam sektor swasta, dan tindak pidana terkait korupsi.

- Pasal 3: Pasal ini menyebutkan bahwa setiap pejabat negara atau swasta yang melakukan perbuatan melawan hukum dengan tujuan memperkaya diri sendiri atau orang lain atau suatu korporasi, dan merugikan keuangan negara atau perekonomian negara, dapat dianggap melakukan tindak pidana korupsi.
- Pasal 5: Pasal ini mengatur tentang tindak pidana suap. Setiap orang yang memberikan atau menerima suap dalam rangka melakukan atau tidak melakukan suatu perbuatan yang berkaitan dengan jabatan atau kedudukan dapat dianggap melakukan tindak pidana korupsi.
- Pasal 12: Pasal ini mengatur tentang gratifikasi. Setiap pejabat negara atau pihak lain yang menerima gratifikasi yang terkait dengan jabatannya dan dapat mempengaruhi pelaksanaan tugasnya dapat dianggap melakukan tindak pidana korupsi.
- Pasal 22: Pasal ini menjelaskan tentang pencucian uang yang berasal dari tindak pidana korupsi. Setiap orang yang melakukan tindak pidana pencucian uang yang berasal dari korupsi dapat dikenai sanksi pidana.

## 2. Pengertian Tentang Disparitas Putusan

Disparitas diartikan Perbedaan (Kemendikbud, 2016). Dalam konteks putusan merujuk pada perbedaan yang signifikan atau tidak konsisten dalam keputusan yang diberikan oleh pengadilan dalam kasus-kasus yang

sejenis. Disparitas putusan bisa terjadi dalam berbagai aspek, seperti hukuman yang diberikan, interpretasi hukum, atau penentuan tanggung jawab pidana.

Disparitas putusan dapat muncul dari berbagai faktor, termasuk perbedaan pendekatan hakim dalam menafsirkan fakta dan hukum, perbedaan dalam mempertimbangkan keadaan individu atau faktor mitigasi, perbedaan budaya dan norma hukum yang berlaku di berbagai daerah atau pengadilan, serta perbedaan dalam kebijakan dan pedoman yang diterapkan oleh lembaga peradilan. Bahkan disparitas itu terjadi ketika melakukan suatu delik secara bersamaan tanpa merujuk "*legal category*". Misalnya penerapan hukum dalam putusan tidak sama dengan delik pidananya (*criminal offence*), melihat tindak pidana tersebut berbahaya dapat diperbandingkan tanpa dasar pembenaran yang jelas (*offences of comparable seriousness*) (Muladi dan Barda Nawawi Arief, 1984).

Disparitas putusan yang signifikan dalam sistem peradilan dapat menimbulkan keraguan terhadap keadilan dan efektivitas sistem tersebut. Disparitas yang tidak wajar atau tidak adil dapat menyebabkan ketidakpuasan masyarakat, merongrong kepercayaan publik terhadap lembaga peradilan, dan mengurangi kepastian hukum. Pemerintah, lembaga peradilan, dan para pemangku kepentingan terkait berupaya untuk mengurangi disparitas

putusan dengan melakukan harmonisasi keputusan, memberikan pedoman yang jelas kepada hakim, meningkatkan pelatihan dan kesadaran hukum, serta menerapkan kebijakan yang mendukung keseragaman dan keadilan dalam sistem peradilan.

Di pengadilan, terdapat beberapa jenis disparitas putusan yang dapat terjadi, tergantung pada konteks dan jenis kasus yang sedang dipertimbangkan. Berikut ini adalah beberapa jenis disparitas putusan yang umum ditemukan di pengadilan:

- a) Disparitas dalam Pemidanaan: Disparitas ini terjadi ketika ada perbedaan yang signifikan dalam hukuman yang dijatuhkan oleh pengadilan dalam kasus-kasus serupa. Misalnya, dalam kasus yang melibatkan tindak pidana yang memiliki elemen serupa, beberapa terdakwa dapat menerima hukuman yang lebih berat sementara yang lain menerima hukuman yang lebih ringan.
- b) Disparitas dalam Penanganan Kasus: Disparitas ini berkaitan dengan perbedaan dalam penanganan kasus oleh pengadilan. Hal ini bisa meliputi perbedaan dalam penentuan status perkara, penggunaan alat bukti, prosedur pengadilan, atau faktor-faktor lain yang mempengaruhi jalannya proses hukum. Misalnya, ada perbedaan dalam penggunaan bukti-bukti atau adanya perbedaan dalam penerapan hukum acara
- c) Disparitas dalam Pertimbangan

Hakim: Disparitas ini terjadi ketika hakim memberikan pertimbangan yang berbeda dalam menghukum terdakwa dalam kasus-kasus serupa. Pertimbangan hakim dapat dipengaruhi oleh faktor-faktor seperti karakteristik terdakwa, bukti yang diajukan, dan faktor-faktor mitigasi atau memberatkan lainnya. Disparitas ini dapat menghasilkan perbedaan dalam hukuman yang dijatuhkan.

- d) Disparitas antara Pengadilan: Disparitas ini terjadi ketika ada perbedaan dalam putusan yang dijatuhkan oleh pengadilan yang berbeda dalam kasus yang serupa. Perbedaan ini bisa disebabkan oleh perbedaan interpretasi hukum, kebijakan penegakan hukum yang berbeda, perbedaan budaya hukum di daerah yang berbeda, atau perbedaan keahlian dan pengalaman hakim.

Disparitas putusan di pengadilan dapat menimbulkan kekhawatiran tentang keadilan dan konsistensi dalam sistem peradilan. Upaya untuk mengurangi disparitas tersebut melibatkan harmonisasi putusan, pelatihan dan pendidikan yang konsisten bagi hakim, peningkatan koordinasi antara pengadilan, dan penggunaan panduan atau pedoman yang jelas dalam mengambil keputusan.

Penerbitan Peraturan Mahkamah Agung: Mahkamah Agung telah menerbitkan peraturan-peraturan yang bertujuan untuk mengatur proses pengadilan dan memberikan

pedoman bagi hakim dalam mengambil keputusan. Misalnya, Peraturan Mahkamah Agung Nomor 2 Tahun 2017 tentang Tata Cara dan Pedoman Penyusunan Putusan. Peraturan ini memberikan panduan kepada hakim mengenai struktur dan isi putusan yang diharapkan meminimalisir disparitas putusan.

Lain dari itu Mahkamah Agung juga telah menerbitkan Peraturan Mahkamah Agung Nomor 01 Tahun 2020, yang diterbitkan pada tanggal 5 Mei 2020, memiliki tujuan untuk mencapai harmonisasi putusan di pengadilan tindak pidana korupsi. Peraturan ini secara khusus mengatur tentang tata cara pengajuan permohonan kasasi, penyelesaian perkara pidana, dan harmonisasi putusan dalam perkara tindak pidana korupsi.

## **F. PEMBAHASAN**

1. Apakah masih ditemukan disparitas putusan Pengadilan Tindak Pidana Korupsi pada Pengadilan Negeri Medan pasca diterbitkannya Peraturan Mahkamah Agung Nomor 01 Tahun 2020 tentang Pedoman Pemidanaan Pasal 2 dan Pasal 3 Undang-Undang Pemberantasan Tindak Pidana Korupsi ?

### **1. Tren Kasus Korupsi di Sumatera Utara**

Sebelum menjawab apakah masih ditemukan disparitas putusan pada Pengadilan Tindak Pidana Korupsi di Pengadilan Negeri Medan, perlu kiranya dijabarkan berapa kasus korupsi

yang disidangkan setiap tahunnya. Hasil pendataan yang dilakukan oleh SAHdaR menunjukkan per tahun 2022 terdapat 106 jumlah register perkara yang disidangkan di Pengadilan Tindak Pidana Korupsi pada Pengadilan Negeri Medan, sejumlah register tersebut apabila dianalisis lebih lanjut telah menjerat sebanyak 106 orang terdakwa yang berasal dari berbagai latar belakang instansi yang ada di Sumatera Utara dan apabila ditelisik lebih jauh merupakan perkara dari 51 kasus yang tersebar berbagai wilayah Sumatera Utara.

Lain dari itu, sepanjang empat tahun terakhir, permasalahan korupsi yang disidangkan di Pengadilan Tindak Pidana Korupsi pada Pengadilan Negeri Medan tidaklah berubah sangat jauh, sepanjang empat tahun terakhir jumlah kasus, perkara, dan terdakwa yang dibawa oleh APH ke persidangan dapat dikatakan tidak berubah secara signifikan, masih menjadi pertanyaan apakah hal ini menunjukkan fakta kasus korupsi di Sumatera Utara bertambah, berkurang, ataukah APH di Sumatera Utara membatasi diri dalam menyelidiki kasus korupsi.

Untuk lebih jelasnya di bawah ini dapat dilihat jumlah perkara korupsi yang disidangkan di Pengadilan Tindak Pidana Korupsi pada Pengadilan Negeri Medan sejak tahun 2019 sampai dengan 2021.

Tabel 1. Tabulasi Jumlah Perkara Korupsi.

Tahun	Jumlah Register Perkara	Jumlah Terdakwa	Jumlah Kasus
2019	86	96	48
2020	93	95	45
2021	100	106	60

Sumber : Hasil Analisis/Olahan Data SAHdaR Tahun 2022

Untuk kasus korupsi yang disidangkan di tahun 2019 di Pengadilan Tindak Pidana Korupsi pada Pengadilan Negeri Medan yakni sebanyak 86 register, dengan jumlah terdakwa sebanyak 96 orang, dan jumlah kasus sebanyak 48 kasus. Sedangkan di tahun 2020, terdapat 93 register perkara yang disidangkan, sejumlah 95 orang di jerat oleh APH dan apabila dianalisis lebih lanjut hanya terdapat 45 kasus yang disidangkan dari 93 register perkara. Lebih lanjut di tahun 2021 terdapat 100 register perkara yang diajukan oleh APH ke Pengadilan Negeri Medan, diikuti dengan 106 terdakwa, dan apabila dianalisis lebih lanjut berjumlah 60 kasus, lebih meningkat dari tahun tahun sebelumnya.

## 2. Penerapan Pasal dalam UU Tindak Pidana Korupsi terhadap Terdakwa

Berdasarkan hasil pemantauan pada Pengadilan Tindak Pidana Korupsi pada Pengadilan Negeri Medan menunjukkan bahwa pasca terbitnya Peraturan Mahkamah Agung Nomor 01 Tahun 2020 masih terdapat

sejumlah perkara yang dituntut dan diputus dengan perbandingan hukuman pidana yang terlalu besar. Beberapa perkara yang kami tersebut diantaranya adalah sebagai berikut :

Tabel 2. Penerapan Perma 01 tahun 2020 Pasal Kasus Korupsi di Pengadilan Negeri Medan. ( ).

Nama Terdakwa	Hukuman Yang Dijatuhkan	Hukuman yang seharusnya
Darwin Sembiring	Penjara 9 tahun	Penjara 13-16 Tahun, denda Rp 600 sampai Rp 800 juta
Heriati Chaidri	Penjara 1 tahun	Penjara 13-16 Tahun denda Rp 600 sampai Rp 800 juta
M Syafii Hasibuan	Penjara 3 tahun	Penjara 13-16 Tahun denda Rp 600 sampai Rp 800 juta
Jabiat Sagala	Penjara 1 tahun dan denda 50 juta	Penjara 10 sampai 4 tahun. Dengan denda Rp 500 sampai dengan Rp 400 juta
M Sardo	Penjara 1	Penjara 10

Sirumpea	tahun, dan denda 50 juta,	sampai dengan 4 tahun denda Rp 500 juta sampai Rp 300 juta
----------	---------------------------	--

*Sumber : Hasil Analisis/Olahan Data SAHdaR Tahun 2022*

Bahwa berdasarkan hasil analisis terhadap kasus kasus yang disidangkan di Pengadilan Tindak Pidana Korupsi pada Pengadilan Negeri Medan sebagaimana tabel diatas dapat disimpulkan sebagai berikut:

#### **a) Kasus Korupsi PT PSU**

Terdakwa Darwin Sembiring, selaku Karyawan, Heritati Chaidir, selaku Direktur PT PSU Tahun 2007 dan M Syafii Hasibuan selaku Manager Kebun Simpang Koje dapat disimpulkan menerima hasil putusan yang masih jauh dari pedoman Peraturan Mahkamah Agung R.I Nomor 01 Tahun 2022. Majelis Hakim dalam perkara Nomor 19/Pid.Sus TPK/2022 PN Medan, 20/Pid.Sus TPK/2022 PN Medan dan 21/Pid.Sus TPK/2022 PN Medan belum sepenuhnya melihat pedoman pemidanaan Pasal 2 dan 3 sebagai acuan dalam menjatuhkan peminadaan kepada pada terdakwa di dalam persidangan Pengadilan Tindak Pidana Korupsi.

Sebagaimana Matriks Rentang Penjatuhan Pidana dalam Perma Nomor 01 Tahun 2022, Terpudana Darwin Sembiring, merugikan keuangan negara sebesar Rp. 94

Miliar, dan diberi hukuman selama 9 tahun, sementara melihat kesalahan dampak dan keuntungan yang diperoleh seharusnya Darwin Sembiring dipidana dengan Rentang Penjara 13-16 Tahun denda Rp 600 sampai Rp 800 juta karena jumlah kerugian keuangan negara masuk dalam kategori berat, serta kesalahan dan dampak yang diakibatkan oleh Terpudana masuk dalam kategori tinggi.

Sebagaimana Matriks Rentang Penjatuhan Pidana dalam Perma Nomor 01 Tahun 2022, Terpudana Heritati Chaidri, merugikan keuangan negara sebesar Rp. 94 Miliar, dan diberi hukuman yang sangat ringan hanyaselama 1 tahun, sementara melihat kerugian, dan kesalahan yang ditimbul seharusnya dipidana dengan Rentang Penjara 13-16 Tahun denda Rp 600 sampai Rp 800 juta karena jumlah kerugian keuangan negara masuk dalam kategori berat, serta kesalahan dan dampak yang diakibatkan oleh Terpudana masuk dalam kategori tinggi.

Sebagaimana Matriks Rentang Penjatuhan Pidana dalam Perma Nomor 01 Tahun 2022, Terpudana M Syafii Hasibuan selaku Manager Kebun Simpang Koje PT PSU, dipidana karena merugikan keuangan negara sebesar Rp. 94 Miliar, dan diberi hukuman yang sangat ringan hanya selama 3 tahun, sementara melihat kerugian, dan kesalahan yang ditimbul seharusnya dipidana dengan Rentang Penjara 13-16 Tahun denda

Rp 600 sampai Rp 800 juta karena jumlah kerugian keuangan negara masuk dalam kategori berat, serta kesalahan dan dampak yang diakibatkan oleh Terpidana masuk dalam kategori tinggi.

**b) Kasus Korupsi Sekretaris Daepreserah Samosir**

Terdakwa Jabiat Sagala selaku Sekretaris Daerah Kabupaten Samosir, bersama dengan Sardo Sirumpea Staf Inspektorat Kabupaten Samosir dapat disimpulkan menerima hasil putusan yang masih jauh dari pedoman Peraturan Mahkamah Agung R.I Nomor 01 Tahun 2022. Majelis Hakim dalam perkara Nomor 28/Pid.Sus TPK/2022 PN Medan, dan 30/Pid.Sus TPK/2022 PN Medan belum sepenuhnya melihat pedoman pemidanaan Pasal 2 dan 3 sebagai acuan dalam menjatuhkan peminadaan kepada pada terdakwa di dalam persidangan Pengadilan Tindak Pidana Korupsi. Bahwa meskipun dalam kasus ini Kejaksaan telah menerapkan tuntutan dalam rentan kategori kerugian sedang, yakni Rp 200 sampai dengan Rp 1 Miliar, dan aspek kesalahan sedang sesuai dengan Pedoman Pemidanaan Pasal 2 dan 3 UU TPK, Majelis Hakim tetap menjatuhkan Pidana selama 1 tahun dengan denda Rp 50.000.000.

Sebagaimana Matriks Rentang Penjatuhan Pidana dalam Perma Nomor 01 Tahun 2022, Terpidana Jabiat Sagala selaku Sekda Samosir tahun 2017 dipidana karena merugikan keuangan negara sebesar Rp. 944 juta, dan diberi hukuman yang sangat ringan hanya selama 1

tahun dan denda Rp 50 juta sementara melihat kerugian, dan kesalahan yang ditimbul seharusnya dipidana dengan kategori ringan dengan hukum Rentang Penjara 10 sampai 4 tahun. Dengan denda Rp 500 sampai dengan Rp 400 juta. karena jumlah kerugian keuangan negara masuk dalam kategori ringan, serta kesalahan dan dampak yang diakibatkan oleh Terpidana masuk dalam kategori tinggi.

Sebagaimana Matriks Rentang Penjatuhan Pidana dalam Perma Nomor 01 Tahun 2022, Terpidana M Sardo Sirumpea dipidana karena merugikan keuangan negara sebesar Rp. 944 juta bersama Jabiat Sagala, dan diberi hukuman yang sangat ringan hanya selama 1 tahun, Denda Rp 50 Juta, sementara melihat kerugian, dan kesalahan yang ditimbul seharusnya dipidana dengan Rentang Penjara 10 sampai dengan 4 tahun denda Rp 500 juta sampai Rp 300 juta karena jumlah kerugian keuangan negara masuk dalam kategori ringan.

2. Apakah faktor-faktor penyebab terjadinya disparitas putusan setelah diberlakukan Perma Nomor 1 Tahun 2020 tentang Pedoman Pemidanaan Pasal 2 dan Pasal 3 Undang-Undang Pemberantasan Tindak Pidana Korupsi ?
  - a. **Persepsi Penegak Hukum. (Hakim, Jaksa Dan Pengacara)**

Bahwa dari itu, kami mencoba untuk menggali penyebab dari permasalahan disparitas putusan di

Pengadilan Tindak Pidana Korupsi pada Pengadilan Negeri Medan Pasca diberlakukan Perma Nomor 1 Tahun 2020, di Pengadilan Tindak Pidana Korupsi pada Pengadilan Negeri Medan terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi terjadinya disparitas putusan dalam kasus tindak pidana korupsi secara umum, termasuk setelah diberlakukan Perma tersebut, terdapat hipotesis bahwa ada masalah dalam relasi kekuasaan yang timpang antara Jaksa Penuntut Umum, Hakim dan Penasihat Hukum.

Hal ini menyebabkan timbulnya banyak permasalahan yang ada pada sistem peradilan, di mana Jaksa sebagai sosok yang membuktikan kadang terlihat tidak menguasai dengan baik kasus yang mereka bawa ke Pengadilan, sehingga menjadi persepsi umum bahwa Hakim lebih banyak mengambil peran untuk membuktikan sebuah tindak pidana korupsi dari pada Jaksa yang memiliki tanggung jawab sebagai penuntut (Andi Hamzah, 2008), selain itu keberadaan Penasihat Hukum yang masih dianaktirikan dalam sistem peradilan pidana.

Bahwa tidak jarang terdakwa yang telah dihadirkan di dalam ruang sidang kesulitan untuk mendapatkan keadilan yang seadil-adilnya dalam proses untuk ditemukannya kebenaran materil. Beberapa temuan menunjukkan bahwa tidak semua terdakwa yang dihadirkan adalah *intelektual dader* (Hasil Wawancara). sehingga akibatnya banyak putusan dari Majelis Hakim tidak terlalu tinggi

(Opini ICW, 2016). Sehingga meskipun tuntutan JPU atau APH telah sesuai dengan pedoman, seringkali Majelis Hakim memutuskan berbeda dengan pedoman pemidanaan Pasal 2 dan 3. Bahwa tidak jarang di dalam ruangan, ketika sidang sedang berlangsung para Jaksa seperti terlihat sering tertawa. Hal ini menunjukkan adanya ego dari penegak hukum, kadang kala hal ini diartikan oleh para penasihat hukum sebagai *like and dislike* (Hasil Wawancara).

Perbedaan Kasus-kasus Spesifik: Setiap kasus tindak pidana korupsi memiliki fakta, keadaan, dan konteks yang unik. Perbedaan dalam kompleksitas kasus, kerugian negara yang terjadi, keparahan tindakan korupsi, atau keadaan pribadi terdakwa dapat mempengaruhi putusan hakim dan menyebabkan disparitas.

*Presumption Of Innocent* diartikan sebagai asas praduga tidak bersalah (Eddy O.S. Hiariej, 2018) merupakan asas yang digunakan dalam sistem peradilan pidana bahwa tersangka yang telah didakwa dengan bukti permulaan yang cukup sehingga ditetapkan sebagai terdakwa belum tentu bersalah sampai ada putusan pengadilan yang mengatakan dirinya bersalah. Di sisi lain penggunaan praduga ini tidaklah mutlak sebab pada Pasal 17 Kitab Undang-Undang Hukum Acara Pidana menyatakan bahwa ; Perintah penangkapan dilakukan terhadap seseorang yang diduga keras melakukan tindak pidana berdasarkan bukti permulaan

yang cukup (M Karjadi, R. Suesilo, 2017) Bahwa penggunaan praduga tidak bersalah biasanya digunakan agar masyarakat tidak main hakim sendiri.

Asas mana yang digunakan dalam proses peradilan pidana tentunya kedua asas ini digunakan secara berimbang agar tertuduh tetap diperlakukan secara manusiawi. Namun hal ini tidaklah dilakukan secara proporsional oleh Hakim yang kadang kala dalam proses pemeriksaan seringkali mengingatkan kepada para terdakwa yang tidak menerima keterangan saksi dengan mengucapkan bahwa sikap dari terdakwa akan mempersulit proses persidangan. Tentunya terdakwa memiliki hak pengingkaran sebagai bagian dari proses keterangan terdakwa. Seharusnya, hakim dalam mengadili suatu perkara harus bersifat adil sebagaimana yang termaktub didalam Undang-Undang Nomor 48 Tahun 2009 Tentang Kekuasaan Kehakiman (Bakhrul Amal, 2021). Terlebih, pada saat sebelum memberikan putusan terhadap terdakwa, diharuskan menggunakan atas dasar pertimbangan logika hukum berdasarkan fakta di persidangan. Maka, untuk menuju putusan yang sempurna hakim harus berpedoman terhadap pemberian pidana khususnya terhadap kasus tindak pidana korupsi (Barda Nawari Arief, 2000).

#### **b. Beban Perkara Hakim Tindak Pidana Korupsi**

Dalam proses persidangan tindak

pidana korupsi yang bertujuan untuk mencari kebenaran materiil. Tentunya yang diharapkan adalah putusan yang seadil-adilnya bukan menghukum karena perasaan yang terbebani oleh beratnya beban perkara yang menjadi beban Hakim. Penasihat Hukum yang bersidang di Pengadilan menjelaskan bahwa banyaknya beban perkara dan tidak teraturnya jadwal membuat hakim menjadi mudah stress dan kelelahan, sehingga dalam persidangan kadang kala terlihat hakim yang marah kepada terdakwa. Dalam kurun waktu enam bulan terlihat dalam satu kesempatan persidangan ada hakim yang harus berkali-kali bersidang dengan Majelis yang berbeda-beda. Sedangkan ada hakim yang bersidang dengan beban perkara yang tidak sebanding antara satu dengan lain. Distribusi perkara kepada hakim-hakim Tindak Pidana Korupsi ini terlihat timpang dan tidak merata.

Beban perkara ini tentunya menjadi masalah dan mempengaruhi proses peradilan yang fair, seperti ketika salah satu hakim yang mengeluh dan mengatakan sangat terbebani dengan jumlah perkara yang harus ia sidangkan. Hal tersebut diungkapkan oleh salah satunya hakim Ad Hoc tindak pidana korupsi yang bernama D “ *hari ini saya ada 12 perkara yang harus diikuti, lelah sekali, nanti ada pengacara terdakwa yang bertingkah itu, mau saja saya kasih putusan 10 tahun. Namun Ketua Majelis pasti larang*”

Ungkapan di atas diucapkan oleh salah seorang hakim Ad Hoc yang dianggap paling baik dalam pelaksanaan sidang oleh Pengacara dan

tim di lapangan. Beban perkara persidangan dan tingkah laku dari pengacara terdakwa menyebabkan ia mengalami tekanan dan depresi sehingga berniat menjatuhkan putusan berat karena proses persidangan yang melelahkan kepada terdakwa tersebut. Meskipun tidak bisa dibantah tekanan dari pada beban perkara yang harus dihadapi seorang hakim tentunya mempengaruhi kualitas putusan. Hakim dengan tekanan perkara yang sangat tinggi rentan marah dan kesal terhadap terdakwa dan pengacara, meskipun hal ini juga dapat dipicu dengan sikap pengacara di dalam ruang sidang.

### c. Kualitas Pembuktian Perkara

Kualitas Penuntutan dan Pembelaan: Kualitas penuntutan oleh jaksa penuntut umum dan pembelaan oleh pengacara terdakwa juga dapat berperan dalam terjadinya disparitas putusan. Jika ada perbedaan dalam strategi, bukti yang disajikan, atau argumen hukum yang digunakan oleh pihak-pihak ini, hal tersebut dapat mempengaruhi putusan hakim.

Kehadiran saksi dalam peradilan pidana tentunya memiliki posisi yang sangat penting, sebab saksi bisa menjadi adalah orang yang melaporkan suatu kejahatan ataupun terlibat di setiap proses penyidikan hingga pembuktian, singkatnya saksi mempunyai peranan kunci utama dalam sistem peradilan pidana khususnya tindak pidana korupsi. Terlebih, saksi tersebut memiliki kualitas terhadap pribadinya yang mengetahui suatu tindak pidana

(Adami Chazawi, 2006). Posisi saksi ini juga yang kadang kala akan meringankan atau memberatkan para terdakwa yang menjalani proses persidangan. Sehingga independensi saksi dalam persidangan sangat vital guna mengungkap kebenaran dan mengukur kesalahan terdakwa. Oleh karenanya objektivitas saksi dalam hal ini termasuk ahli dalam memberikan keterangan haruslah bisa memberikan petunjuk bagi hakim dalam pemberian putusan

Tidak jarang saksi yang dihadirkan untuk memberikan keterangan di persidangan adalah orang-orang yang memiliki keterlibatan dalam hal terjadinya kasus korupsi yang disidangkan,. Dan kadang ahli yang dihadirkan adalah orang yang dipinjam dari lembaga akademik atau lembaga lain melakukan "korupsi" dengan memberikan testimoni/kesaksian ahli yang sangat meringankan terdakwa korupsi. Kebalikan dari hal itu, saksi juga memberikan keterangan yang membebani terdakwa melebihi kapasitas ataupun tupoksi pekerjaan.

## G. REKOMENDASI

1. Pelatihan dan Penyuluhan: Dianjurkan untuk menyelenggarakan pelatihan dan penyuluhan yang lebih intensif kepada hakim, jaksa, dan pengacara terkait implementasi Perma Nomor 1 Tahun 2020. Pelatihan ini harus mencakup pemahaman yang mendalam tentang prinsip-prinsip dan penafsiran yang tepat dari Perma

2. Harmonisasi Putusan: Mendorong dialog dan diskusi yang lebih aktif antara hakim untuk mencapai harmonisasi putusan dalam kasus-kasus korupsi. Diperlukan pertukaran pengalaman dan pemahaman tentang prinsip-prinsip Perma Nomor 1 Tahun 2020 untuk mengurangi disparitas putusan
3. Peningkatan Sumber Daya: Memberikan dukungan yang memadai dalam hal sumber daya manusia, teknologi, dan keuangan untuk mendukung implementasi Perma Nomor 1 Tahun 2020. Ini termasuk alokasi anggaran yang memadai untuk pelatihan dan infrastruktur pengadilan yang diperlukan.
4. Evaluasi dan Perbaikan: Melakukan evaluasi berkala terhadap implementasi Perma Nomor 1 Tahun 2020 di Pengadilan Negeri Medan, dengan mengumpulkan data dan masukan dari para pemangku kepentingan. Hasil evaluasi dapat digunakan untuk memperbaiki kekurangan dan memperkuat harmonisasi putusan.

## H. KESIMPULAN

Evaluasi implementasi Perma Nomor 1 Tahun 2020 di Pengadilan Negeri Medan menunjukkan bahwa masih terdapat disparitas putusan dalam penanganan kasus tindak pidana korupsi. Faktor-faktor seperti interpretasi subjektif, pengetahuan hakim yang kurang, keterbatasan sumber daya, dan kualitas bukti

mempengaruhi disparitas tersebut. Untuk mengatasi masalah ini, diperlukan upaya yang terus-menerus untuk meningkatkan pemahaman, koordinasi, dan harmonisasi putusan dalam penanganan kasus korupsi.

## REFERENSI

- Adami Chazawi. (2006). Hukum Pembuktian Tindak Pidana Korupsi.
- Amal, Bakhrul. (2021). Pengantar Wawasan Hukum Di Indonesia Dari Negara Hukum Hingga Advokasi
- Arief, Muladi, Barda Nawawi. (2000). Teori-Teori Dan Kebijakan Pidana.
- Hamzah, Andi. (2005). Pemberantasan Korupsi melalui hukum pidana nasional dan internasional.
- Hamzah, Andi. (2008). Hukum Acara Pidana di Indonesia.
- Hiariej, Eddy O.S. (2018). Teori & Hukum Pembuktian
- Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan. (2016). "Arti Disparitas"  
<https://Kbbi.kemendikbud.go.id>.
- KPK. (2006). Memahami Untuk Membasmi
- Marziki, Peter Mahmud. (2021). Penelitian Hukum.
- Opini ICW. (2016). Mayoritas perkara korupsi dari tahun 2013 sampai 2015 divonis 1 tahun sampai 1 tahun 6 bulan.

Suesilo.R, M Karjadi. (2017). Kitab  
Hukum Acara Pidana

Wawancara dengan Penasihat Hukum,  
yaitu ; Marasamin Ritonga, Adi  
Mansar, Syahrizal.

Wawancara Penasihat Hukum Adi  
Mansar.

Arief, Muladi, Barda Nawawi. (1984).  
Teori-teori Dan Kebijakan Pidana.