P-ISSN : 2502-0900 E-ISSN : 2502-2032

JURNAL PEMERINTAHAN DAN POLITIK

DAFTAR ISI : VOL 10 NO 02 MEI 2025

Halaman	Judul Artikel dan Penulis
206-219	TATA KELOLA PEMERINTAHAN DALAM RESOLUSI KONFLIK MASYARAKAT ADAT: PENDEKATAN MANAJEMEN KONFLIK BERBASIS KOMUNITAS TERHADAP PENYELESAIAN KONFLIK AGRARIA SUKU ANAK DALAM Aldi Afrihadi, Syarief Makyah, Feni Rosalia, Maulana Mukhlis
220-233	EFEKTIVITAS SELEKSI PERANGKAT DESA DI DESA SIDOMULYO KECAMATAN PULE KABUPATEN TRENGGALEK Sunarso, Dendy Eta Mirlana, Mai Puspadyna Bilyastuti, Erwin Yulianto
234-250	THE EFFECTIVENESS OF THE TOSS PROGRAM IN WASTE MANAGEMENT IN KLUNGKUNG REGENCY: INTEGRATING THE PRINCIPLES OF THE NEO-WEBERIAN STATE IN ENVIRONMENTAL POLICY Ni Wayan Nina Suariyanti, Bintoro Wardiyanto, Erna Setijaningrum
251-278	MENAKAR URGENSI PEMBERIAN INSENTIF PERPAJAKAN BAGI PEREMPUAN DI INDONESIA Maria R.U.D. Tambunan, Grace Arion
279-305	PENGARUH STRUKTUR, BUDAYA, DAN KOMPETENSI TERHADAP KINERJA ORGANISASI PEMERINTAH DENGAN KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL SEBAGAI VARIABEL MODERASI Leny Oktaviani, Meita Istianda, Aos Kuswandi
306-323	ANALISIS KEBIJAKAN PARTAI POLITIK MEMENUHI KETENTUAN 30% KETERWAKILAN PEREMPUAN DALAM PENCALONAN ANGGOTA LEGISLATIF (STUDI PADA PEMILIHAN UMUM TAHUN 2024 DI KABUPATEN NGAWI) Khoyrul Anwar, Lulus Udjiwati, Wahyuni Aslamiah
324-343	PENDEKATAN PENTAHELIX DALAM TATA KELOLA DESA WISATA BERKELANJUTAN DI DESA BANTARAGUNG KABUPATEN MAJALENGKA Aos Kuswandi, M. Harun Al Rasyid, Siti Nuraini, Zulfanida Nurul Sa'diyyah
344-355	DRIVERS' EXPERIENCES OF TRAFFIC POLICE CORRUPTION AND THE IMPLICATIONS FOR GOVERNANCE REFORM: CASE STUDY OF MADAGASCAR'S NATIONAL POLICE AND GENDARMERIE Ralaivao Hanginiaina Emynorane, Jean Tsitaire Arrive, TahadrayJean Tsitaitse, Faharano Marcel, Whega Danitsaike Bien-Aimé
356-383	IMPLEMENTASI KEBIJAKAN PENYELENGGARAAN SATU DATA INDONESIA DI DINAS KOMUNIKASI DAN INFORMATIKA PROVINSI KEPULAUAN BANGKA BELITUNG Nuryana, Junaidi
384-400	DISKURSIF POLITIK LINGKUNGAN DAN RELASI AKTOR DALAM KERUSAKAN LINGKUNGAN DI KABUPATEN LEBAK, BANTEN Nurul Patmah, Yeby Ma'asan Mayrudin

JURNAL PEMERINTAHAN DAN POLITIK

Volume 10 Nomor 02 Mei 2025

Jurnal Pemerintahan dan Politik merupakan majalah ilmiah Universitas Indo Global Mandiri yang telah terakreditasi Sinta 4 dan terafiliasi dengan Kesatuan Program Studi Ilmu Pemerintahan Indonesia (KAPSIPI) mencakup hasil penelitian, makalah review, dan komunikasi singkat bidang Pemerintahan dan Politik. Topik-topik yang tercakup dalam jurnal ini adalah semua bidang terkait dengan ilmu Pemerintahan dan Politik Jurnal ini terbit (4) empat kali dalam setahun, yakni pada bulan Januari, Mei, Agustus, dan November dengan jumlah 10 artikel setiap edisi.

PELINDUNG
H. Marzuki Alie, SE., MM., Ph.D
(Rektor Universitas IGM)

PENANGGUNG JAWAB
Dr. Doris Febriyanti, M.Si (Universitas IGM)

PIMPINAN REDAKSI
Dr. Shinta Puspasari, S.Kom., M.Kom.
(Universitas IGM)

REVIEWER TEAM
Helen Dian Fridayani, Ph.D. (Universitas MuhammadiyahYogyakarta)
Dr. Ady Muzwardi (Universitas Maritim Raja Ali Haji)
Dr. Aos Kuswandi (Universitas Islam Malang)
Herdin Arie Saputra S,IP.,M.IP (Ural Federal University, Russian Federation)
Sanny Nofrima, S.IP., M.IP (Ural Federal University, Russian Federation)
Dr. Doris Febriyanti, M.Si. (Universitas IGM)
Dr. Isabella, M.Si. (Universitas IGM)
Dr. Hazel D. Jovita Olves (Mindanao State University - Iligan Institute of Technology)
Ratnaningsih Damayanti, S.IP., M.Ec. DEV (Universitas Brawijaya)
M. Imam Akbar Hairi, Ph.D. (Universitas Brawijaya)
Thannaphat Khotsing, Ph.D. (National Institute of Development Administration, Thailand)

EDITOR IN CHIEF
Amaliatulwalidain, S.Sos., M.A.
(Universitas IGM)

SECTION EDITOR
Muhammad Qur'anul Kariem, S.IP., M.I.P.
(Universitas IGM)
Novia Kencana, S.IP., M.PA (Universitas Sriwijaya)
Junior Hendri Wijaya, S.IP., M.I.P. (Sekolah Tinggi Pembangunan Masyarakat Desa - APMD)
Junior Hendri Wijaya, M.I.P (STPMD "APMD" Yogyakarta)
Hapsa, S.IP., M.I.P. (Universitas Jambi)
M. Eko Atmojo, S.IP., M.IP. (Universitas Muhammadiyah Yogyakarta)
Herman Lawelai, S.IP., M.I.P. (Universitas Muhammadiyah Buton)
Fadlurrahman, S.IP., M.PA. (Universitar Tidar)
(Universitas IGM)

TIM REDAKSI
Alief Akhbar Putra Anwar Ginting, S.I.P
Melinda, S.I.P

PENERBIT
LP2MK UNIVERSITAS INDO GLOBAL MANDIRI
ALAMAT REDAKSI
Jl. Jend Sudirman No. 629 Km. 4 Palembang
Telp. 0711-322705,322706 Fax. 0711-357754

JURNAL PEMERINTAHAN DAN POLITIK

Volume 10 Nomor 02 Mei 2025

DAFTAR ISI

Tata Kelola Pemerintahan dalam Resolusi Konflik Masyarakat Adat: Pendekatan Manajemen Konflik berbasis Komunitas terhadap Penyelesaian Konflik Agraria Suku Anak Dalam Hal 206-219

Aldi Afrihadi, Syarief Makyah, Feni Rosalia, Maulana Mukhlis……..……...……

Efektivitas Seleksi Perangkat Desa di Desa Sidomulyo Kecamatan Pule Kabupaten Trenggalek Hal 220-233

Sunarso, Dendy Eta Mirlana, Mai Puspadyna Bilyastuti, Erwin Yulianto……..…

The Effectiveness of the TOSS Program in Waste Management in Klungkung Regency: Integrating the Principles of the Neo-Weberian State in Environmental Policy Hal 234-250

Ni Wayan Nina Suariyanti, Bintoro Wardiyanto, Erna Setijaningrum……..…….

Menakar Urgensi Pemberian Insentif Perpajakan bagi Perempuan di Indonesia Hal 251-278

Maria R.U.D. Tambunan, Grace Arion ……..……...…….

Pengaruh Struktur, Budaya, dan Kompetensi terhadap Kinerja Organisasi Pemerintah dengan Kepemimpinan Transformasional sebagai Variabel Moderasi Hal 279-305

Leny Oktaviani, Meita Istianda, Aos Kuswandi ……

Analisis Kebijakan Partai Politik Memenuhi Ketentuan 30% Keterwakilan Perempuan dalam Pencalonan Anggota Legislatif (Studi Pada Pemilihan Umum Tahun 2024 di Kabupaten Ngawi) Hal 306-323

Khoyrul Anwar, Lulus Udjiwati, Wahyuni Aslamiah…….…….....

Pendekatan Pentahelix dalam Tata Kelola Desa Wisata Berkelanjutan di Desa Bantaragung Kabupaten Majalengka Hal 324-343

Aos Kuswandi, M. Harun Al Rasyid, Siti Nuraini, Zulfanida Nurul Sa'diyyah .....

Drivers' Experiences of Traffic Police Corruption and the Implications for Governance Reform: Case Study of Madagascar's National Police and Gendarmerie Hal 344-355

Ralaivao Hanginiaina Emynorane, Jean Tsitaire Arrive, TahadrayJean Tsitaitse, Faharano Marcel, Whega Danitsaike Bien-Aimé .....

Implementasi Kebijakan Penyelenggaraan Satu Data Indonesia di Dinas Komunikasi dan Informatika Provinsi Kepulauan Bangka Belitung Hal 356-383

Nuryana, Junaidi ……

Diskursif Politik Lingkungan dan Relasi Aktor dalam Kerusakan Lingkungan di Kabupaten Lebak, Banten Hal 384-400

Nurul Patmah, Yeby Ma'asan Mayrudin ……...

Jurnal ini diedarkan untuk untuk Perguruan Tinggi, Lembaga Penelitian, Perpustakaan yang tertarik pada kajian bidang Ilmu Pemerintahan dan Politik. Bagi Masyarakat Umum yang berminat memiliki jurnal ini dapat menghubungi Redaksi.

Jurnal Pemerintahan dan Politik
Vol.10 No. 2 Mei 2025, pp. 206 - 219
DOI: 10.36982/jpp.v10i2.4930
■ Received : 05/12/2024 ■ Revised : 20/02/2025 ■ Accepted : 23/02/2025

Tata Kelola Pemerintahan dalam Resolusi Konflik Masyarakat Adat: Pendekatan Manajemen Konflik Berbasis Komunitas Terhadap Penyelesaian Konflik Agraria Suku Anak Dalam

Aldi Afrihadi[1*], Syarief Makyah[2], Feni Rosalia[3], Maulana Mukhlis[4]
[1] Magister Ilmu Pemerintahan FISIP Universitas Lampung, Indonesia
[2] Magister Ilmu Pemerintahan FISIP Universitas Lampung, Indonesia
[3] Magister Ilmu Pemerintahan FISIP Universitas Lampung, Indonesia
[4] Magister Ilmu Pemerintahan FISIP Universitas Lampung, Indonesia

Email correstpondence: aldiafrihadi04@gmail.com

Keywords :
Agrarian Conflict, Indigenous Communities, Participation.

Kata Kunci :
Konflik Agraria, Masyarakat Adat, Partisipasi..

Abstract
This study aims to analyze the government's agrarian conflict resolution strategy involving the Suku Anak Dalam (SAD) indigenous community in Batanghari Regency through a community-based conflict management approach. Using a qualitative descriptive research method with literature study, this study highlights government governance in strengthening social capital, and persuasive communication as the main conflict resolution strategy. The results of the study indicate that governance carried out by the government together with other stakeholders prioritizes a community-based approach that can improve social integration, strengthen the position of indigenous peoples without marginalizing their rights to customary land that has been inhabited for thousands of years, and create a fairer solution by clarifying customary land boundaries and providing HGU to companies as a replacement for conflicted customary land. So that a sustainable solution is created through collaboration between the government, companies, and the Suku Anak Dalam indigenous community. The problem-solving approach applied allows for the creation of a win-win solution without ignoring customary rights.

Abstrak
Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis strategi penyelesaian konflik agraria oleh pemerintah yang melibatkan masyarakat Adat Suku Anak Dalam (SAD) di Kabupaten Batanghari melalui pendekatan manajemen konflik berbasis komunitas. Menggunakan metode penelitian deskriptif kualitatif dengan studi kepustakaan, penelitian ini menyoroti tata kelola Pemerintah dalam penguatan modal sosial, dan komunikasi persuasif sebagai strategi utama penyelesaian konflik. Hasil penelitian menunjukkan bahwa tata kelola yang dilakukan pemerintah bersama stakeholder lainya mengutamakan pendekatan berbasis komunitas yang dapat meningkatkan integrasi sosial, memperkuat posisi masyarakat adat tanpa meminggirkan hak-hak mereka atas lahan adat yang telah didiami selama ribuan tahun, serta menciptakan solusi yang lebih adil dengan memperjleas batas dalam lahan adat dan memberikan HGU kepada perusahaan sebagai pengganti tanah adat yang berkonflik. Sehingga solusi berkelanjutan melalui kolaborasi antara pemerintah, perusahaan, dan masyarakat adat suku anak dalam. Pendekatan problem solving yang diterapkan memungkinkan solusi win-win tanpa mengabaikan hak-hak adat.

PENDAHULUAN

Masyarakat Suku Anak Dalam (SAD) di Kabupaten Batanghari, Provinsi Jambi, merupakan salah satu kelompok adat di Indonesia yang menghadapi tantangan multidimensi dalam mempertahankan identitas, eksistensi, dan hak-hak tradisional mereka di tengah derasnya arus modernisasi dan pembangunan ekonomi. Sebagai komunitas yang hidup berdampingan dengan ekosistem hutan, SAD memiliki pola hidup yang sangat bergantung pada sumber daya alam dan kearifan lokal. Namun, intervensi eksternal dalam bentuk pembangunan infrastruktur, ekspansi perkebunan, dan eksploitasi sumber daya alam telah menempatkan mereka pada posisi yang semakin termarjinalkan. Fenomena ini mencerminkan realitas sosial yang kompleks, di mana pembangunan modern sering kali mengabaikan atau bahkan mengorbankan masyarakat adat (Putra dkk, 2024).

SAD di Kabupaten Batanghari tersebar di berbagai wilayah, termasuk Desa Hajran, Jelutih, dan Ulak Besar, dengan pola hidup yang cenderung nomaden. Berdasarkan data Kementerian Sosial pada tahun 2019, terdapat 6.423 keluarga SAD yang tinggal di berbagai kawasan di Provinsi Jambi , dan yang terdata Kemendagri sebanyak 3.160 pada tahun 2021 (Hanafi / Jambiantaranews.com, 2021). Pola hidup ini membuat SAD sering kali dianggap sebagai kelompok yang "mengganggu" oleh aktor-aktor pembangunan seperti perusahaan perkebunan karet dan kelapa sawit. Konflik antara SAD dan pihak-pihak eksternal ini tidak hanya berdimensi ekonomi, tetapi juga mencakup aspek sosial, budaya, dan hukum. Salah satu konflik yang sering muncul adalah tuduhan pencurian hasil perkebunan yang ditujukan kepada anggota SAD. Tuduhan ini tidak hanya memperlihatkan keterbatasan akses SAD terhadap keadilan hukum, tetapi juga menunjukkan ketimpangan struktural yang memperkuat marginalisasi mereka.

Ketegangan antara SAD dan aktor-aktor eksternal, termasuk perusahaan besar, mencerminkan ketimpangan kekuasaan yang mendalam (Prasetya dkk, 2024). Dalam konteks ekspansi perkebunan kelapa sawit dan karet, SAD kerap kehilangan akses terhadap lahan-lahan tradisional yang menjadi sumber penghidupan mereka. Perusahaan sering kali memanfaatkan kelemahan posisi hukum SAD untuk mengambil alih lahan yang seharusnya diakui sebagai hak adat. Situasi ini diperparah dengan minimnya pengakuan terhadap sistem nilai dan mekanisme pengelolaan sumber daya yang dimiliki SAD, yang seharusnya dapat menjadi landasan bagi penyelesaian konflik berbasis komunitas.

Upaya pemerintah untuk menyelesaikan konflik ini telah dilakukan melalui berbagai program, salah satunya adalah penyediaan rumah dan fasilitas sosial bagi SAD (Prasetyo / Jambi.antranews.com, 2024). Namun, implementasi program seperti Rumah Komunitas Adat Terpencil (KAT) sering kali tidak efektif karena tidak sesuai dengan karakteristik dan kebutuhan hidup SAD. Program ini dianggap terlalu berorientasi pada pendekatan modernisasi yang

kaku, sementara SAD memiliki pola hidup yang dinamis dan berbasis tradisi. Kegagalan program ini menyoroti perlunya pendekatan yang lebih inklusif dan partisipatif dalam menyelesaikan konflik dan meningkatkan kesejahteraan SAD.

Sebagai respons atas kegagalan tersebut, pemerintah melalui Kementerian Sosial meluncurkan konsep Rumah Kawasan yang bertujuan untuk menjembatani kebutuhan tradisional SAD dengan tuntutan modernisasi. Konsep ini dirancang berdasarkan dialog intensif dengan enam Temenggung SAD, yang mencerminkan pendekatan berbasis komunitas. Sebagaimana bpenyelesaian konflik dengan kelompok dapat diartikan sebagai bahwa untuk mengantisipasi konflik perlu pengorganisasian terhadap kelompokkelompok sosial secara lebih baik (Sumartono, 2019). Rumah Kawasan dirancang tidak hanya sebagai tempat tinggal, tetapi juga sebagai pusat pengembangan ekonomi lokal, pendidikan, dan kesehatan, yang tetap mempertimbangkan keterhubungan SAD dengan lingkungan hutan. Inisiatif ini menunjukkan perubahan paradigma dalam pembangunan, di mana penghormatan terhadap nilai-nilai lokal mulai menjadi bagian integral dari desain kebijakan.

Namun, keberhasilan konsep Rumah Kawasan sangat bergantung pada kolaborasi multisektor yang melibatkan pemerintah, perusahaan, organisasi masyarakat sipil, dan masyarakat SAD itu sendiri. Hal ini juga dijelaskaan dalam prinsif collaborative governance, dimana seluruh stakeholder bekerja sama dan memiliki usaha bersama (Sujatmiko dkk, 2023), artinya memiliki peran masing-masing dalam menyelesaiakn suatu permasalahan yang tidak hanya berfokus pada satu instansi ataupun Cuma pada sebatas komunikasi semata (Islamy, 2018). Implementasi yang tidak konsisten atau pengawasan yang lemah dapat mengulangi kegagalan program sebelumnya. Oleh karena itu, penting untuk memastikan bahwa setiap langkah dalam program ini benar-benar melibatkan masyarakat SAD sebagai subjek, bukan objek pembangunan. Pendekatan berbasis komunitas yang partisipatif dapat menjadi kunci keberhasilan dalam menciptakan model pembangunan yang inklusif dan berkelanjutan.

Konflik yang dihadapi SAD tidak hanya relevan dalam konteks lokal, tetapi juga mencerminkan isu global tentang hak-hak masyarakat adat dan keberlanjutan lingkungan. Di berbagai belahan dunia, masyarakat adat menghadapi tantangan serupa ketika berhadapan dengan kekuatan ekonomi kapitalistik yang mengeksploitasi sumber daya alam (Hutapea dkk, 2023). Dalam konteks ini, konflik SAD di Batanghari menjadi kasus yang penting untuk dianalisis guna memahami dinamika hubungan antara masyarakat adat, pemerintah, dan aktor-aktor ekonomi lainnya.

Dari perspektif akademik, penelitian tentang konflik SAD menawarkan kontribusi penting dalam mengembangkan teori manajemen konflik komunitas. Teori ini menekankan pentingnya penghormatan terhadap nilai-nilai kultural masyarakat lokal dalam menyelesaikan konflik. Selain itu, penelitian ini juga dapat memperkaya diskursus tentang keadilan sosial dan keberlanjutan

lingkungan, yang semakin relevan di tengah tantangan global seperti perubahan iklim dan degradasi ekosistem.

Penelitian ini dirancang untuk menganalisis berbagai aspek konflik antara SAD dan aktor-aktor eksternal, termasuk tipologi konflik, strategi survival SAD, dan efektivitas model resolusi konflik berbasis komunitas. Selain itu, penelitian ini juga bertujuan untuk mengevaluasi peran institusi dalam mediasi konflik dan memberikan rekomendasi praktis untuk kebijakan publik yang lebih inklusif. Dengan pendekatan yang komprehensif, penelitian ini tidak hanya berkontribusi pada pengembangan teori, tetapi juga menawarkan solusi praktis untuk menciptakan hubungan yang lebih harmonis antara masyarakat adat dan aktor-aktor eksternal. Dalam konteks ini, penting untuk memahami bahwa konflik antara SAD dan aktor-aktor eksternal tidak hanya tentang perebutan sumber daya, tetapi juga tentang perjuangan identitas dan keberlanjutan kultural. SAD bukan sekadar komunitas yang bergantung pada hutan, tetapi juga penjaga nilai-nilai dan pengetahuan lokal yang memiliki kontribusi penting bagi keberlanjutan ekosistem. Oleh karena itu, pendekatan pembangunan yang sensitif terhadap nilai-nilai lokal tidak hanya menguntungkan SAD, tetapi juga mendukung keberlanjutan lingkungan secara lebih luas.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif deskriptif dengan pendekatan studi kepustakaan. Metode kualitatif dipilih karena penelitian kualitatif bertujuan untuk memahami secara mendalam (Subhaktiyasa, 2024) mengenai strategi resolusi konflik yang diterapkan dalam penyelesaian sengketa agraria yang melibatkan Masyarakat Adat Suku Anak Dalam (SAD). Pendekatan ini memungkinkan analisis yang komprehensif terhadap dinamika konflik, pola interaksi antar aktor, serta strategi manajemen konflik berbasis komunitas. Studi kepustakaan digunakan sebagai sumber utama data, dengan mengkaji berbagai literatur, laporan, dan penelitian terdahulu yang berkaitan dengan konflik SAD. Pendekatan ini memberikan gambaran holistik tentang permasalahan dan solusi yang telah diterapkan dalam konteks serupa. Dengan demikian, penelitian ini menjadi upaya untuk mengintegrasikan perspektif lokal dan global dalam memahami konflik SAD. Dalam jangka panjang, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi pengembangan kebijakan publik yang lebih adil dan inklusif, yang menghormati hak-hak masyarakat adat sekaligus mendukung keberlanjutan ekonomi dan lingkungan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

a. Manajemen Konflik Berbasis Komunitas: Sebuah Kerangka Teoritis

Manajemen konflik secara umum didefinisikan sebagai upaya menyelesaikan konflik melalui pendekatan seperti *contending, problem solving, yielding, inaction, dan withdrawing* (Gulo dkk, 2013). Namun, pendekatan-pendekatan ini tidak selalu harus diterapkan bersamaan karena bergantung pada

konteks konflik yang dihadapi (Ulum dkk, 2024). Dalam penelitian ini, problem solving menjadi pendekatan utama yang digunakan dalam manajemen konflik. Pendekatan ini dianggap sebagai filosofi dan strategi utama yang diterapkan oleh COP untuk menyelesaikan konflik. Secara konseptual, *problem solving* melibatkan identifikasi masalah yang memisahkan pihak-pihak yang bertikai, mengembangkan solusi, dan menciptakan hasil yang memuaskan kedua belah pihak *(win-win solution)* (Zuhdan, 2013).

Konflik antar kelompok dalam masyarakat sering kali menjadi masalah laten. Proses penyelesaian konflik biasanya mengandalkan pendekatan berbasis kekuasaan *(power-based approach)* yang memiliki banyak kelemahan. Pendekatan ini cenderung bersifat represif, mengutamakan kekuatan senjata daripada modal sosial yang ada, bersifat *top-down*, dan lebih berpihak pada kepentingan elit dibanding masyarakat umum. Oleh karena itu, pendekatan berbasis komunitas *(community-based approach)* menjadi alternatif yang perlu dikembangkan.

Peralihan paradigma dari pendekatan kekuasaan ke komunitas membutuhkan perdebatan panjang. Thomas Hobbes, misalnya, dalam Leviathan berpendapat bahwa masyarakat tidak mampu mengatur dirinya sendiri tanpa kekuatan pemaksa eksternal (Darusalam dkk, 2024). Menyarankan perlunya institusi kuat untuk mengendalikan benturan kepentingan. Sementara itu, John Locke mengusulkan kontrak sosial melalui negara konstitusional untuk menciptakan keteraturan sosial. Locke menilai moralitas masyarakat saja tidak cukup untuk menghindari konflik (Lele, 2024). Max Weber menekankan pentingnya kekuatan fisik legal formal melalui birokrasi negara sebagai cara efektif untuk mengatur konflik, terutama di masyarakat kapitalis yang kompetitif (Ruspiana dkk, 2021).

Pandangan Hobbes, Locke, dan Weber yang menitikberatkan pada peran negara sering kali mengabaikan nilai-nilai humanis dan kapasitas masyarakat untuk menyelesaikan konflik secara mandiri. Sebaliknya, Adam Smith dalam The Theory of Moral Sentiments percaya bahwa individu dalam masyarakat mampu bersosialisasi secara alami berdasarkan moralitas dan kesadaran saling ketergantungan. Menurutnya, sikap keterbukaan atau sipilitas yang lahir dari interdependensi membantu menciptakan kohesi sosial (Smith, 2010). Ralf Dahrendorf menekankan pentingnya pengorganisasian kelompok sosial untuk membangun mekanisme kontrol sosial yang efektif, sehingga potensi konflik dapat dicegah sejak dini (Kolopaking, 2010). Jack Rothman menawarkan tiga langkah untuk mengatasi konflik sosial (Susanto, 2022):

1) Tindakan persuasif, yang ditujukan kepada kelompok masyarakat yang kecewa dengan kondisi sosial, politik, dan ekonomi.
2) Tindakan normatif, yang berfokus pada pembentukan persepsi bersama, menghilangkan stereotip atau prasangka, menyampaikan pesan perdamaian, dan menghormati nilai-nilai lokal.

3) Pemberian insentif, seperti penghargaan kepada komunitas yang berhasil menjaga keamanan dan ketertiban.

Modal sosial menjadi elemen kunci dalam manajemen konflik berbasis komunitas. Modal sosial, seperti yang diuraikan oleh Putnam, mencakup jaringan, norma, dan rasa percaya *(trust)* yang memungkinkan masyarakat bertindak lebih efektif untuk mencapai tujuan bersama. Modal sosial mencerminkan kapasitas masyarakat untuk memenuhi kebutuhan hidup dan menjaga integrasi sosial (Suaib, 2017).

b. Manajemen Konflik Berbasis Komunitas: Analisis Strategi Resolusi Konflik Suku Anak Dalam di Batanghari

Dalam konteks penyelesaian konflik masyarakat adat Suku Anak Dalam (SAD) di Kabupaten Batanghari, pendekatan manajemen konflik berbasis komunitas menjadi relevan dan krusial. Fenomena konflik yang melibatkan SAD sering kali berakar pada benturan kepentingan antar-kelompok, terutama dalam konteks akses terhadap sumber daya alam, hak tanah adat, dan marginalisasi sosial. Penyelesaian konflik ini memerlukan strategi yang tidak hanya berorientasi pada solusi jangka pendek tetapi juga berkelanjutan dengan melibatkan semua pihak secara aktif dalam prosesnya. Untuk itu, analisis berbasis kerangka teoritis manajemen konflik berbasis komunitas dapat memberikan wawasan yang mendalam tentang bagaimana pendekatan partisipatif dapat diterapkan secara efektif.

Dinamika konflik yang dialami Suku Anak Dalam (SAD) di Batanghari merepresentasikan kompleksitas persoalan sosial yang membutuhkan pendekatan resolusi konflik yang komprehensif dan partisipatif. Merujuk pada kerangka teoritik yang dikembangkan para pemikir sosial, penelitian ini mengadopsi perspektif *problem solving* sebagai strategi utama dalam manajemen konflik berbasis komunitas. Pendekatan *Problem Solving* dalam Resolusi Konflik Dalam konteks SAD, pendekatan problem solving menjadi instrumen kunci untuk mengidentifikasi akar permasalahan yang memisahkan masyarakat adat dengan berbagai stakeholder eksternal. Konsep *problem solving* yang ditawarkan secara teoritis tidak sekadar mencari solusi kompromistis, melainkan mengembangkan mekanisme resolusi yang menghasilkan *win-win solution* (Akbar dkk, 2019).

Menurut Konsorsium Pembaruan Agraria (KPA), pada tahun 2022 terdapat 212 kasus konflik agraria di Indonesia, di mana sektor perkebunan menyumbang 41% dari total konflik. Sedangkan untuk Jumlah SAD yang terlibat konflik Berdasarkan data Kementerian Sosial (2019), ada 6.423 keluarga SAD di Jambi, sedangkan data Kemendagri (2021) mencatat 3.160 orang SAD yang masih hidup secara nomaden dan rentan mengalami konflik lahan. Konflik ini ini terjadi pada salah satu konflik terbesar terjadi di Desa Hajran, Kabupaten

Batanghari, di mana masyarakat SAD bentrok dengan perusahaan perkebunan karena perampasan lahan adat. Konflik ini berujung pada tindakan represif aparat dan menyebabkan beberapa anggota komunitas SAD kehilangan akses terhadap lahan penghidupan mereka.

Oleh karena itu diperlukan manajjemen konflik yang tidak lagi meminggirkan aktor-aktornya dalam situasi konflik tersebut. Permasalahan konflik antar SAD dengan pemerintah dan perusahaan seakan tiada hentinya. Dan secara tidak langsung menunjukan jika upaya penyelesaian konflik tersebut tidaklah berjalan optimal. Solusi yang dilakukan seakan tidak menyentuh akar permasalahan sehingga konflik dan ketegangan ini terus berlangsung. Untuk itu diperlukan pendekatan resolusi konflik yang komprehensif dan inklusif dalam menyelesaikan permaslaahan ini. Berikut tata kelola konflik yang dapat dilakukan oleh pemerintah dalam penyelesaian konflik agraria SDA di Kabupaten Batang Hari:

1) Pendekatan Manajemen Konflik Berbasis Komunitas

Manajemen konflik berbasis komunitas adalah pendekatan yang mengedepankan partisipasi aktif komunitas dalam menyelesaikan konflik melalui strategi problem solving. Pendekatan ini menitikberatkan pada identifikasi akar masalah, pengembangan solusi yang saling menguntungkan (win-win solution), dan membangun kesepakatan yang dapat diterima oleh semua pihak (Zuhdan, 2013). Dalam konteks SAD di Batanghari, konflik yang terjadi sering kali dikelola dengan pendekatan kekuasaan yang bersifat represif, sebagaimana dicontohkan oleh teori Hobbes dan Weber, yang mengandalkan legalitas negara dan kekuatan fisik untuk mengatur masyarakat. Namun, pendekatan ini memiliki banyak kelemahan, termasuk minimnya perhatian terhadap kebutuhan lokal dan nilai-nilai sosial yang berlaku di komunitas tersebut. Sebaliknya, pendekatan berbasis komunitas, seperti yang diusulkan oleh Adam Smith dan Jack Rothman, menekankan pentingnya moralitas, saling ketergantungan, dan nilai-nilai sosial sebagai dasar untuk mencapai kohesi sosial (Merina, 2023). Dalam kasus SAD, pengorganisasian kelompok-kelompok sosial secara efektif, penguatan modal sosial, dan tindakan persuasif dapat menjadi langkah awal dalam mengatasi konflik.

2) Modal Sosial Sebagai Pondasi Resolusi Konflik

Modal sosial menjadi elemen penting dalam strategi penyelesaian konflik berbasis komunitas. Putnam mendefinisikan modal sosial sebagai jaringan, norma, dan rasa saling percaya (trust) yang memungkinkan masyarakat bertindak lebih efektif untuk mencapai tujuan tertentu (Widhangdha, 2020). Dalam konteks SAD, modal sosial ini dapat berupa hubungan antar-keluarga, tradisi adat, dan kepercayaan yang mereka miliki terhadap pemimpin adat

maupun pihak eksternal yang membantu proses penyelesaian konflik. Penguatan modal sosial SAD melibatkan beberapa langkah, antara lain:

1. Pengembangan Jaringan Sosia Dalam proses penyelesaian konflik, jaringan sosial yang kuat dapat mempertemukan berbagai pihak, termasuk masyarakat SAD, pemerintah, dan pihak ketiga seperti LSM atau tokoh masyarakat. Peran tokoh adat sangat signifikan dalam menjembatani komunikasi antara masyarakat SAD dan pihak eksternal.
2. Membangun Kepercayaan *(Trust-Building)* Kepercayaan menjadi kunci dalam menyelesaikan konflik. Pendekatan yang persuasif dan transparan dapat membantu membangun kepercayaan masyarakat SAD terhadap pihak-pihak yang terlibat dalam proses mediasi.
3. Penguatan Norma Lokal Menghormati norma dan nilai-nilai adat SAD adalah langkah penting untuk menciptakan solusi yang berkelanjutan. Hal ini juga membantu menghindari resistensi dari masyarakat adat terhadap solusi yang ditawarkan.

3) Strategi Problem Solving: Menciptakan Solusi yang Inklusif

Pendekatan *problem solving* menjadi inti dalam manajemen konflik berbasis komunitas. Dalam konteks SAD, langkah ini mencakup:

1. Identifikasi Akar Masalah Konflik sering kali muncul karena benturan kepentingan antara hak atas tanah adat dengan kepentingan perusahaan atau pemerintah daerah (Bimantara, 2024). Identifikasi akar masalah dilakukan dengan cara mendengarkan perspektif masyarakat SAD secara langsung melalui forum-forum diskusi yang melibatkan semua pihak.
2. Penciptaan Kesepakatan Bersama dilakukan dengan mengakomodasi kebutuhan masyarakat SAD dan pihak-pihak lain yang berkepentingan. Solusi seperti redistribusi lahan, pengakuan hukum atas tanah adat, atau pemberian akses terhadap sumber daya alam yang lebih adil dapat menjadi pilihan.
3. Penguatan Kapasitas Komunitas Memberikan pelatihan kepada masyarakat SAD tentang hak-hak mereka, strategi advokasi, dan keterampilan pengelolaan sumber daya adalah langkah penting untuk memperkuat posisi mereka dalam negosiasi dan menciptakan kemandirian komunitas.

4) Pendekatan Nilai-Nilai Masyarakat

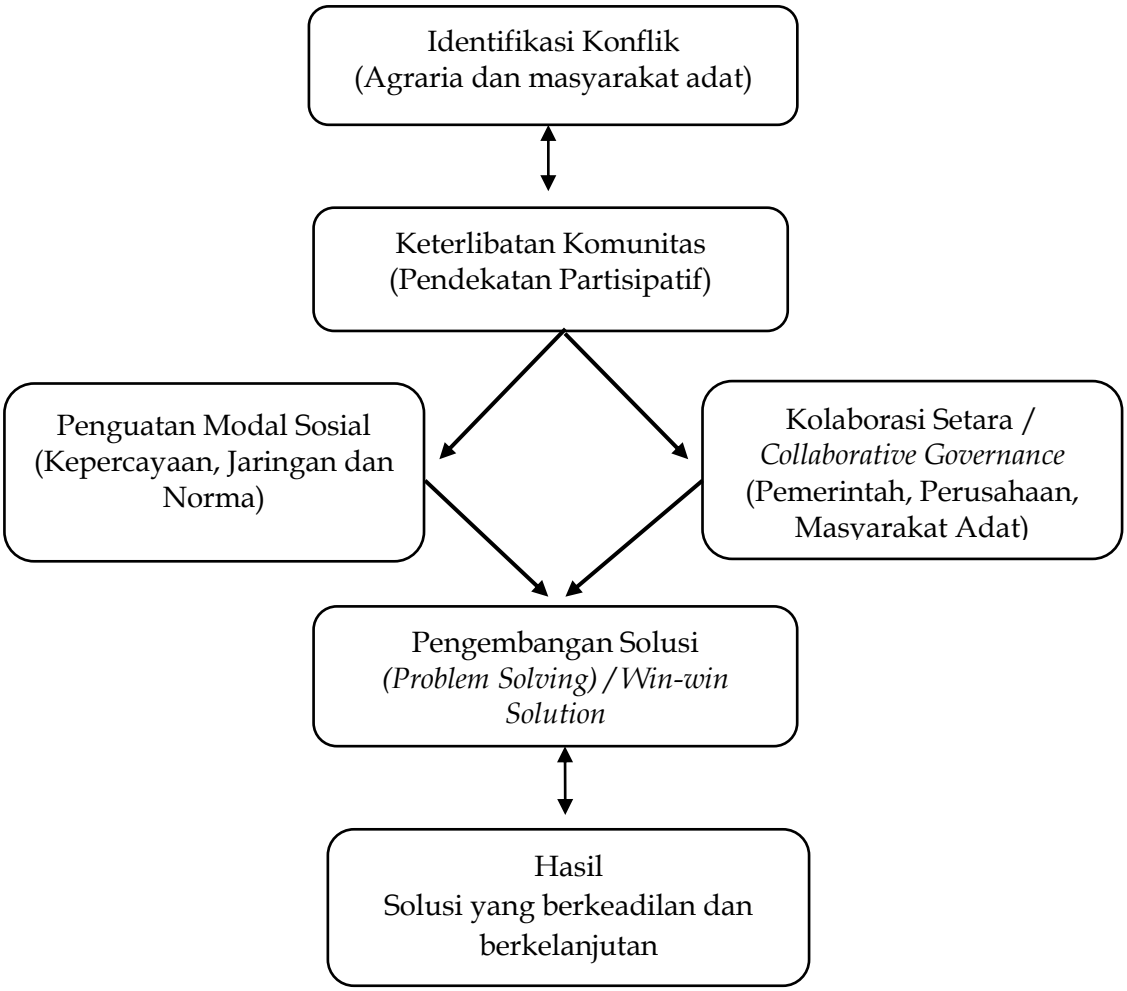
Pendekatan berbasis nilai masyarakat, sebagaimana diusulkan oleh Jack Rothman, mencakup tindakan persuasif, normatif, dan pemberian insentif. Dalam kasus SAD, penerapan langkah-langkah ini melibatkan:

1. Tindakan Persuasif Tindakan ini diarahkan pada kelompok kelompok masyarakat yang kecewa dengan realitas sosial, politik, atau ekonomi.

Dengan memahami aspirasi dan kekhawatiran mereka, pemerintah dan pihak terkait dapat menciptakan komunikasi yang lebih efektif untuk meredakan ketegangan.

2. Tindakan Normatif Membangun persepsi bersama melalui penghilangan stereotip atau prasangka terhadap SAD menjadi langkah penting untuk menciptakan rasa saling hormat. Pesan-pesan perdamaian yang disampaikan melalui tokoh adat atau media lokal dapat memperkuat nilai-nilai perdamaian.
3. Pemberian Insentif Insentif berupa penghargaan atas keberhasilan komunitas dalam menjaga keamanan dan ketertiban dapat meningkatkan motivasi masyarakat untuk mendukung resolusi konflik.

Gambar 1. Mekanisme Kerja Manjemen Konflik Berbasis Komunitas Partisipatif Dalam Mengelola Konflik SAD Kabupaten Batang Hari



Sumber : Data Olahan Penulis

c. Membangun Paradigma Baru: Dari Power-Based ke Community-Based Approach

Peralihan paradigma dari pendekatan kekuasaan ke pendekatan berbasis komunitas adalah inti dari strategi ini. Pendekatan kekuasaan, meskipun memiliki legitimasi hukum, sering kali tidak efektif dalam jangka panjang karena sifatnya yang represif dan *top-down*. Sebaliknya, pendekatan berbasis komunitas yang inklusif dan partisipatif mampu menciptakan rasa memiliki (sense of ownership) terhadap solusi yang dihasilkan. Dalam konteks SAD, proses ini melibatkan perubahan cara pandang pemerintah daerah dan perusahaan terhadap komunitas adat. Kolaborasi yang berbasis pada kesetaraan dan penghormatan terhadap hak-hak adat merupakan langkah penting untuk membangun paradigma baru ini (Eko dkk, 2014).

Penyelesaian konflik antara masyarakat adat Suku Anak Dalam (SAD) di Kabupaten Batanghari dengan pihak-pihak lain, seperti perusahaan dan pemerintah, membutuhkan pendekatan yang berorientasi pada pemberdayaan komunitas. Konflik yang sering terjadi berkisar pada isu penguasaan lahan, hak atas sumber daya alam, dan ketegangan antar kelompok akibat perbedaan kepentingan (Zulfikar dkk, 2018). Dalam konteks ini, manajemen konflik berbasis komunitas menjadi kerangka yang relevan untuk menciptakan solusi yang berkeadilan dan berkelanjutan. Kerangka ini berfokus pada pendekatan problem solving, yang melibatkan identifikasi masalah secara partisipatif, pemisahan kepentingan yang bertentangan, serta pengembangan solusi win-win yang memuaskan semua pihak.

Pendekatan berbasis komunitas mengutamakan penguatan modal sosial, sebagaimana diuraikan oleh Putnam, yang mencakup jaringan, norma, dan rasa saling percaya antar kelompok. Dalam proses ini, kehadiran nilai-nilai lokal, seperti tradisi musyawarah adat dan norma saling menghormati, menjadi landasan penting dalam membangun dialog yang konstruktif (Zuhdan, 2013). Di sisi lain, pendekatan ini juga menolak solusi represif yang sering kali bersifat top-down dan bias terhadap kepentingan elit. Sebagai gantinya, strategi yang diterapkan melibatkan tindakan persuasif dan normatif, seperti upaya membangun persepsi bersama, menghilangkan stereotip, dan menciptakan mekanisme kontrol sosial berbasis pengorganisasian kelompok masyarakat.

Peralihan paradigma dari pendekatan kekuasaan ke pendekatan berbasis komunitas menjadi inti dari strategi ini. Pendekatan kekuasaan, meskipun memiliki legitimasi hukum, sering kali tidak efektif dalam jangka panjang karena sifatnya yang represif dan *top-down*. Sebaliknya, pendekatan berbasis komunitas yang inklusif dan partisipatif mampu menciptakan rasa memiliki *(sense of ownership)* terhadap solusi yang dihasilkan. Dalam konteks SAD, proses ini melibatkan perubahan cara pandang pemerintah daerah dan perusahaan terhadap komunitas adat. Kolaborasi yang berbasis pada kesetaraan dan penghormatan terhadap hak-hak adat merupakan langkah penting untuk membangun paradigma baru ini.

Partisipasi aktif masyarakat adat dalam merumuskan solusi konflik menjadi elemen kunci. Pendekatan ini mengadopsi prinsip inklusivitas yang

disoroti oleh Adam Smith, di mana individu dalam masyarakat kompleks menyadari bahwa interdependensi adalah kunci untuk mencapai kepentingan bersama. Pemerintah daerah dan lembaga terkait perlu memfasilitasi dialog terbuka antara SAD, perusahaan, dan pemangku kepentingan lainnya untuk merancang kebijakan pengelolaan lahan yang adil dan berkelanjutan. Selain itu, insentif seperti penghargaan kepada komunitas yang berhasil menjaga harmoni sosial dapat memperkuat mekanisme penyelesaian konflik berbasis komunitas.

Dalam konteks Kabupaten Batanghari, penerapan strategi resolusi konflik berbasis komunitas ini membutuhkan kolaborasi berbagai pihak, termasuk pemerintah, lembaga adat, dan organisasi masyarakat sipil. Pemahaman terhadap nilai-nilai lokal dan penguatan kapasitas masyarakat SAD menjadi prioritas untuk menciptakan kohesi sosial yang lebih baik. Pendekatan ini tidak hanya mampu menyelesaikan konflik secara efektif tetapi juga membangun fondasi hubungan yang harmonis antara masyarakat adat dan pihak-pihak lain. Paradigma baru yang menghormati hak-hak adat serta memprioritaskan dialog partisipatif adalah kunci dalam mencapai resolusi yang berkelanjutan.

KESIMPULAN

Strategi resolusi konflik masyarakat adat Suku Anak Dalam (SAD) di Kabupaten Batanghari menekankan pentingnya peralihan paradigma dari pendekatan kekuasaan yang bersifat *top-down* dan represif menuju pendekatan berbasis komunitas yang inklusif dan partisipatif. Pendekatan berbasis komunitas ini menawarkan solusi yang lebih berkelanjutan dengan mengutamakan kolaborasi setara antara pemerintah, perusahaan, dan masyarakat adat, serta menghormati hak-hak tradisional mereka. Melalui penguatan modal sosial, seperti jaringan, norma, dan rasa saling percaya, strategi ini mampu menciptakan rasa memiliki terhadap solusi yang dihasilkan *(sense of ownership)*, sehingga mendorong terciptanya kohesi sosial yang lebih baik.

Pendekatan problem solving, yang menjadi inti dari manajemen konflik berbasis komunitas, memungkinkan identifikasi masalah secara komprehensif, pengembangan solusi win-win, dan pemisahan kepentingan yang bertentangan. Keberhasilan strategi ini sangat bergantung pada partisipasi aktif komunitas adat dalam proses pengambilan keputusan, penghapusan stereotip, serta pengorganisasian sosial yang efektif. Selain itu, penghargaan kepada komunitas yang berhasil menjaga harmoni sosial dan pelibatan nilai-nilai lokal menjadi elemen penting untuk memperkuat mekanisme penyelesaian konflik ini.

Pada akhirnya, strategi ini tidak hanya menyelesaikan konflik, tetapi juga menciptakan landasan untuk hubungan yang lebih harmonis antara masyarakat adat, pemerintah, dan pihak perusahaan. Pendekatan berbasis komunitas ini menjadi model yang relevan dalam menghadapi konflik serupa di wilayah lain, dengan menjadikan dialog partisipatif dan penghormatan terhadap hak-hak komunitas sebagai prinsip utama resolusi konflik yang berkelanjutan.

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan. Pertama, pendekatan studi kepustakaan tidak memungkinkan pengumpulan data primer dari aktor langsung yang terlibat dalam konflik SAD. Kedua, penelitian ini lebih berfokus pada analisis strategi manajemen konflik berbasis komunitas tanpa melakukan uji empiris terhadap efektivitasnya di lapangan. Sehingga dapat di munsulkan kelemahan utama penelitian ini adalah ketergantungan pada data sekunder yang dapat memiliki keterbatasan dalam hal relevansi dan keterbaruan. Selain itu, karena penelitian ini tidak menggunakan pendekatan kuantitatif, maka sulit untuk mengukur dampak strategi resolusi konflik secara objektif melalui indikator numerik.

Untuk penelitian selanjutnya, diharpakan dapat menutup kekurangan serta kelemahan dalam penelitian ini, direkomendasikan agar dilakukan studi lapangan dengan metode wawancara dan observasi langsung terhadap komunitas SAD. Penelitian yang lebih empiris dapat membantu menguji efektivitas pendekatan partisipatif dalam manajemen konflik berbasis komunitas. Selain itu, pendekatan kuantitatif dapat digunakan untuk mengukur tingkat keberhasilan resolusi konflik berdasarkan indikator sosial dan ekonomi

REFERENCES

Akbar, R. M., & Muallidin, I. (2019). Metode Resolusi Konflik Oleh Lembaga Adat Melayu (Lam) Riau Dalam Menyelesaikan Sengketa Tanah Ulayat Di Kecamatan Rangsang Kabupaten Kepulauan Meranti. *MITZAL (Demokrasi, Komunikasi dan Budaya): Jurnal Ilmu Pemerintahan dan Ilmu Komunikasi*, *4*(2), 122-132.DOI: http://dx.doi.org/10.35329/mitzal.v4i2.455

Bimantara, A. (2024). Politik hukum pertanahan dalam upaya penyelesaian sengketa pertanahan di Indonesia. *Jurnal Cahaya Hukum Nusantara*, *1*(1), 1-10.

Darussalam, F. I., Indra, A. B., & Rahman, S. (2024). Hakikat Manusia dan Relevansinya terhadap Isu-isu Kemanusiaan: Analisis Komparatif Filsafat Politik Thomas Hobbes dan John Locke. *Media: Jurnal Filsafat dan Teologi*, *5*(2), 219-234. https://doi.org/10.53396/media.v5i2.400

Eko, S. dkk (2014). *Desa Membangun Indonesia*. Yogyakarta: FPPD.

Gulo, J. A., Hidayat, M., Saputra, R. A. V. W., Harits, A., & Herlianti, N. (2023). Esensial Resolusi dalam Konflik Masyarakat Madani. *Journal of Publik Administration & Policy Review, 1*(1), 69-82.

Hanafi. M (2021). Kemendagri Sebut 3160 Suku Anak Dalam di Jambi Telah Masuk Data. Jambi.antranews.com.https://jambi.antaranews.com/berita/435318/kemendagri-sebut-3160-suku-anak-dalam-di-jambi-telah-masuk-data-kependudukan Pada 03 Desember 2024.

Hutapea, H. M., & Lestarini, R. (2023). Tinjauan Kedudukan Dan Peran Kunci Intelektualitas Adat Sasi di Maluku Dalam Pengelolaan Lingkungan Hidup. *Cakrawala Repositori IMWI*, *6*(1), 93-102. https://doi.org/10.52851/cakrawala.v6i1.161

Islamy. L.O.S (2018). *Collaborative governance konsep dan aplikasi*. Yogyakarta: Deepublish.

Kolopaking, I. A. D. A. (2021). *Asas Itikad Baik dalam Penyelesaian Sengketa Kontrak Melalui Arbitase*. Bandung: Alumni.

Lele, G. (2024). *Kebijakan Publik Untuk Transformasi Sosial: Sebuah Pendekatan Kritis-Agonistik*. Yogyakarta: UGM PRESS.

Merina, B. (2023). Analisis Konflik di Papua Dengan Teknik Sistematika Review. *Jurnal Enersia Publika: Energi, Sosial, dan Administrasi Publik, 7*(1), 19-36. https://doi.org/10.30588/jep.v7i1.1548

Prasetya, N. H., Zuffran, F., & Murtada, F. S. (2024). Analisis Konflik Agraria di Kalimantan Timur: Studi Kasus Sengketa Lahan Antara Masyarakat Adat dan Perusahaan Tambang. *Media Hukum Indonesia (MHI)*, *2*(2). https://doi.org/10.5281/zenodo.12636956

Prasetyo. M.R.B.E (2024). Jalan tengah mengatasi masalah masyarakat adat Suku Anak Dalam. Jambi.antaranews.com. https://www.antaranews.com/berita/4375940/jalan-tengah-mengatasi-masalah-masyarakat-adat-suku-anak-dalam

Putra, A. A., & Azhar, F. (2024). Menghormati Kearifan Lokal Dengan Mengintegrasi Hak Ulayat Masyarakat Adat Pada Strategi Pembangunan Dan Konservasi Berkelanjutan. *Kultura: Jurnal Ilmu Hukum, Sosial, dan Humaniora*, *2*(6), 243-253. https://doi.org/10.572349/kultura.v2i6.1567

Rusfiana, Y., & Supriyatna, C. (2021). Memahami Birokrasi Pemerintahan dan Perkembangannya. Bandung: Alfabeta.

Smith, A. (2010). *The theory of moral sentiments*. London: Penguin Books Ltd

Suaib, H. (2017). *Suku Moi: nilai-nilai kearifan lokal dan modal sosial dalam pemberdayaan masyarakat*. Tanggerang Selatan: An1mage.

Subhaktiyasa, P. G. (2024). Menentukan Populasi dan Sampel: Pendekatan Metodologi Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif. *Jurnal Ilmiah Profesi Pendidikan, 9*(4), 2721-2731. https://doi.org/10.29303/jipp.v9i4.2657

Sujatmiko, S., Orbawati, E. B., & Mukti, A. (2023). Collaborative Governance Dalam Pemberdayaan Masyarakat Desa Bligo Sebagai Strategi Mengatasi Dampak Pandemi Covid-19. *Jurnal Pemerintahan dan Politik, 8*(1). https://doi.org/10.36982/jpg.v8i1.2528

Sumartono, S. (2019). Dinamika perubahan sosial dalam teori konflik. *Jurnal Ilmu Komunikasi Dan Bisnis*, *5*(1), 1-17.

Susanto, A. (2022). Penerapan Prinsip POACE (Planning, Organizing, Actuating, Controling, Evaluation) dalam Pemberdayaan Masyarakat. *INTELEKSIA: Jurnal Pengembangan Ilmu Dakwah*, *4*(2), 293-312. DOI: 10.55372/inteleksiajpid.v4i2.211

Ulum, S., & Indriastuti, Y. (2024). Strategi Manajemen Konflik Komunikasi Organisasi Pencak Silat: Studi Kasus pada Organisasi Persaudaraan Setia Hati Terate (PSHT) Rayon Semolowaru Elok dalam Meminimalisir Konflik di Surabaya. *Reslaj: Religion Education Social Laa Roiba Journal*, *6*(5), 2901-2918. https://doi.org/10.47467/reslaj.v6i5.2228

Widhagdha, M. F., & Hidayat, R. (2020). Pemberdayaan masyarakat sebagai strategi resolusi konflik sosial. *Jurnal Pemberdayaan Masyarakat*, *8*(1), 82-91.

Zuhdan, M. (2013). Manajemen Konflik Berbasis Komunitas: Studi Kasus Community Oriented Policing (COP) di Malioboro Yogyakarta. *Jurnal Ilmu Sosial dan Ilmu Politik*, *17*(2), 130-143. https://doi.org/10.22146/jsp.10879

Zulfikar, A. M., & Nasdian, F. T. (2018). Analisis konflik pengelolaan sumberdaya alam di kawasan Taman Nasional Gunung Gede Pangrango. *Jurnal Sains Komunikasi dan Pengembangan Masyarakat [JSKPM]*, *2*(5), 639-652. https://doi.org/10.29244/jskpm.2.5.639-652

Jurnal Pemerintahan dan Politik
Vol.10 No. 2 Mei 2025, pp. 220 - 233
DOI: 10.36982/jpp.v10i2.5069
■ Received : 26/12/2024 ■ Revised : 21/01/2025 ■ Accepted : 29/01/2025

Efektivitas Seleksi Perangkat Desa di Desa Sidomulyo Kecamatan Pule Kabupaten Trenggalek

Sunarso[1*], Dendy Eta Mirlana[2], Mai Puspadyna Bilyastuti [3], Erwin Yulianto[4]
[1] Universitas Merdeka Malang PDKU Ponorogo, Indonesia
[2] Universitas Merdeka Malang PDKU Ponorogo, Indonesia
[3] Universitas Merdeka Malang PDKU Ponorogo, Indonesia
[4] Universitas Merdeka Malang PDKU Ponorogo, Indonesia

Email correstpondence: dendy.mirlana@unmer.ac.id*

Keywords :
Effectiveness, Village Apparatus, Transparency, Clarity of Regulations, Competence

Kata Kunci :
Efektivitas, Perangkat Desa, Transparansi, Kejelasan Peraturan, Kompetensi

Abstract
Selection is a step to choose people with predetermined qualifications in order to fill positions in an organization. This study aims to describe the effectiveness of village apparatus selection in Sidomulyo Village, Pule District, Trenggalek Regency. The type of research is qualitative descriptive research with a case study approach. Data collection techniques using observation, in-depth interviews and documentation studies. Respondents in this study were village heads, committee chairs, Bhabinkamtibmas, and community leaders. The data was successfully collected, processed and analyzed with the help of descriptive qualitative analysis techniques. The results of the study indicate that the selection of village apparatus is generally effective, seen based on 1) transparency of the recruitment process; 2) clarity of laws and regulations; 3) participant competence; 4) quality of the implementing committee; 5) supervision; 6) community involvement. The results of the selection passed competent participants according to the needs of the village government. The village security situation during 2020 to 2024 was safe and there were no disturbances, where during that period 4 village apparatus selection processes were carried out. The implication of this study is that if you want to increase the effectiveness of village apparatus selection, then village leaders, village elite figures and the entire community must commit to not committing fraud and nepotism.

Abstrak
Seleksi merupakan langkah untuk memilih orang-orang dengan kualifikasi yang sudah ditentukan dalam rangka mengisi kedudukan dalam organisasi. Penelitian ini bertujuan mendiskripsikan gambaran mengenai efektivitas seleksi perangkat desa di Desa Sidomulyo Kecamatan Pule Kabupaten Trenggalek. Penelitian deskriptif kualitatif yang mempergunakan pendekatan studi kasus dipakai sebagai jenis penelitian ini. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam, observasi, serta dokumentasi. Kepala desa, ketua panitia, bhabinkamtibmas, serta tokoh masyarakat dijadikan subjek penelitian ini. Teknik analisis kualitatif deskriptif dimanfaatkan untuk proses mengolahan data. Hasilnya yaitu seleksi perangkat desa pada umumnya efektif, dilihat berdasarkan 1) transparansi proses rekruitmen; 2) kejelasan peraturan perundang-undangan; 3) kompetensi peserta; 4) kualitas panitia pelaksana; 5) pengawasan; 6) keterlibatan masyarakat. Hasil dari seleksi meluluskan peserta yang kompeten sesuai dengan kebutuhan pemerintah desa. Situasi keamanan desa selama tahun 2020 sampai dengan 2024 berlangsung aman tidak ada gangguan, di mana dalam kurun waktu tersebut dilaksanakan 4 kali proses seleksi perangkat desa. Penelitian ini memiliki implikasi yaitu bila akan -

meningkatkan efektivitas seleksi perangkat desa, maka pimpinan desa, tokoh-tokoh elite desa dan seluruh masyarakat harus komitmen tidak melakukan kecurangan dan nepotisme.

PENDAHULUAN

Indonesia bisa dikatakan sebagai negara kesatuan yang berasaskan desentralisasi dalam hal pelaksanaan pemerintahan daerah, yang memiliki arti memberi ruang demokrasi kepada penduduk di berbagai daerah desa. Kondisi tersebut bertujuan untuk mendekatkan pemerintah padaa masyarakatnya. Desa sebagai unsur pemerintahan terdepan mempunyai peran yang besar dalam mewujudkan masyarakat yang sejahtera yang secara riil dirasakan oleh warga negara. Desa mempunyai potensi yang besar untuk dikembangkan untuk menuju masyarakat yang madani dan sejahtera.

Pasal 18 UU No. 6 Tahun 2014 tentang Desa diamanatkan secara ringkas bahwasanya wewenang desa terdiri dari wewenang dalam aspek pelaksanaan pembangunan desa, penyelenggaraan pemerintah desa, pemberdayaan masyarakat desa, dan pembinaan kemasyarakatan desa yang didasarkan pada hak asal usul, adat istiadat, dan juga prakarsa masyarakat. Tata kelola penyelenggaraan pemerintahan desa yang baik harus dilaksanakan dalam rangka mencapai desa sejahtera dan maju. Posisi perangkat desa sangat penting dan menjadi peran kunci dalam penyelenggaraan pemerintah desa. Apabila kepala desa banyak disibukkan dengan urusan-urusan politik dan strategis desa maka perangkat desa memegang peran dalam urusan manajerial. Perangkat desa langsung bersentuhan dalam hal pemberian layanan pada khalayak luas dan adalah dasar yang sifatnya krusial dalam tercapainya tujuan kebijakan pembangunan desa. Kemajuan dan kesejahteraan desa ditentukan oleh sumber daya alam yang dimiliki, kualitas kepemimpinan kepala desa dan SDM perangkat desa. Oleh karenanya, perlu diadakan seleksi ketat dalam pengadaan personel perangkat guna mendapatkan perangkat desa yang mempunyai kemampunan teknis, manajerial, sosioobkultural dan motivasi yang kuat.

Demokrasi desa seharusnya diawali dari pemilihan Kepala Desa serrta seleksi penerimaan perangkat desa. Kedua even ini akan menentukan berkembangnya demokrasi di desa, terutama menyangkut pengambilan keputusan dalam penyusunan program desa. Kalau proses pemilihan kepala desa dapat diselenggarakan secara demokratis maka seleksi penerimaan perangkat desa juga bisa diselenggarakan secara objektif dan transparan. Sebagaimana hasil Penelitian A. Ridhuan Habena mengenai pemilihan Kepala Desa berbasis e-voting menunjukkan bahwa pelaksanaan e-voting telah efektif. Hal ini terbukti dari sosialisasi, simulasi, keberadaan panitia Pilkades, serta penggunaan media dan koordinasi yang sesuai dengan Peraturan Daerah.

Namun, kendala utama yang ditemukan adalah rendahnya partisipasi masyarakat akibat kurangnya kepedulian. (Habena, 2019).

Menurut Munir dan Fauziah (2022) seleksi perangkat desa dalam konteks ini adalah sebuah strategi awal dalam hal demokratisasi desa. Seleksi perangkat desa dalam praktiknya memiliki asas keterbukaan bisa mencapai perangkat desa berkapasitas baik. Hal ini membutuhkan komitmen dari pimpinan pemerintah desa dan pemangku kepentingan lainnya. Dengan semakin membaiknya gaji yang diterima oleh perangkat desa maka minat menjadi perangkat desa juga semakin meningkat. Seperti dikemukakan oleh Samsaman, Rengifurwarin, Ponto (Samsaman et al., 2022) bahwa posisi perangkat desa dewasa ini diincar oleh berbagai kalangan yang memiliki perbedaan latar belakang pendidikan, dimana bukan sebatas lulusan SMA sana, akan tetapi juga lulusan sarjana turut bersaing memperoleh posisi dalam aparatur pemerintahan desa. Permasalahan yang kerap dialami dalam proses merekrut perangkat desa yaitu dalam hal ketidaksesuaian dalam perencanaan dan penempatan dengan kebutuhan pemerintah desa. Tidak terdapat standar untuk rekrutmen serta unsur nepotisme yang masih kental dalam perekrutan terebut. Seperti yang ditemukan oleh Sahid, Supratiwi, dan Herawati (2023) bahwa segala prosedur seleksi telah diimplementasikan secara benar tetapi kemudian kepala desa memberikan rekomendasi peserta yang lulus bukan berdasarkan nilai tertinggi melainkan prerogratif kepala desa. Tindakan yang demikian ini tentu memancing ketidakpuasan masyarakat yang berujung pada kerusuhan sosial. Fitrianty, Amir, Alhadar (2022) juga masih menemukan mekanisme seleksi perangkat desa belum dilakukan secara benar, beberapa penyimpangan yang terjadi adalah tidak dibentuknya panitia seleksi, tidak transparan dalam penjaringan peserta, dan tidak melakukan tes secara benar. Sedangkan Hidayat dan Wijayanti (2021) menyatakan hambatan dalam seleksi perangkat desa adalah masih kurangnya pemahaman panitia pelaksana terhadap ketentuan aturan undang-undang serta kurangnya transparansi pelaksanaan tahap seleksi.

Selanjutnya, sebagaimana dalam penelitian Selvia dan Rodiyah (2020) menyatakan bahwa faktor penghambat dalam pelaksanaan seleksi perangkat desa di Desa Kepadangan adalah pengunduran jadwal akibat *error server*. Di Kecamatan Tulangan, peserta seleksi online diwajibkan membawa laptop sendiri, padahal tidak semua peserta memilikinya, menunjukkan ketidakmampuan kecamatan menyediakan fasilitas yang memadai. Hal ini bertentangan dengan teori implementasi kebijakan publik yang menekankan pentingnya sarana dan prasarana yang memadai untuk mendukung keberhasilan suatu kebijakan.

Rekruitmen dan seleksi perangkat desa harus dipandang sebagai proses regenerasi untuk meningkatkan kualitas SDM, yaitu menggantikan perangkat desa yang sudah memasuki masa pensiun. Sehingga diperoleh hasil perangkat desa kualitas terbaik yang mempunyai integritas, motivasi yang kuat dan

kompeten dalam menerapkan maupun memahami aturan undang-undang untuk menjadi landasasn menyelenggarakan pemerintahan desa. Sejalan dengan semakin tingginya sikap kritis masyarakat serta semakin canggihnya perkembangan teknologi informasi maka profesionalisme perangkat desa dalam memberikan pelayanan publik mutlak diperlukan. Profesionalisme perangkat desa yang diperlukan saat ini adalah kompetensi, sikap, dan perilaku yang mampu menghadirkan pelayanan publik yang efektif, transparan, dan akuntabel. Secara lebih rinci perangkat desa harus memahami Undang-undang Desa dan peraturan pelaksanaannya, kemampuan administratif, kemampuan teknologi informasi, kemampuan memberikan pelayanan prima, kemampuan berkomunikasi, inovatif, dan mempunyai komitmen terhadap kemajuan desa.

PERMASALAHAN

Proses seleksi perangkat desa berpotensi mengganggu stabilitas sosial apabila di dalamnya penuh dengan kecurangan. Pada beberapa kasus umumnya dipicu oleh proses seleksi syarat dengan nepotisme, prosedur yang tidak transparan, manipulasi data, dan rekayasa nilai. Kebanyakan dari permasalahan itu bersumber dari kurang profesionalnya proses penyelenggaraan seleksi. Dewasa ini pelaksanaan seleksi perangkat desa sudah semakin baik. Masalah penelitian ini yaitu faktor apakah yang mempengaruhi efektivitas seleksi perangkat desa?

LANDASAN TEORI

Pengertian Efektivitas

Efektivitas merujuk pada pemanfaatan sumber daya, sarana, dan prasarana dalam jumlah tertentu yang ditetapkan sebelumnya dengan tujuan untuk menghasilkan sejumlah barang atau jasa dari kegiatan yang dilaksanakan. Efektivitas juga menggambarkan keberhasilan berdasarkan tercapainya sasaran yang telah ditetapkan. Semakin dekat hasil kegiatan dengan sasaran yang dituju, semakin tinggi tingkat efektivitasnya, (Siagian, 2001).

Efektivitas lebih berorientasi terhadap capaian hasil, sementara untuk efisiensi lebih kepada cara pencapaian hasil tersebut dengan memperbandingkan usaha dengan hasil, yaitu usaha yang minim dalam rangka mendapatkan hasil yang maksimal. Oleh karena itu, efektivitas menyangkut berjalannya seluruh tugas pokok, ketepatan waktu, tujuan yang tercapai, dan keterlibatan anggota secara aktif dan ini adalah hubungan antara hasil dan tujuan yang dinyatakan melalui capaian ahsil. Selain itu juga berkaitan dengan aktivitas mencapai hasil atau tujuan, manfaat atau kegunaan dari hasil yang didapatkan dan juga kepuasan pemangku kepentingan. Pandangan beberapa ahli tentang efektivitas pada umumnya menekan hasil, menurut Daft (2015) efektivitas organisasi adalah seberapa berhasil suatu organisasi meraih sasaran dan tujuan strategisnya. Ini mencakup aspek inovasi, produktivitas, dan kualitas hasil. Menurut Siagian

(2001) indikator efektivitas adalah: a) proses perumusan dan analisis kebijakan, b) kejelasan strategi pencapaian tujuan, c) kejelasan hubungan, d) penyusunan program yang tepat, e) perencanaan yang matang, f) pelaksanaan yang baik, g) tersedianya sarana dan prasarana kerja, serta h) pengawasan yang bersifat mendidik.

Muasaroh menyebutkan ada beberapa aspek efektivitas, yaitu: a) Aspek tugas atau fungsi, yang menerangkan bahwa lembaga disebut memiliki efektivitas bila menjalankan fungsi dadn tugasnya; b) Aspek rencana atau program, yautu apabila rencana secara keseluruhan bisa dilakukan, maka dinyatakan efektif program atau rencana tersebut; c) Aspek ketentuan dan peraturan, yaitu berfungsinya peraturan yang dibentuk guna mempertahankan keberlangsungan kegiatan; serta d) Aspek tujuan atau kondisi ideal, yaitu tercapai ataukah tidaknya tujuan atau kondisi ideal. Penilaian aspek ini bisa dilihat dari prestasi yang dicapai. Dalam konteks rekruitmen dan seleksi perangkat desa konsep efektivitas sangat diperlukan. Menurut Samsaman, Rengifurwarin, dan Ponto (2022) efektivitas penetapan perangkat desa di desa secara intinya yaitu ketepatan serta melalui penempatan perangkat desa maka kaidah dan syarat-syarat sudah ditentukan. Dengan demikian penekanan utama efektivitas dalam konteks ini adalah untuk memastikan bahwa perangkat desa yang terpilih mempunyai integritas, kompetensi, serta kemampuan yang sesuai kebutuhan penyelenggaraan pemerintahan desa.

Berdasarkan pendapat para ahli di atas maka efektivitas seleksi perangkat desa harus memenuhi syarat-syarat: 1) aturan undang-undang yang tegas dan jelas. Dalam tinjauan implementasi suatu program, kegiatan atau kebijakan kejelasan peraturan atau tujuan adalah salah satu elemen utama dalam keberhasilan implementasi. Faktor yang sifatnya krusial dalam penerapan kebijakan yaitu kejelasan dan konsistensi aturan yang dirumuskan, karena aturan yang jelas meminimalkan potensi salah tafsir di tingkat pelaksana. Jadi peraturan yang jelas berarti setengah dari implementasi sudah dijalankan; 2) Lembaga pemerintah lokal baik Pemerintah Kabupaten, Kecamatan dan Desa harus secara konsisten menjalankan tugas dan fungsinya. Kepala Desa beserta elit-elit politik desa harus memberikan keteladanan bersikap netral dan tidak memihak, begitu pula dengan pejabat-pejabat kabupaten dan kecamatan juga bersikap objektif; 3) Adanya pembagian tugas dan jadwal pelaksanaan yang jelas memberikan jaminan setiap tahapan dapat dikerjakan dengan tepat dan cepat; 4) Konsistensi terhadap tujuan atau hasil yang ingin dicapai. Tujuan adalah untuk pemilihan calon perangkat desa yang memiliki kompetensi, kemampuan dan integritas sesuai kebutuhan penyelenggaraan pemerintahan desa. Tercapainya tujuan ini menjadi tolok ukur bagi keberhasilan seleksi perangkat desa, panitia dan semua pemangku kepentingan tidak boleh tergoda melakukan kecurangan; 5) Adanya pengawasan yang efektif dari pemerintah kabupaten (melalui Camat) dan masyarakat.

Tahap awal Manajemen Sumber Daya Manusia adalah rekruitmen dan seleksi. Menurut Selvia dan Rodiyah (2020) rekrutmen yaitu suatu proses menarik pelamar yang memiliki kualifikasi serta minat tepat dalam rangka mengisi suatu jabatan atau posisi. Sementara seleksi yakni pemilihan sekelompok pelamar sesuai kriteria dalam rangka menduduki posisi dalam instansi ataupun perusahaan. Sulistiyani dan Rosidah (2018) menyatakan rekruitmen yaitu sebuah proses pencarian, penarikan dan penemuan pelamar untuk menjadi pegawai oleh dan pada suatu organisasi. Supomo dan Nurhayati (2018) memberikan penjelasan bahwa rekrutmen yaitu kegiatan MSDM sesudah fungsi perencanaan SDM dilakukan dalam rangka mencari calon karyawan yang menduduki suatu jabatan dalam instansi atau organisasi, baik swasta ataupun pemerintahan.

Sedangkan pengertian seleksi berdasarkan penjelasan dari Sunyoto (2008) yaitu upaya melakukan penjaringan dari orang-orang yang dinilai dapat beradaptasi dengan pekerjaan, dianggap bisa menunjukkan kinerja yang diinginkan pimpinan organisasi. Menurut Sudiro (2011) yang dimaksud dengan seleksi yaitu langkah memilih orang-orang dengan kualifikasi sesuai dalam rangka mengisi kedudukan dalam organisasi. Seleksi berdasarkan penjelasan dari Purnaya (2016) yaitu proses searah, di mana pelamar dalam konteks ini sebatas memiliki posisi yang bisa menerima posisi pekerjaan dalam organisasi saja, ssedangkan kedudukan organisasi lebih kuat untuk tawar-menawar terhadap pihak yang melamar.

Metode rekruitmen dapat memakai metode terbuka dan tertutup. Pada metode rekrutmen terbuka dimaksudkan untuk memperoleh pelamar dari luar atau umum. Sedangkan pada metode tertutup dimaksudkan untuk memperoleh pelamar dari dalam organisasi itu sendiri. Kedua metode itu memiliki kebaikan dan kelemahannya masing-masing, namun dalam konteks demokrasi dan rekruitmen perangkat desa lebih baik memakai sistem rekruitmen terbuka. Asas penyelenggaraan pemerintahan desa sebagaimana pada Pasal 24 UU Desa berlaku untuk rekrutmen dan seleksi perangkat desa. Ini merupakan asas keterbukaan yang secara intinya memprioritaskan hak masyarakat dalam mendapatkan informasi jujur, benar, serta tidak adanya diskriminasi mengenai pemerintahan desa yang mencakup pula seleksi perangkat desa. Sebagaimana tertuang pada pasal 3 UU No. 28 Tahun 1999 tentang Penyelenggara Negara yang Bersih dan Bebas dari KKN, dipaparkan bahwasanya asas keterbukaan yaitu membuka diri pada hak khalayak luas dalam rangka mendapatkan informasi jujur, benar, serta tidak diskriminatif dalam hubungannya dengan pelaksanaan negara dan masih tetap memperhitungkan perlindungan terhadap rahasia negara, hak asasi pribadi, dan golongan.

METODE PENELITIAN

Ini merupakan penelitian deskriptif kualitatif guna menerangkan faktor-faktor yang memengaruhi efektivitas seleksi perangkat desa. Desa Sidomulyo Kecamatan Pule Kabupaten Trenggalek dijadikan lokasi penelitian ini, di mana penelitian ini dilaksanakan pada bulan Agustus sampai dengan bulan Oktober 2024. Unit analisisnya yaitus: proses rekruitmen, peraturan perundang-undangan, kompetensi peserta, kualitas panitia pelaksana, pengawasan, dan keterlibatan masyarakat.

Penelitian menggunakan metode kualitatif dalam rangka mendapatkan informasi mendetail dari narasumber sebagai pedoman dakam pengolahan data untuk bisa mencapai objektivitas penelitian dan di mana studi kasus memerlukan suatu pengambaran metode lewat wawancara mendalam dan tinjauan pustaka guna memahami perspektif, pengalaman, serta pandangan orang-orang dalam suatu kondisi khusus. Teknik untuk proses mengumpulkan data melalui teknik wawancara secara mendalam, observasi, serta dokumentasi. Wawancara secara mendalam diadakan kepada sejumlah narasumber, yaitu Kepala Desa Sidomulyo, Panitia Pelaksana dan tokoh masyarakat. Selain itu peneliti juga mengumpulkan data sekunder melalui penelaahan data-data proses seleksi dari panitia dan pemerintah desa.

Selanjutnya, data dianalisis melalui tahap: (a) proses mengumpulkan data; (b) penilaian data; (c) melakukan interpretasi terhadap data; serta (d) penarikan kesimpulan (Selvia & Rodiyah, 2020). Dalam analisis kualitatif, data-data yang diperoleh dianalisa dengan menggunakan kata-kata, kalimat, skema dan gambaran lainnya dengan tujuan dapat memberikan penjelasan secara ilmiah tentang fenomena yang dihadapi. Dalam melakukan penelitian deskriptif seorang peneliti tidak saja harus cermat tetapi lebih dari itu peneliti harus konsisten dan menjaga netralitas. Peneliti harus bisa menjaga agar tidak melakukan interpretasi subjektif yang bisa mengurangi objektivitas hasil penelitian. Dalam sajian analisis data, pendekatan interpretatif digunakan untuk memahami atau memaknai data dan membangun argument-argumen konseptual yang abstrak. Agar sejumlah pandangan yang dikemukakan tidak kering dan tidak berkesan spekulasi, maka juga dilengkapi dengan bukti-bukti empirik, yang berupa arsip-arsip kegiatan, termasuk suara asli dari sejumlah responden.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Desa Sidomulyo memiliki ketinggian yaitu 825 mdpl dan ini adalah wilayah pegunungan. Desa ini memiliki batasan wilayah: berbatasan dengan Desa Selur Kecamatan Ngrayun Kabupaten Ponorogo di sebelah utara, dengan Desa Wonodadi Kecamatan Ngrayun Kabupaten Ponorogo di sebelah barat, dengan Desa Tangkil Kecamatan Panggul Kabupaten Trenggalek di sebelah selatan, serta dengan Desa Puyung Kecamatan Pule Kabupaten Trenggalek di

sebelah timur. Wilayahnya seluas 2.021 Ha dengan pemanfaatan yang terdiri daari permukiman 296 Ha, pertanian 62,46 Ha, tegal 189 Ha, fasilitas umum 18,22 Ha, makam umum 4,40 Ha, tanah lapangan 5,17 Ha, hutan rakyat 143 Ha, tanah kas desa 3,10 Ha, hutan negara 527 Ha, dan sawah 82 Ha. Jumlah penduduk 7.541 jiwa yang mencakup 3.782 jiwa laki-laki dan 3.759 jiwa perempuan. Mayoritasnya adalah pekebun atau petani, yaitu sebesar 51,37%. (Admin Desa Sidomulyo, 2017).

1. Peraturan perundang-undangan

Aturan undang-undang sebagai kebijakan pemerintah haruslah jelas dan tegas agar proses implementasi berjalan lancar. Pelaksanaan seleksi penerimaan perangkat desa dimuat dalam pengaturan UU No. 6 Tahun 2014 tentang Desa dan UU No. 3 Tahun 2024 tentang Desa. Agar perundang-undangan tersebut bisa dilaksanakan, maka dijabarkan lebih lanjut dalam Permendagri No. 67 Tahun 2017 tentang Perubahan atas Permendagri Nomor 83 Tahun 2015. Adapun di wilayah Kabupaten Trenggalek dalam pelaksanaannya diatur dalam Perda Kabupaten Trenggalek No. 13 Tahun 2015 tentang Pemilihan Kepala Desa, Pengangkatan Perangkat Desa, dan Pengisian keanggotaan Badan Permusyawaratan Desa dan diatur juga dalam Perbub Trenggalek No. 46 Tahun 2016. Semua peraturan perundang-undangan tersebut berperan penting bagi terlaksananya proses seleksi perangkat desa. Regulasi yang jelas terkait syarat dan proses seleksi dapat membantu menghindari penyalahgunaan wewenang dan meminimalisasi kemungkinan terjadinya korupsi, kolusi dan nepotisme (KKN). Apabila proses seleksi bersih dari KKN, maka akan meminimalkan terjadi gejolak di masyarakat.

Dalam rangka menjamin agar implementasi proses seleksi dan pengangkatan perangkat desa berjalan efektif, maka diterbitkan Surat Sekretariat Daerah Kabupaten Trenggalek Nomor 140/1547/406.018/2020 tentang Penjelasan Persyaratan Pengisian Perangkat Desa. Surat ini secara khusus menegaskan kepada Penerintah Desa yang berisi: a) Tata cara dan mekanisme pengangkatan, pelantikan, pemberian sanksi juga pemberhentian perangkat desa; 2) Menegaskan ada beberapa perubahan atau penyesuaian, yaitu dalam Perbub Trenggalek Nomor 46 Tahun 2026 pada pasal 4 ayat (2) yang menyebutkan "terdaftar untuk menjadi penduduk desa serta tinggal di desa yang bersangkutan minimal setahun sebelu pendaftaran" dihapus. Aturan dalam Perda Kabupaten Trenggalek Nomor 13 Tahun 2025 pasal 106 ayat (1) huruf b angka 3 berbunyi "surat keterangan tidak sedang dicabut hak pilihnya sesuai putusan pengadilan yang telah mempunyai kekuatan hukum tetap dari Pengadilan Negeri" dihapus. Serta ketentuan dalam Perbub Trenggalek Nomor 46 Tahun 2026 pasal 4 ayat (3) huruf f yang menyebutkan "tidak sedang dicabut hak pilihnya sesuai putusan pengadilan yang telah mempunyai kekuatan hukum tetap" dihapus. Berdasarkan ketentuan tersebut, maka penduduk dari luar desa

bisa mengikuti seleksi perangkat desa di desa lain, dan bagi mantan narapidana bisa mengikuti seleksi perangkat desa.

2. *Proses rekruitmen dan seleksi perangkat desa*

Seleksi perangkat desa efektif membutuhkan proses rekrutmen jelas, terbuka, serta bisa untuk dipertanggungjawabkan (transparan maupun akuntabel). Hal ini meliputi pengumuman lowongan yang jelas, kriteria yang adil, serta mekanisme seleksi yang transparan. Ketidaktransparanan dapat menimbulkan kecurigaan dan ketidakpuasan di kalangan masyarakat yang pada akhirnya bisa mengakibatkan gangguan keamanan pelaksanaan seleksi.

Dalam rekruitmen dan seleksi perangkat desa di desa Sidomulyo, Saji selaku Ketua Panitia mengatakan: "Semua prosedur pemilihan dilakukan berdasarkan Peraturan Bupati Trenggalek Nomor 46 Tahun 2016 Tentang Mekanisme Dan Tata Cara Pengangkatan, Pelantikan, Pemberian Sanksi Dan Pemberhentian Perangkat Desa. Mulai tahapan penjaringan, seleksi dan pengumuman hasil dilakukan secara terbuka dan objektif. Untuk penjaringan dan seleksi administratif diselenggarakan oleh panitia di Desa Sidomulyo, sedangkan untuk penyusunan naskah ujian dan pelaksanaan ujian diselenggarakan oleh Tim dari Perguruan Tinggi. Hasil ujian langsung diumumkan pada hari itu juga. Jadi ini benar-benar objektif dan transparan".

Hal ini sesuai dengan ketentuan yang diatur dalam Perbub Trenggalek Nomor 46 Tahun 2016, prosedur seleksi telah dilakukan dengan sistematis sebagai berikut: 1) Pemerintah Desa membentuk panitia yang bernama Panitia Pengangkatan Perangkat Desa sebagaimana dalam SK Kepala Desa Sidomulyo; 2) Panitia melakukan sosialisasi rekruitmen perangkat desa dengan memasang pengumuman berupa banner yang dipasang di kantor desa, sudut-sudut wilayah desa dan website. Dalam pengumuman tersebut diinformasikan mengenai formasi jabatan, syarat-syarat, jadwal (pendaftaran, seleksi administrasi, tes, dan pengumuman hasil tes); 3) Panitia melaksanakan seleksi dengan bekerja sama Perguruan Tinggi. Sebagaimana di sebutkan dalam pasal 11 ayat (2) huruf b bahwa Panitia bisa melakukan kerja sama dengan Perguruan Tinggi; 4) Panitia menetapkan peserta yang lulus dan melaporkan kepada Kepala Desa untuk diteruskan kepada Bupati Trenggalek melalui Camat Pule.

Selanjutnya, tahapan tes seleksi perangkat desa di Desa Sidomulyo adalah sebagai berikut: 1) Tes wawancara berlangsung pukul 08.00 s/d 10.00 WIB di Ruang Rapat Balai Desa Sidomulyo, petugas wawancara dari tim dosen Perguruan Tinggi. Tes wawancara bertujuan untuk menilai kemampuan komunikasi, wawasan tentang pemerintahan desa, dan motivasi peserta menjadi perangkat desa; 2) Tes praktik komputer berlangsung pukul 10.30 s/d 12.00 WIB di Ruang Komputer Balai Desa Sidomulyo, petugas tes dari unsur Perguruan Tinggi. Tes ini untuk menilai keterampilan peserta dalam mempergunakan Microsoft Excel, Word, serta penggunaan internet. Soal bersifat aplikatif. Setiap

peserta diberikan tugas yang perlu untuk diselesaikan tepat waktu; 3) Tes Tulis dilaksanakan pukul 13.00 s/d 15.00 WIB di Aula Balai Desa Sidomulyo. Petugas pelaksana dari unsur dosen Perguruan Tinggi. Materi tes tulis terdiri dari 100 soal mencakup Pengetahuan Pancasila dan UUD 1945, Pemerintahan khususnya pemerintahan desa, dan Kepemimpinan. Tes ini bertujuan untuk mengukur kemampuan akademis peserta terkait tugas-tugas perangkat desa; 4) Koreksi hasil ujian dan rekapitulasi nilai dilaksanakan jam 15.30 s/d 16.30 secara terbuka di depan peserta; 5) Penetapan peserta yang lulus dilakukan jam 17.00 di tempat yang sama. Kegiatan pelaksanaan tersebut sudah sesuai dengan Perbub Trenggalek Nomor 46 Tahun 2016 pasal 6. Pelaksanaan setiap tahapan berjalan objektif, transparan dan lancar. Kepala Desa sebagai pimpinan tertinggi pemerintah desa Sidomulya bersikap netral terhadap proses seleksi penerimaan calon perangkat desa. Seperti ditegaskan oleh Kepala Desa bapak Wahyono: "Selaku kepala desa saya bersikap netral karena semua peserta itu adalah warga desa Sidomulyo yang berarti semua itu adalah anak-anak saya. Mereka mempunyai tujuan yang baik, yaitu ingin berbakti kepada desa, dan oleh karenanya mendapatkan kesempatan yang sama. Saya sudah peringkatkan kepada jajaran perangkat desa untuk bersikap netral. Peserta yang tidak lulus nantinya tetap bisa memberikan darma baktinya kepada desa melalui peran atau posisi yang lain". Sebagian besar warga masyarakat juga berpendapat bahwa proses rekruitmen berjalan objektif dan transparan tidak ada unsur nepotisme.

3. ***Kompetensi peserta***

Sesuai dengan Undang-Undang Republik Indonesia nomor 3 Tahun 2024 tentang Perubahan Kedua Atas Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 Tentang Desa, pasal 50 ayat 1 huruf b dan c menyebutkan bahwa perangkat desa diangkat dari warga desa dengan berpendidikan paling rendah sekolah menengah umum atau yang sederajat, dan berusia 20 (dua puluh) tahun sampai dengan 42 (empat puluh dua) tahun (2024). Berdasarkan seleksi administrasi, maka Panitia menetapkan peserta yang berhak mengikuti tes seleksi perangkat desa sebanyak 7 orang dengan kualifikasi pendidikan Sarjana sebanyak 2 orang, 1 orang Diploma III, serta 4 orang SLTA (2 orang diantaranya adalah mahasiswa semester VII). Dengan kualifikasi pendidikan tersebut, maka sudah sesuai syarat dalam perundang-undangan bahwa syarat minimal peserta benpendidikan SLTA.

Selain itu, kompetensi juga dilihat berdasarkan pengalaman kerja, khususnya yang terkait dengan administrasi pemerintahan atau organisasi masyarakat. Peserta yang mempunyai pengalaman dalam organisasi sosial atau pernah bekerja di sektor publik menunjukkan kemampuan lebih baik dalam menangani masalah administrasi dan berkomunikasi dengan masyarakat. Dari hasil penelusuran daftar riwaya hidup peserta diperoleh data bahwa mereka memiliki latar belakang pengalaman sebagai wiraswasta, petani, pegawai swasta

dan menjadi anggota badan atau organisasi desa seperti LPMD dan karangtaruna. Selain kompetensi, motivasi calon perangkat desa juga menjadi perhatian. Menurut keterangan ketua panitia dan tokoh masyarakat diperoleh data peserta sangat antusias mengikuti seleksi, tetapi motivasi mereka berbeda-beda, mulai dari ingin memperoleh penghasilan tetap, ingin berkontribusi kepada desa dan juga memperoleh status sosial yang lebih tinggi. Seorang narasumber dari kalangan masyarakat menyebutkan: "Sekarang mencari pekerjaan sulit, ingin berwirausaha juga membutuhkan modal. Makanya anak-anak muda sekarang tertarik menjadi perangkat desa walaupun gajinya tidak besar, tetapi cukup untuk memenuhi kebutuhan sehari-hari". Pernyataan tersebut dibenarkan oleh petugas tes wawancara yang mengatakan bahwa rata-rata peserta tergiur dengan gaji perangkat desa. Temuan ini menunjukkan bahwa motif ekonomi menjadi alasan utama menjadi perangkat desa.

4. Kualitas Panitia Pelaksana

Kualitas dan integritas panitia pelaksana sangat menentukan hasil seleksi yang efektif. Tim yang profesional, independen, dan memiliki pengetahuan yang cukup mengenai kebutuhan pemerintahan desa dapat menghasilkan perangkat desa yang kompeten. Berdasarkan ketentuan Perbub Trenggalek Nomor 46 Tahun 2026 pasal 7 ayat (3) panitia pengangkatan perangkat desa tersebut mencakup lembaga kemasyarakat desa, unsur perangkat desa, serta tokoh masyarakat. Keanggotaan Panitia Pengangkatan tersebut telah memenuhi persyaratan dalam pasal tersebut. Kualifikasi pendidikan panitia terdiri atas 4 (empat) orang Sarjana dan 3 (tiga) orang SLTA. Menurut keterangan Kepala Desa Sidomulyo para personel yang duduk di panitia seleksi adalah orang-orang yang dipilih berdasarkan musyawarah pemerintah desa dengan tokoh-tokoh masyarakat sehingga sudah melalui proses penilaian yang layak. Adapun prinsip pembentukan panitia pelaksana adalah transparansi, keterwakilan unsur masyarakat, dan bertanggung jawab. Bapak Saji, S. PdI yang terpilih sebagai ketua panitia adalah tokoh masyarakat yang berusia 52 tahun, dengan bekal jabatan sebagai Ketua BPD dan profesi guru mampu memimpin penyelenggaraan kegiatan seleksi perangkat desa dengan baik. Terbukti beliau berhasil menyelenggarakan proses seleksi perangkat desa sebanyak 4 kali, yakni 2020, 2022, 2023 dan 2024 yang berjalan lancar, efektif dan efisien. Dalam rangka menambah objektivitas, kapabilitas dan transparansi panitia bekerja sama dengan unsur perguruan tinggi, yaitu dalam penyusunan naskah ujian tulis, ujian praktik komputer dan wawancara. Keanggotaan dari unsur perguruan tinggi terdiri dari 4 (empat) orang yang semuanya berpendidikan Magister (S2).

5. Pengawasan

Pengawasan oleh lembaga terkait serta evaluasi setelah proses seleksi dapat membantu memastikan bahwa proses berjalan sesuai prosedur dan hasil seleksi sesuai dengan kebutuhan desa. Kaitannya pada proses seleksi perangkat desa di Desa Sidomulyo pengawasan dilakukan oleh: 1) Camat Pule sebagai perpanjangan tangan Bupati Trenggalek yang bertugas memonitor dan memfasilitasi proses seleksi. Pengawasan oleh Camat ditujukan untuk memastikan prosedur dan tahapan seleksi dilaksanakan sesuai peraturan perundangan-undangan; 2) BPD memiliki fungsi pengawasan terhadap kinerja pemerintahan desa, termasuk dalam hal pelaksanaan seleksi perangkat desa; 3) Inspektorat Kabupaten Trenggalek dapat melakukan audit dan investigasi apabila terdapat indikasi penyimpangan atau pelanggaran dalam proses seleksi perangkat desa; 4) Masyarakat desa setempat juga juga hadir dan berperan dalam mengawasi seleksi perangkat desa, terutama untuk memastikan transparansi dan keadilan dalam proses seleksi; 5) Bhabinkamtibmas dari Polri dan Babinsa dari TNI yang bertugas mengawasi keamanan dan mencegah terjadinya konflik.

6. Keterlibatan masyarakat

Partisipasi masyarakat dalam proses seleksi perangkat desa dapat meningkatkan legitimasi hasil seleksi. Keterlibatan masyarakat, seperti melalui forum musyawarah atau pengawasan, memberikan kesempatan untuk memastikan bahwa proses seleksi berjalan dengan adil dan sesuai aspirasi masyarakat. Menurut Keterangan Kepala Desa Sidomulyo "Warga masyarakat sudah dilibatkan sejak pembentukan panitia seleksi yaitu melalui forum musyawarah desa, selanjutnya, warga juga ikut memantau dan menjaga situasi yang kondusif pada saat pelaksanaan sampai dengan penetapan peserta yang lulus. Warga juga hadir pada acara pelaksanaan tes seleksi itu." Menurut keterangan Bhabinkamtibmas bahwa tercapainya situasi yang aman, lancar dan kondusif selama proses seleksi yang dilaksanakan hampir setiap tahun berturut-turut merupakan wujud nyata dari kesadaran dan dukungan warga terhadap proses seleksi perangkat desa.

KESIMPULAN

Kesimpulan yang bisa dipaparkan, yaitu: Seleksi perangkat desa di Desa Sidomulyo sudah berjalan efektif. Panitia pelaksana memiliki dedikasi tinggi untuk melaksanakan proses seleksi sesuai Peraturan Perundang-udangan yang berlaku. Seluruh kegiatan dilaksanakan berdasarkan prosedur dan tahapan sesuai dengan jadwal seleksi yang telah ditetapkan. Faktor pendukung proses seleksi adalah kepala desa dan pemangku kepentingan lainnya (para tokoh masyarakat) memegang teguh amanat sebagai pemimpin masyarakat yang mengutamakan objektivitas, akuntabilitas dan transparansi. Tidak ditemukan

faktor penghambat proses seleksi, selama periode tahun 2020 sampai dengan 2024 Desa Sidomulyo telah 4 (empat) kali melaksanakan seleksi perangkat desa, semuanya berjalan lancar dan tidak ada protes dari masyarakat. Seluruh peserta mempunyai kompetensi dalam bidang teknologi informasi, sedangkan motivasi utama peserta calon perangkat desa adalah motif ekonomi yaitu keinginan untuk memperoleh pendapatan yang rutin walaupun nilainya tidak besar. Rekomendasi dari penelitian ini adalah peserta yang lulus seleksi selanjutnya, diberikan pendidikan dan pelatihan perangkat desa oleh pemerintah sehingga sehingga kedepannya menjadi perangkat desa yang professional dan berdedikasi untuk desa.

REFERENCES

Achmad, S. (2011). *Perencanaan Sumber Daya Manusia. Cetakan pertama*. UB Press. Malang Indonesia.

Admin Desa Sidomulyo. (2017). *Profil Desa*. Website Desa Sodomulyo. https://sidomulyo-pule.trenggalekkab.go.id/index.php/first/artikel/1

Agus, S. (2008). Manajemen Sumber Daya Manusia. *Jakarta: Badan Penerbit IPWI*.

Daft, R. L. (2015). *Organization Theory and Design*. Cengage Learning Canada Inc.

Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (1996). Handbook of Qualitative Research. *Journal of Leisure Research*, *28*(2), 132.

Fauziah, N. M. (2022). Strategi Demokratisasi Desa dalam Seleksi Perangkat Desa berdasarkan Asas Keterbukaan. *Konferensi Nasional Ilmu Administrasi*, *6*(1), 240–245.

Fitrianty, F. S. … Alhadar, S. (2022). Mekanisme Rekrutmen Perangkat Desa. *Jurnal Administrasi, Manajemen SDM Dan Ilmu Sosial (JAEIS)*, *1*(3), 104–109.

Habena, A. R. (2019). Implementasi Peraturan Daerah Kabupaten Banyuasin Nomor 1 Tahun 2015 Tentang Tata Cara Pemilihan Kepala Desa Berbasis Electronic Voting Di Desa Lubuk Saung Kecamatan Banyuasin III Kabupaten Banyuasin. *Jurnal Pemerintahan Dan Politik*, *3*(2), 49–56. https://doi.org/10.36982/jpg.v3i2.669

Hidayat, R., & Wijayanti, S. N. (2021). Mekanisme Seleksi Perangkat Desa Sebagai Salah Satu Alternatif Mewujudkan Good Governance. *Media of Law and Sharia*, *2*(1), 1–19. https://doi.org/10.18196/mls.v2i1.11483

Pemerintah RI. (n.d.). *Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 Tentang Desa*.

Peraturan Bupati Trenggalek Nomor 46 Tahun 2016 Tentang Mekanisme Dan Tata Cara Pengangkatan, Pelantikan, Pemberian Sanksi Dan Pemberhentian Perangkat Desa, 1 (2016).

Perda Kabupaten Trenggalek Nomor 13 Tahun 2015 Teantang Pemilihan Kepala Desa, Pengangkatan Perangkat Desa, Dan Pengisian Keanggotaan Badan Permusyawaratan Desa (2015).

Permendagri Nomor 83 Tahun 2015 Tentang Pengangkatan Dan Pemberhentian Perangkat Desa, 6 (2015).

Purnaya, I. G. K., & SE, S. H. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Penerbit Andi.

Sahid;, N. H. K. … Herawati, N. R. (2023). Implementasi Seleksi Perangkat Desa Tahun 2021 di Desa Plumbon, Kecamatan Tawangmangu, Kabupaten Karanganyar. *Journal of Politic and Government Studies*, *12*(4), 151–170.

Samsaman, L. … Ponto., I. S. (2022). Efektivitas Proses Penetapan Perangkat Desa Pada Desa Administratif Otademan Kecamatan Wakate Kabupaten Seram Bagian Timur. *Mimbar Administrasi FISIP UNTAG Semarang*, *19*(2), 62–74.

Selvia, E. M., & Rodiyah, I. (2020a). Implementation of Village Staff Recruitment and Selection in Sidoarjo Regency. *JKMP (Jurnal Kebijakan Dan Manajemen Publik)*, *8*(1), 23–28. https://doi.org/10.21070/jkmp.v8i1.748

Siagian, S. (2001). Manajemen Sumber Daya Manusia. *Yayasan Drestanta Pelita Indonesia*.

Solihin, A. W. (2004). Analisa Kebijakan: Dari Formulasi ke Implementasi. *Jakarta: Rineka Cipta*.

Sulistiyani;, A. T., & Rosidah. (2018). Manajemen Sumber Daya Manusia, Pendekatan Teoretik dan Praktek Untuk Organisasi Publik. *Cetakan Pertama. Yogyakarta: Gava Media*.

Supomo, R., & Nurhayati, E. (2018). Manajemen Sumber Daya Manusia. *Bandung: Yrama Widya*, *Vol. 3*.

Suyani, F. F. andrie S. W. (2023). Proses Pengisian Jabatan Lowongan Perangkat Desa Jetis Kecamatan Jetis Kabupaten Ponorogo. *Rio Law Jurnal*, *4*(1), 140–151.

Undang-Undang Nomor 28 Tahun 1999 Tentang Penyelenggara Negara Yang Bersih Dan Bebas Dari Korupsi, Kolusi Dan Nepotisme, - (1999).

Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 Tentang Pemerintahan Daerah (2004).

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 3 Tahun 2024 Tentang Perubahan Kedua Atas Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 Tentang Desa.

Jurnal Pemerintahan dan Politik
Vol. 10 No. 2 Mei 2025, pp. 234 - 250
DOI: 10.36982/jpp.v10i2.5301
■ Received : 18/03/2025 ■ Revised : 19/03/2025 ■ Accepted : 19/03/2025

The Effectiveness of the TOSS Program in Waste Management in Klungkung Regency: Integrating the Principles of the Neo-Weberian State in Environmental Policy

Ni Wayan Nina Suariyanti [1*], Bintoro Wardiyanto [2], Erna Setijaningrum [3]
[1]Postgraduate School of Human Resource Development, Airlangga University, Surabaya
[2]Faculty of Social and Political Sciences, Airlangga University, Surabaya
[3] Faculty of Social and Political Sciences, Airlangga University, Surabaya

Email correstpondence: ni.wayan.nina-2023@pasca.unair.ac.id

Keywords :
Waste Management, TOSS Program, Klungkung Regency, Neo-Weberian State, Environmental Policy.

Kata Kunci :
Pengelolaan Sampah, Program TOSS, Kabupaten Klungkung, Neo-Weberian State, Kebijakan Lingkungan.

Abstract
Waste management is a complex issue that requires innovative and sustainable approaches. Klungkung Regency faces challenges in waste management, including increasing waste volume, limited infrastructure, and low community participation. The Klungkung Regency Government has implemented the Local Waste Processing Site (TOSS) Program as an innovative strategy for managing waste into alternative energy sources. This study analyzes the effectiveness of waste management policies and the implementation of the Neo-Weberian State (NWS) principles in environmental governance in Klungkung. The research method used is a literature study with a qualitative descriptive approach. The results of the study indicate that although the TOSS Program has had a positive impact in reducing waste generation and creating economic opportunities, various obstacles are still faced, especially in terms of community participation and supporting infrastructure. Therefore, a more effective, innovative, and sustainable strategy is needed to improve the success of waste management in the Klungkung Regency.

Abstrak
Pengelolaan sampah merupakan isu kompleks yang memerlukan pendekatan inovatif dan berkelanjutan. Kabupaten Klungkung menghadapi tantangan dalam pengelolaan limbah, termasuk meningkatnya volume sampah, keterbatasan infrastruktur, serta rendahnya partisipasi masyarakat. Pemerintah Kabupaten Klungkung menerapkan Program Tempat Olah Sampah Setempat (TOSS) sebagai strategi inovatif dalam mengelola sampah menjadi sumber energi alternatif. Penelitian ini menganalisis efektivitas kebijakan pengelolaan sampah serta implementasi prinsip Neo-Weberian State (NWS) dalam tata kelola lingkungan di Klungkung. Metode penelitian yang digunakan adalah studi kepustakaan dengan pendekatan deskriptif kualitatif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa meskipun Program TOSS telah memberikan dampak positif dalam mengurangi timbulan sampah dan menciptakan peluang ekonomi, berbagai kendala masih dihadapi, terutama dalam aspek partisipasi masyarakat dan infrastruktur pendukung. Oleh karena itu, diperlukan strategi yang lebih efektif, inovatif, dan berkelanjutan untuk meningkatkan keberhasilan pengelolaan sampah di Kabupaten Klungkung.

INTRODUCTION

Waste management is a complex problem because the amount and composition of waste are increasingly diverse. Proper waste storage must be done to avoid negative impacts on health and the environment. One problem caused by waste is the decline in aesthetics around the landfill, which has the potential to cause social conflict with the surrounding community (Sari et al., 2023). According to research by Mertayani et al., (2023) the Law of the Republic of Indonesia Number 18 of 2008 concerning Waste Management is an important legal basis that regulates waste management and governance in Indonesia. This law provides a legal basis for the government and society to carry out sustainable and responsible waste management activities. One of the important points in the regulatory law regarding the sorting, collection, transportation, processing, and disposal of waste is the efforts to protect the environment from the negative impacts of waste. Wafa & Angin, (2024) also said that The high volume of waste in Banyuwangi Regency, which reaches 1,245 tons every day, is a serious threat and needs to be considered through alternative waste management programs. Household waste and low public awareness contribute greatly to the pile of waste.

The composition of waste requires a good storage system to prevent negative impacts on health and the environment. Aesthetic problems around landfills that can trigger social conflict are also relevant issues, especially in areas with high population density. To overcome this problem, a collaborative approach is needed between the government, the private sector, and the community to implement the principles of circular economy-based waste management. In addition, education and socialization to the community about the importance of waste sorting and processing must continue to be encouraged so that waste management programs can run more effectively and sustainably. According to research (Shofiyah & Irawati, 2024) the processing of thermoplastic and thermoset polymer waste at the Main Waste Bank (BSI) of Jember Regency. BSI plays a role in fostering waste bank units but faces obstacles in sorting and processing plastic waste. This community service program aims to provide knowledge and technology related to polymer waste processing. The socialization carried out includes strategies for processing plastic into products of economic value, such as handicrafts, pellets, fuel, brick mixtures, and asphalt. The recycling methods discussed include primary, secondary, tertiary, and quaternary processes.

With the implementation of this technology, it is hoped that plastic waste management in Jember will become more effective, support the Zero Waste program, and increase the economic and aesthetic value of recycled products.

However, waste management is not only a problem in Jember Regency but also various other regions in Indonesia, including Klungkung Regency. This regency developed the Local Waste Processing Site or Tempat Olah Sampah Setempat (TOSS) Program as an innovative strategy for dealing with waste problems sustainably. The TOSS program integrates the principle of decentralization in waste processing by actively involving the community while utilizing simple technology to process waste into alternative energy sources. In this context, this study focuses on waste management in the Klungkung Regency with a case study of the TOSS Program and the integration of the Neo-Weberian State principle in environmental governance. The Neo-Weberian State principle emphasizes the role of government in presenting more adaptive, efficient, and innovation-based policies to address public problems. With this approach, waste management is expected to run more effectively through synergy between the government, community, and private sector.

Based on data from the Bali Provincial Environmental Service, the volume of waste produced in Bali continues to increase every year. Klungkung Regency is ranked second with a waste volume of 2,893 cubic meters per day. The excess waste capacity in various regions, including Klungkung, has encouraged the Klungkung Regent to create innovations in waste management in the area. This innovation is known as the Local Waste Processing Site or Tempat Olah Sampah Setempat (TOSS) Program, which is the only local government-based waste management program in Bali Province. The data in this study were obtained from primary and secondary sources. Primary data were collected by distributing questionnaires to 98 respondents and direct interviews with informants. Meanwhile, secondary data came from various reports, scientific articles, and research related to the TOSS Program. The results of the analysis of community responses to this program in Gunaksa Village showed that the level of active community participation in the TOSS program was still relatively low. (Shofiyah & Irawati, 2024). As for research Cristina et al., (2023) The level of community knowledge and attitudes is significantly related to household waste sorting

behaviour in Gunaksa Village. Education and the formation of positive attitudes are needed to increase participation in waste management.

Referring to the total population in the area, which exceeds 230 thousand people, on average, each individual in Klungkung Regency produces around 0.5 kilograms of waste per day. The composition of the waste produced is also very diverse, with organic waste dominating up to 68% of the total daily waste production. Other types of waste include materials such as dust, stones, and the like at 8%, plastic glasses and bottles at 7%, plastic sheets at 5%, and plastic bags, which contribute 4% (Suriyani, 2020). Therefore, the high daily waste production in Klungkung Regency highlights the challenges in waste management, especially the dominance of organic waste that has not been optimally utilized. Plastic waste also requires more effective reduction and recycling strategies. In addition to limited infrastructure, public awareness of sorting waste is still low. Therefore, studies on production patterns and waste management strategies are important to realize sustainable solutions.

Although the Local Waste Processing Site or Tempat Olah Sampah Setempat (TOSS) program has been implemented as a solution for renewable energy-based waste management, various obstacles are still faced, such as the lack of waste sorting at the source, limited infrastructure, and low community participation in waste processing. This requires a more effective, innovative, and sustainable management strategy. Therefore, this study aims to analyze waste production patterns and review the effectiveness of waste management policies in the Klungkung Regency. This study also highlights the importance of integrating the Neo-Weberian State (NWS) principle, which emphasizes the role of government as a regulator and facilitator in creating more participatory and efficient environmental governance. The results of the study are expected to provide recommendations to improve the sustainability of the waste management system in this area.

This research was conducted because waste management in the Klungkung Regency still faces major challenges, especially with the increasing volume of waste and limited processing infrastructure. Although the government has implemented the Local Waste Processing Site or Tempat Olah Sampah Setempat (TOSS) program as an innovative solution, its effectiveness still needs to be studied further, especially in the context of community participation, regulatory policies, and environmental impacts. In

addition, the integration of the Neo-Weberian State (NWS) principle in waste management in Klungkung has not been widely studied. This approach is important because it emphasizes the role of the state as a regulator and facilitator while encouraging community and private sector involvement in the waste management system. Through this research, the author wants to provide a literature-based analysis of the effectiveness of policies that have been implemented, challenges faced, and recommendations for more sustainable policies. The results are expected to be a reference for local governments and academics in designing more effective and evidence-based waste management strategies.

RESEARCH METHODS

This study uses a library research method with a qualitative descriptive approach to analyze waste production patterns and the effectiveness of waste management policies in the Klungkung Regency. Data sources in this study were obtained from scientific journals, research reports, government policy documents, and articles from official websites such as the Klungkung Regency Government and news about waste management activities in the Klungkung Regency.

Descriptive qualitative methods and library research have a strong correlation in social and policy research, especially in analyzing phenomena based on available literature sources. Literature studies can be presented in two ways: direct quotations and indirect quotations. Direct quotations are used when researchers take text from other sources without changing the content, either in whole or in part. Meanwhile, indirect quotations are used when researchers summarize or rearrange the essence of several sources in their own words. In a literature study, researchers compile a literature review that includes relevant definitions, concepts, theories, and research models (Sari et al., 2023). Meanwhile, descriptive research is research that attempts to describe and interpret something, such as situations and conditions with existing relationships, opinions that develop, consequences or effects that occur, and so on (Rusandi & Rusli, 2021).

The data were analyzed using content analysis, reviewing various documents and related literature to identify patterns, challenges, and strategies for waste management. In addition, this study also examines the application of the Neo-Weberian State (NWS) principle in waste management

policies, especially in the involvement of government, community, and private sector. Through this approach, the study is expected to provide a comprehensive picture of the effectiveness of waste management in the Klungkung Regency, as well as recommendations for more sustainable policies.

RESULTS AND DISCUSSION

RESULTS

1. Waste Management Profile in Klungkung Regency

Klungkung Regency is the second smallest Regency after Denpasar City out of 9 (nine) Regencies and Cities in Bali Province, Indonesia, with boundaries in the north of Bangli Regency, east of Karangasem Regency, west of Gianyar Regency and south of the Indian Ocean. One-third (112.16 Km2) of the Klungkung Regency area is located on the island of Bali, and two-thirds (202.84 Km2) are islands, namely Nusa Penida Island, Nusa Lembongan Island and Nusa Ceningan Island. Klungkung Regency consists of 4 Districts, namely Klungkung District, Banjarangkan District, Dawan District and Nusa Penida District. Klungkung Regency is an Island Regency that has the potential mostly in the marine fisheries and agriculture sectors (Pemerintah Kabupaten Klungkung, 2021).

Currently, Klungkung Regency, Bali Province, has 3 alternative waste processing systems that can be applied, namely: using the existing Bangli Regional final waste processing site or Tempat Pembuangan Akhir (TPA), building a new TPA for Klungkung and communal-scale processing (for ex, ample in the form of a Local Waste Processing Site or Tempat Olah Sampah Setempat (TOSS). Klungkung Regency actually had a final waste processing site or Tempat Pembuangan Akhir (TPA), Sente, which received all waste produced. The existence of social and environmental problems caused the Sente TPA to be closed at the end of 2017, but it has now been re-operated due to the limited land for the TPA owned by Klungkung Regency. Furthermore, the Government is currently planning to build a new TPA that will only receive waste from the Klungkung Regency (Chaerul et al., 2020).

Pellet-fueled Gasifier Generators are used as a source of electrical energy for the Waste Shredder Machine at the TOSS Center, which has succeeded in reducing waste shipments to the Sente TPA by 50%. The TOSS Center also produces large amounts of compost that is used for various

purposes, such as the Ornamental Plant Nursery Center of the Klungkung DLHP, the PKK Heart Garden, and agricultural demonstration plot trials by universities and the Klungkung Agriculture Service. In addition, compost is used for rice production for employees through rice fields on TOSS land. The OSS Center provides social benefits by absorbing 60 workers, including Poor Families (35%), victims of layoffs due to the pandemic (6%), and disabilities (1.6%). The production of compost reduces the cost of purchasing fertilizer for city parks and government offices. The use of pellet-fueled generators reduces electricity consumption costs, while the sale of recycled inorganic waste by the Nadi Lestari Cooperative improves employee welfare (Suwirta, 2024).

2. Production Patterns and Composition of Waste in Klungkung Regency

Various studies have examined the production patterns and composition of waste in the Klungkung Regency. One of them is a study that evaluates the 3R (Reduce, Reuse, Recycle) based waste management strategy in Klungkung District. This study found that waste management in the area involves a series of systematic activities to control, reduce, and utilize waste so that its impact can be minimized (Mertayani et al., 2023). Regional Regulation of Klungkung Regency Number 7 of 2014 concerning Waste Management: this regulation regulates waste management efforts, including processing aimed at changing the characteristics, composition, and quantity of waste. This regulation also includes final waste processing as an effort to return waste and/or residue from previous processing to the environmental media safely (Pemerintah Kabupaten Klungkung, 2014).

Klungkung Regency produces 30,425.74 tons of waste, with 88.91% successfully managed and 3,795.83 tons (11.09%) unmanaged. Compared to other regencies in Bali, Klungkung has a fairly good level of waste management, although still below Denpasar City and Badung Regency. The main challenge is optimizing waste processing and reducing unhandled waste to achieve a more sustainable management system. Based on the graph, Klungkung Regency has a smaller amount of waste generation compared to Denpasar City, Badung, and Gianyar. The amount of successfully managed waste is greater than that which is unmanaged, with a fairly high percentage of management. However, there is still some unhandled waste, which can cause environmental problems if not managed properly. This waste production pattern and composition show that although the waste management system in Klungkung is quite good, optimization is still needed to reduce the amount of unhandled waste (Pemerintah Provinsi Bali, 2022).

Waste management data in Bali Province shows that Klungkung Regency continues to improve its waste management. However, the increase in waste production from year to year is a challenge in itself. A study found that the Senate landfill, which has been operating since the 1990s, experienced excess capacity in 2017 and was finally closed in 2018. Since then, there have been no more district-scale landfills serving the mainland Klungkung area. (Wijayakusuma & Setiawan, 2019).

3. Implementation of the Local Waste Processing Facility (TOSS) Program in Klungkung Regency

The Local Waste Processing Site or Tempat Olah Sampah Setempat (TOSS) Program in Klungkung Regency is a local government innovation in managing waste independently and sustainably. This program aims to overcome the problem of waste by processing it into alternative energy sources, such as fuel pellets. The Regent of Klungkung initiated TOSS as a solution to the increasing accumulation of waste along with population growth and tourism activities (Marsitadewi et al., 2021). The implementation of the TOSS program involves the active role of the community in sorting waste from the source. Organic waste is processed into compost, while inorganic waste is recycled or processed into Refuse Derived Fuel (RDF) for New Renewable Energy (EBT). This program began with the sorting of waste from households in Semarapura City, which consists of six sub-districts (Maulana, 2023).

The establishment of the TOSS Center also supports the success of the implementation of TOSS. The TOSS Center increases waste processing capacity from 182.5 tons to 2,500 tons per year, pellet production from 2.4 tons to 9.03 tons per year, compost production from 36 tons to 102 tons per year, and is able to manage inorganic waste from 0 tons to 80.64 tons per year (Suwirta, 2024). In addition, the TOSS program also provides economic benefits to the community by creating new job opportunities in waste management and pellet production as an alternative fuel. This is in line with the program's goal of reducing unemployment through community empowerment in waste management (Indonesia Power Unit Pembangkitan Bali, 2025).

However, implementing the TOSS program is not without challenges. Several villages have experienced obstacles in operationalizing this program, such as a lack of community participation and limited supporting facilities. Therefore, more intensive education and socialization efforts are needed to increase awareness and the active role of the community in waste management. (Febyanti et al., 2022). Overall, the TOSS program in Klungkung Regency shows that with innovation and active community

participation, waste problems can be overcome effectively and provide added value to the local economy.

4. Level of Community Participation in Waste Management in Klungkung Regency

The level of community participation in waste management in Klungkung Regency shows significant variation, influenced by factors such as knowledge, attitude, and the availability of supporting facilities. According to Marsitadewi et al., (2021) Community knowledge and understanding, a study in Gunaksa Village, showed that out of 100 respondents, 7% were very aware, 57% were aware, 32% were less aware, and 4% were not aware of the Local Waste Processing Site or Tempat Olah Sampah Setempat (TOSS) Program. The average knowledge score was 2.67, indicating that the community was aware of the program. However, an in-depth understanding of the program is still lacking, with an average score of 2.07, indicating that the community only knew without understanding more deeply about the implementation of the TOSS program.

Community attitudes towards waste management programs also play an important role in their participation. Research in Semarapura Klod Village found that less positive community attitudes were related to low participation in community-based waste bank management. Of the 74 respondents with less positive attitudes, 100% showed low participation, while of the 16 respondents with sufficient attitudes, 75% showed sufficient participation. This shows a significant relationship between attitudes and community participation in waste management (Oktaviani et al., 2022).

Despite programs such as TOSS, community participation in waste management is still weak. This is due to the level of waste sorting that has not reached the performance target of 90%. To increase participation, more intensive education and socialization efforts, as well as the provision of adequate supporting facilities, are needed (Mertayani et al., 2023). Overall, increasing community participation in waste management in the Klungkung Regency requires a holistic approach that includes increasing knowledge, changing attitudes, and providing adequate facilities. Collaboration between the government, the community, and other related parties is essential to achieving effective and sustainable waste management.

5. Challenges in Waste Management in Klungkung Regency

Waste management in the Klungkung Regency faces several significant challenges that require serious attention. One of the main problems is the condition of the Sente Final Disposal Site or Tempat Pembuangan Akhi (TPA), which has exceeded its capacity (over-capacity),

causing an increasingly worrying accumulation of waste (Nambi, 2023). In addition, limited facilities and infrastructure, such as heavy equipment that often breaks down, hinders the effective waste management process (Putra, 2022). Budget and human resource limitations are also obstacles to optimal waste management efforts (Mertayani et al., 2023). Lack of community participation in waste sorting at the source adds to the complexity of this problem (Mertayani et al., 2023). Education and socialization efforts that have not been maximized have resulted in low public awareness of the importance of good waste management (Putra, 2022). To overcome these challenges, the Klungkung Regency Government needs to increase collaboration with various parties, including the private sector and the community, and adopt innovative and sustainable waste management technologies (Nambi, 2023).

6. Neo-Weberian State (NWS) Approach

The Neo-Weberian State (NWS) approach is a governance paradigm that combines elements of Max Weber's traditional bureaucracy with modern management practices. Christopher Pollitt and Geert Bouckaert first introduced the concept to understand public administration reform trends in continental Europe and the Nordic countries as an alternative to the more market-oriented New Public Management (NPM) approach. (Bouckaert, 2022). The Neo-Weberian State (NWS) approach combines elements of traditional bureaucracy with modern management practices to enhance the government's capacity to direct and coordinate public policy. Research shows that neo-Weberian political strategies promote public sector modernization that strengthens the government's directive and coordinating capacity, which serves to enhance public policy effectiveness and responsiveness to societal needs. (Ramos & Milanesi, 2020). In addition, the integration between NWS and the concept of public value can create governance that is more effective and responsive to community needs (Ongaro, 2024).

7. Impact of the TOSS Program on the Environment and Local Economy in Klungkung Regency

The Local Waste Processing Site or Tempat Olah Sampah Setempat (TOSS) program in Klungkung Regency has had a significant impact on the environment and local economy. Environmentally, the program has succeeded in reducing the volume of waste by processing organic waste into compost and inorganic waste into fuel pellets for community electricity. (Putra,2022; Pinatih, 2024). The Local Waste Processing Site or Tempat Olah Sampah Setempat (TOSS) program in Klungkung Regency has had a significant impact on the local environment and economy. From an

environmental perspective, this program aims to reduce waste accumulation through the Reduce-Reuse-Recycle (TPS 3R) system, which is expected to reduce pollution and maintain the cleanliness of tourist areas such as Aan Secret Waterfall. However, the supporting infrastructure is still not operating optimally, and many people still litter, causing water pollution and reducing tourist attractions. From an economic perspective, the TOSS program encourages community participation in sorting and processing waste into products of economic value, such as compost or recycled goods, which have the potential to increase local income. However, the success of this program still depends on changes in community habits in managing waste and adequate infrastructure support (Kumara et al., 2023)

DISCUSSION

1. Waste Production Patterns and Composition in Klungkung Regency

Klungkung Regency, as one of the areas with rapid population growth and a tourism sector, faces challenges in waste management. Waste production in this area continues to increase every year, with total waste generation reaching 30,425.74 tons per year. Of this amount, around 88.91% has been successfully managed, while 11.09% or around 3,795.83 tons of waste is not handled properly. In terms of waste composition, most of it consists of organic waste from households, restaurants, and traditional markets. Inorganic waste is also quite significant, especially from industry and tourism activities.

A study by Mertayani et al., (2023) identified that the Reduce, Reuse, Recycle (3R)-based management strategy has been implemented in several areas but still faces obstacles in its implementation. Klungkung Regency Regional Regulation Number 7 of 2014 concerning Waste Management has provided a legal framework for handling waste, including more environmentally friendly processing and final processing. However, challenges remain in optimizing waste processing. Klungkung Regency has a fairly good level of waste management compared to other regencies in Bali but is still below Denpasar City and Badung Regency. In general, although the waste management system is running, the increase in waste production from year to year is a major challenge. The capacity of the Senate TPA, which

was closed in 2018 due to excess capacity, is proof that waste management policies in Klungkung must continue to be improved.

2. Implementation of Waste Management Policy and TOSS Program

To overcome these challenges, the Klungkung Regency Government implemented the Local Waste Processing Site or Tempat Olah Sampah Setempat (TOSS) program. This program is designed to reduce dependence on landfills by processing organic waste into compost and inorganic waste into fuel pellets (Refuse Derived Fuel). TOSS also adopts a waste sorting system from the source, which is implemented at the household and institutional levels. The TOSS Center in Klungkung has contributed greatly to waste reduction. Waste processing capacity increased from 182.5 tons to 2,500 tons per year, pellet production increased from 2.4 tons to 9.03 tons per year, and compost production increased from 36 tons to 102 tons per year. In addition, around 80.64 tons of inorganic waste is successfully managed each year. The success of this program has not only had an impact on the environment, but also on the community's economy. This program has created jobs for local communities, including vulnerable groups such as poor families, victims of layoffs, and people with disabilities. However, there are several obstacles in the implementation of this program. Lack of community participation in sorting waste and limited facilities are the main obstacles. Therefore, more intensive education and socialization are needed to increase public awareness of the importance of good waste management.

3. Partisipasi Masyarakat dalam Pengelolaan Sampah

The level of community participation in waste management in Klungkung Regency shows quite large variations. A study in Gunaksa Village showed that only 7% of 100 respondents had a deep understanding of the TOSS program, while 32% still did not understand the program. Community attitudes towards waste management programs also affect the effectiveness of their implementation. In some villages, low awareness of the benefits of waste sorting has resulted in low participation in community-based waste banks. In fact, in Semarapura Klod Village, it was found that people with less positive attitudes towards waste management tend not to participate in existing programs.

To increase participation, strategies that can be applied are:

a. More intensive education and socialization involving local communities and educational institutions.
b. Economic incentives, for example, provide financial benefits for residents who actively participate in waste bank or waste processing programs.
c. Improvement of supporting facilities, such as separate waste bins and waste processing centres, that are more affordable for the community.

4. Integration of Neo-Weberian State (NWS) Principles in Waste Management

The Neo-Weberian State (NWS) approach emphasizes a strong government role in coordinating public policies while still adopting modern management principles. In the context of waste management in the Klungkung Regency, this approach is relevant because it combines the roles of government, society, and the private sector in creating more effective and sustainable policies. The main elements of the NWS approach that can be integrated into waste management policies in Klungkung include:

a. Increasing bureaucratic capacity - The government must strengthen regulations and monitoring systems in waste management. This can be done by implementing technology-based waste management standards and improving the coordination system between agencies.
b. Multi-stakeholder collaboration - The NWS approach emphasizes partnerships between the government, the private sector, and the community. In the TOSS program, cooperatives such as the Nadi Lestari Cooperative are involved in recycling inorganic waste, which shows that this collaboration can run effectively.
c. Modernization of public administration - Digitalization of waste management systems, such as application-based reporting systems or real-time monitoring of waste generation, can improve governance efficiency.
d. Data-based policies and periodic evaluation - The government needs to adopt a stricter evaluation system to ensure the effectiveness of waste management policies. A data-driven approach allows for the identification of areas for improvement

and policy innovations that are more appropriate to local conditions.

Through the integration of NWS principles, the effectiveness of waste management in Klungkung can be increased with a bureaucracy that is more responsive to community needs and broader collaboration with various stakeholders.

5. Policy Recommendations for Sustainable Waste Management

Based on the research findings, several policy recommendations can be implemented to improve the effectiveness of waste management in Klungkung Regency:

a. Optimization of the TOSS Program—The government needs to expand the scope of this program to more villages by improving supporting facilities and community training.
b. Strengthening Regulation and Law Enforcement – Regional regulations must be enforced more strictly to prevent littering.
c. Technological Innovation in Waste Management – The government can adopt technologies such as waste-to-energy to convert waste into renewable energy sources.
d. Increasing Community Participation – Economic incentives and education strategies need to be expanded so that the community is more active in sorting and managing waste.
e. Integration of the NWS Approach in Public Policy—The government must strengthen its role in coordinating and innovating waste management policies by utilizing modern management practices.

By implementing these strategies, Klungkung Regency can create a waste management system that is more effective and sustainable and has a positive impact on the environment and the community's economy.

CONCLUSION

This study shows that waste management in the Klungkung Regency still faces various challenges even though the TOSS Program has been implemented. This program has succeeded in reducing the amount of waste generated and generating

economic benefits for the community through the production of compost and fuel pellets. However, several obstacles are still found, such as low community participation in sorting waste, limited management infrastructure, and lack of awareness of the importance of sustainable waste management. The Neo-Weberian State approach can be a solution by emphasizing the role of government in creating more efficient and innovation-based policies. To improve the effectiveness of waste management, a collaborative strategy is needed between the government, the private sector, and the community. The recommendations proposed in this study include optimizing the TOSS Program, strengthening regulations, increasing community participation, and utilizing technology in waste processing. With a more comprehensive strategy, it is hoped that waste management in the Klungkung Regency can run more effectively and sustainably and provide a positive impact on the environment and community welfare, as well as the environment and the community's economy.

ACKNOWLEDGEMENT

The author would like to thank all parties who have supported the completion of this research. Special thanks are given to the website owner, journal authors, and related parties who have provided data and insights related to waste management in the area. The author also thanks the academics and practitioners who have provided valuable input in the preparation of this research. Finally, the author appreciates the support from family, colleagues, and parties who cannot be mentioned one by one for their contributions to this research. The results of this research can provide benefits for the development of better waste management policies in the future.

REFERENCES

Bouckaert, G. (2022). The neo-Weberian state: From ideal type model to reality? *UCL Institute for Innovation and Public Purpose, Working Paper Series* , 1–32.

Chaerul, M., Agustina, E., & Widyarsana, I. M. W. (2020). Analisis Multikriteria dalam Pemilihan Sistem Pemrosesan Sampah di Kabupaten Klungkung, Provinsi Bali. *Jurnal Teknologi Lingkungan*, *21*(2), 131–137. https://doi.org/10.29122/jtl.v21i2.4142

Cristina, K., Hadi, M. C., Mahayana, I. M. B., & Indayani, I. (2023). Tingkat Pengetahuan , Sikap Dan Perilaku Masyarakat Dalam Pemilahan Sampah Rumah Tangga Di Desa Gunaksa Klungkung. *Jurnal Kesehatan Lingkungan*, *13*(1), 43–52.

Febyanti, P. E., Murniasih, A. A. A., & Suarsana, I. N. (2022). Peran Masyarakat Terhadap Tempat Olah Sampah Setempat (TOSS) di Desa Paksebali. *Sunari Penjor : Journal of Anthropology*, *5*(2), 54. https://doi.org/10.24843/SP.2021.v5.i02.p01

Indonesia Power Unit Pembangkitan Bali. (2025). *PENGEMBANGAN TEMPAT OLAH SAMPAH SETEMPAT (TOSS)*. Pmlpesanggaran.Com.

Kumara, I. N. I., Tapa, I. G. F. S., Indrashwara, D. C., & Wedagama, D. A. T. A. (2023). Tempat Pembuangan Sementara di Desa Wisata Aan, Kabupaten Klungkung. *Bhakti Persada Jurnal Aplikasi IPTEKS*, *9*(2).

Marsitadewi, K. E., Sudemen, I. W., & Antarini, L. (2021a). Respon Masyarakat Terhadap Program Tempat Olah Sampah Setempat (TOSS) Di Desa Gunaksa, Kabupaten Klungkung. *Journal of Contemporary Public Administration (JCPA)*, *1*(2), 65–70. https://doi.org/10.22225/jcpa.1.2.4322.65-70

Marsitadewi, K. E., Sudemen, I. W., & Antarini, L. (2021b). Respon Masyarakat Terhadap Program Tempat Olah Sampah Setempat (TOSS) Di Desa Gunaksa, Kabupaten Klungkung. *Journal of Contemporary Public Administration (JCPA)*, *1*(2), 65–70. https://doi.org/10.22225/jcpa.1.2.4322.65-70

Maulana, M. (2023, January 4). *Program TOSS Kabupaten Klungkung Jadi Role Model Pengolahan Sampah*. Mediaindonesia.Com

Mertayani, N. L., Sudarma, I. M., & Dwipayant, N. M. U. (2023). Evaluasi dan Strategi Pengelolaan Sampah Berbasis 3R (Reduce, Reuse, Recycle) di Kecamatan Klungkung, Kabupaten Klungkung. *Jurnal Bumi Lestari*, *25*(1), 60–64.

Nambi. (2023, November 8). *Permasalahan Penanganan Sampah di TPA Sente Klungkung Memerlukan Perhatian Serius*. Updatebali.Com.

Oktaviani, N. M. P., Sujaya, I. N., Jana, I. W., & Mahayana, I. M. B. (2022). Hubungan Tingkat Pengetahuan Dan Sikap Dengan Partisipasi Masyarakat Dalam Pengelolaan Bank Sampah Berbasis Masyarakat Di Kelurahan Semarapura Klod. *Jurnal Kesehatan Lingkungan*, *12*(2), 81–92.

Ongaro, E. (2024). Integrating the neo-Weberian state and public value. *International Review of Administrative Sciences*, *90*(4), 830–844. https://doi.org/10.1177/00208523241228830

Pemerintah Kabupaten Klungkung. (2014). Peraturan Daerah Kabupaten Klungkung Nomor 7 Tahun 2014 tentang Pengelolaan Sampah. *Badan Pemeriksa Keuangan (BPK)*.

Pemerintah Kabupaten Klungkung. (2021). *Laporan Penyelenggaraan Pemerintahan Daerah Kabupaten Klungkung 2021*.

Pemerintah Provinsi Bali. (2022, September 5). *Data pengelolaan sampah per kabupaten/kota di Provinsi Bali*. Https://Balisatudata.Baliprov.Go.Id/Laporan/Data-Pengelolaan-Sampah-per-Kabupatenkota-Di-Provinsi-Bali?District_id=&sub_district_id=&year=2021&month=&date=.

Pinatih, D. A. A. I. (2024). Program Tempat Olah Sampah Setempat (Toss) Center Gema Santi Karangdadi: Mengkaji Inovasi Pelayanan Publik Futuristik Dalam Mengatasi Permasalahan Sampah Di Kabupaten Klungkung. *Prosiding Senandika: Seminar Nasional Administrasi Publik Unitirta*.

Putra, I. M. D. (2022). *Efektivitas Tempat Olah Sampah Setempat (TOSS) Center Gema Santi dalam Mengolah Sampah di Desa Kusamba, Kabupaten Klungkung*. Universitas Pendidikan Ganesha (Undiksha).

Ramos, C., & Milanesi, A. (2020). The neo-Weberian state and the neodevelopmentalist strategies in Latin America: the case of Uruguay. *International Review of Administrative Sciences*, *86*(2), 261–277. https://doi.org/10.1177/0020852318763525

Rusandi, R., & Rusli, M. (2021). Merancang Penelitian Kualitatif Dasar/Deskriptif dan Studi Kasus. *Al-Ubudiyah: Jurnal Pendidikan Dan Studi Islam*, *1*, 48. – 60. http://repository.uin-

Sari, A., Dahlan, D., Tuhumury, R. A. N., Prayitno, Y., Siegers, W. H., Supiyato, & Werdhani, A. S. (2023). *Dasar-Dasar Metode Peneitian*. CV. Agkasa Pelangi.

Sari, C. N., Al-illahiyah, L. H., Kaban, L. B., Hasibuan, M. R., Nasution, R. H., & Sari, W. F. (2023). Keterbatasan Fasilitas Tempat Pembuangan Sampah Dan Tantangan Kesadaran Masyarakat Dalam Pengelolaan Sampah (Studi Kasus Di Desa Jandi Meriah Kec. Tiganderket Kab. Karo). *Journal Of Human And Education (JAHE)* , *3*(2), 268–276.

Shofiyah, R., & Irawati, I. (2024). Pengolahan Sampah Polimer Termoplastik dan Termoset di Lingkungan Bank Sampah Induk Kabupaten Jember. *Jurnal Komunitas : Jurnal Pengabdian Kepada Masyarakat*, *6*(2), 180–190. https://doi.org/10.31334/jks.v6i2.3548

Suriyani, L. De. (2020, March 30). *Melihat pengolahan sampah jadi briket energi di Kabupaten Klungkung Bali. Mongabay Indonesia*. Https://Www.Mongabay.Co.Id

Suwirta, I. N. (2024, May 28). *Implementasi TOSS (Tempat Olah Sampah Setempat)*. Jippnas.Menpan.Go.Id.

Wafa, A., & Angin, R. (2024). Formulasi Kebijakan Program Banyuwangi Hijau, dalam Mewujudkan Pengelolaan Sampah Berkelanjutan (Studi di Desa Bunder, Kecamatan Kabat). *Jurnal Pemerintahan Dan Politik*, *9*(1), 1–14. https://doi.org/10.36982/jpg.v9i1.3604

Wijayakusuma, D. M. S., & Setiawan, P. R. (2019). Penentuan Lokasi Alternatif TPA (Tempat Pembuangan Akhir) Sampah di Kabupaten Klungkung . *JURNAL TEKNIK ITS*, *8*(2), F133–F138.

Jurnal Pemerintahan dan Politik
Vol.10 No. 2 Mei 2025, pp. 251 - 278
DOI: 10.36982/jpp.v10i2.5248
■ Received : 25/02/2025 ■ Revised : 11/03/2025 ■ Accepted : 19/03/2025

Menakar Urgensi Pemberian Insentif Perpajakan bagi Perempuan di Indonesia

Maria R.U.D. Tambunan[1*], Grace Arion[2]
[1] Faculty of Administrative Science, Universitas Indonesia
[2] Faculty of Administrative Science, Universitas Indonesia

Email correstpondence: maria.tambunan@ui.ac.id

Keywords:
Taxation,
Gender-Based Tax,
Incentive,
Tax Policy

Kata Kunci:
Perpajakan,
Pajak Berbasis Gender,
Insentif,
Kebijakan Pajak.

Abstract
The issue of gender equality in Indonesia has begun to penetrate the economic sector because there is a disparity in the wages received by Indonesian women, which are below the global average. Indonesia also experiences relatively high labor force disparities. Women can increase the country's productivity up to IDR 28 trillion, equivalent to 26% of the world's GDP. The government is considering gender equality in decision-making, including in the realm of taxation, one of which is through gender-based taxation. World researchers are also trying to disentangle the justice in taxation with a gender perspective to provide a new perspective in policy formulation for the government. On the other hand, some literature argues the need to apply gender-based taxation incentives in developing countries. This study attempts to unravel the urgency of implementing gender-based taxes in Indonesia and how best practices are from other countries that have implemented gender-based taxation. This study uses qualitative methods with data collection techniques, namely secondary data literature studies. Based on this research, there is an urgent to provide tax incentives to women, especially working married and giving birth woman, as a gender-based taxation embodiment. In addition, it was found that Singapore has implemented a gender-based taxation incentive scheme for women giving birth, and it has been running very well until now.

Abstrak
Isu kesetaraan gender di Indonesia mulai merambah ke sektor perekonomian lantaran terdapat fenomena disparitas upah yang diterima oleh perempuan Indonesia berada dibawah rata-rata global. Indonesia juga mengalami disparitas tingkat angkatan kerja yang cukup tinggi. Padahal, perempuan dapat meningkatkan produktivitas negara hingga Rp 28 Triliun atau setara dengan 26% dari GDP dunia. Pemerintah mulai mempertimbangkan isu kesetaraan gender dalam pengambilan keputusan termasuk dalam ranah perpajakan, salah satunya melalui pajak berbasis gender. Peneliti dunia juga berusaha mengkaji keadilan dalam pajak dengan perspektif gender untuk memberikan cakrawala pikir baru dalam perumusan kebijakan bagi pemerintah. Namun disisi lain, beberapa literatur memperdebatkan perlunya penerapan insentif pajak berbasis gender di negara berkembang. Penelitian ini berusaha mengurai urgensi penerapan pajak berbasis gender di Indonesia dan bagaimana best practice dari negara lain yang telah menerapkan pajak berbasis gender ini. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan teknik pengumpulan data yaitu studi kepustakaan data sekunder. Berdasarkan penelitian ini dapat disimpulkan bahwa -

terdapat urgensi pemberian insentif pajak kepada perempuan utamanya perempuan bekerja dan melahirkan sebagai perwujudan pajak berbasis gender. Selain itu ditemukan bahwa Singapura telah menerapkan skema insentif pajak berbasis gender kepada perempuan melahirkan dan berjalan sangat baik sampai sekarang.

PENDAHULUAN

Konsep gender merupakan interpretasi atas konstruksi sosial dan budaya terhadap perbedaan perempuan dan laki laki. Secara umum, konsep gender digunakan untuk mengidentifikasi peran perempuan dan laki - laki dilihat dari pengaruh sosial budaya yang dikonstruksi oleh masyarakat tersebut (Khoiriyah, 2020). Secara budaya, perempuan dihadapkan pada pekerjaan domestik sehingga sebagian besar masyarakat menganggap peran perempuan jauh tertinggal dibandingkan dengan laki laki (Laili & Damayanti, 2018). Selain itu, struktur sosial memarginalisasi posisi perempuan terhadap stereotip dan perannya dalam masyarakat (Khoiriyah, 2020) dan partisipasi publik (Nuraeni & Suryono, 2021).

Belakangan isu kesetaraan gender menjadi perbincangan tidak berujung di setiap lini keilmuan. Fokus kajian mengenai kesetaraan gender yang selama ini berfokus pada isu moralitas kini merambah hingga isu perekonomian (Asmarani, 2021). Grown (2010) menyebutkan empat fakta bergaya terkait ketidaksetaraan gender antara laki-laki dan perempuan dalam perspektif ekonomi. Keempat fakta tersebut meliputi: (1) ketidaksetaraan gender dalam pendapatan yang diperoleh di sektor formal dan informal, termasuk tingkat upah; (2) kecenderungan perempuan untuk melakukan pekerjaan tanpa upah sebagai pengasuh; (3) ketidaksetaraan gender dalam kebebasan konsumsi dan pilihan barang/jasa; (4) ketidaksetaraan gender dalam kepemilikan properti, pengendalian sumber daya, dan pemanfaatan aset. Saat ini, hal ini juga berkembang hingga ke perspektif politik (Luthfi Azura & Adi Putri, 2024)

Dalam konteks Indonesia, *The Global Gender Gap Report Report* (World Economic Forum, 2021) menyatakan bahwa posisi Indonesia dalam kesetaraan gender berada di bawah negara-negara berkembang di Asia Tenggara seperti Laos, Thailand, Vietnam, dan Filipina, menempati peringkat ke-85 dari 149 negara. Peringkat rendah ini disebabkan oleh rasio partisipasi angkatan kerja perempuan dalam pekerjaan yang sama, estimasi pendapatan perempuan yang lebih rendah, serta jumlah posisi yang dipegang oleh pekerja perempuan. Dalam pencapaian Indeks Gender Indonesia, ketidaksetaraan gender dapat dilihat melalui kesenjangan Tingkat Partisipasi Angkatan Kerja (TPAK) antara laki-laki dan perempuan pada tahun 2021, yaitu sebesar 81,90 persen : 53,10 persen (The Ministry of Women Empowerment and Child Protection, 2021). Selain itu, data tahun 2018 menunjukkan

bahwa sebanyak 47,24 juta perempuan produktif di Indonesia tidak aktif secara ekonomi (Gerintya, 2018). Salah satu faktor utama dalam kesenjangan Tingkat Partisipasi Angkatan Kerja (TPAK) antara perempuan dan laki-laki adalah norma sosial yang menganggap bahwa perempuan memiliki peran utama dalam pekerjaan domestik. Data menunjukkan bahwa 38,80 persen perempuan usia produktif menghabiskan sebagian besar waktunya untuk mengurus urusan domestik (The Ministry of Women Empowerment and Child Protection, 2021).

Masalah lain yang dihadapi oleh perempuan adalah kesenjangan upah. *The Global Gender Gap Report* 2016 mencatat bahwa upah yang diterima oleh perempuan hampir setengah dari upah yang diterima oleh laki-laki (World Economic Forum, 2016). Kesenjangan upah di Indonesia berada di bawah rata-rata global, di mana rasio upah perempuan terhadap laki-laki dalam pekerjaan yang sama adalah 0,68%. Angka ini mengalami penurunan drastis dalam 10 tahun terakhir, dari sebelumnya 0,79%. Organisasi Perburuhan Internasional (International Labour Organization) mencatat bahwa kesenjangan pendapatan di Indonesia lebih tinggi dibandingkan persentase global, yaitu 20,2% dari sebelumnya 18,8% (Elvina, 2020). Menurut Badan Pusat Statistik (2018) rata-rata upah pekerja laki-laki adalah Rp2.985.766, sedangkan rata-rata upah pekerja perempuan hanya Rp2.302.819. Perempuan menerima upah yang lebih rendah dibandingkan produktivitasnya, dan rasio diskriminatif dalam kesenjangan upah antara laki-laki dan perempuan di perusahaan sektor manufaktur di Indonesia cenderung meningkat (Laili & Damayanti, 2018). Bahkan dalam beberapa sektor pekerjaan di mana perempuan lebih dominan, mereka tetap tidak dapat menghindari perbedaan upah yang diterima (Setyaningrum, 2020). Kondisi ini tentu merugikan perempuan, terutama karena mereka memiliki kebutuhan khusus yang harus dipenuhi. Selain itu, dalam beberapa kasus, perempuan berperan sebagai kepala keluarga yang menanggung biaya hidup keluarganya. Badan Pusat Statistik (2018) menunjukkan bahwa jumlah perempuan yang bekerja sebagai pekerja keluarga lebih tinggi dibandingkan tenaga kerja laki-laki, yaitu 22,57%. Dengan demikian, kesenjangan upah yang diterima oleh pekerja laki-laki cenderung mencerminkan diskriminasi terhadap jumlah upah yang diterima oleh perempuan.

Di sisi lain, perempuan memainkan peran penting dalam mendorong roda perekonomian Indonesia, terutama di sektor ekonomi informal dan dalam pembangunan skala mikro seperti pada tingkat desa (Susilowati et al., 2024). Lebih lanjut, dari kontribusi mereka terhadap perekonomian, perempuan mendominasi sektor Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM), dengan 53,76% dari total UMKM pada tahun 2020 dipimpin oleh perempuan, di mana 97% dari tenaga kerjanya adalah perempuan. Peningkatan jumlah UMKM berkontribusi terhadap peningkatan Produk Domestik Bruto (PDB) sebesar 61%, investasi sebesar 60%, dan ekspor sebesar 14,4% (Prihastomo, 2021). Namun, diskriminasi yang dialami oleh

perempuan menghambat mereka dalam memaksimalkan potensi ekonomi mereka. Berbagai penelitian menyatakan bahwa salah satu faktor utama dalam kesenjangan upah antara pekerja perempuan dan laki-laki adalah diskriminasi yang dialami oleh perempuan. Meskipun demikian, Menteri Keuangan Republik Indonesia, Sri Mulyani, menyatakan bahwa pemberian kesetaraan di bidang ekonomi bagi perempuan dapat meningkatkan produktivitas negara hingga Rp28 triliun atau setara dengan 26% dari PDB dunia (Trihusodo, 2021). *McKinsey Global Institute* juga mencatat bahwa Indonesia memiliki potensi untuk meningkatkan PDB hingga Rp135 miliar per tahun (Woetzel et al., 2018). Berdasarkan Indeks Ketidaksetaraan Gender (Gender Inequality Index/GII) tahun 2015–2021 yang diterbitkan oleh Kementerian Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak (2021), ketidaksetaraan gender di Indonesia memiliki rata-rata indeks sebesar 0,457. Indeks ini menunjukkan ketidaksetaraan dalam tiga dimensi utama, yaitu pemberdayaan (tingkat pendidikan minimal – SMA atau lebih tinggi), kondisi kesehatan (angka kematian), dan angkatan kerja (partisipasi di pasar tenaga kerja).

Disparitas dalam tingkat partisipasi perempuan dalam angkatan kerja, perbedaan upah antara pekerja perempuan dan pekerja laki-laki, serta potensi kontribusi perempuan dalam peningkatan PDB menjadi dasar perdebatan di kalangan ekonom mengenai pemberian fasilitas kebijakan sebagai payung hukum dalam isu kesetaraan gender di bidang ekonomi. Memasukkan isu kesetaraan gender dalam perancangan kebijakan terbukti menjadi faktor krusial bagi pertumbuhan ekonomi yang inklusif dan berkelanjutan (Coelho, Davis, Klemm, & Buitron, 2022). Dalam perancangan reformasi perpajakan, Menteri Keuangan berencana untuk memasukkan perspektif gender (Wahyuni, 2021a). Salah satu kebijakan yang relevan dalam hal ini adalah kebijakan perpajakan. Kebijakan perpajakan merupakan alat penting dalam memberikan insentif serta mengoreksi kegagalan pasar (Grown, Ozer, & Bronchi, 2022). Dalam fase reformasi pajak Indonesia pasca-2008, beberapa skema perpajakan telah mempertimbangkan perspektif gender, seperti pemberian hak kepada perempuan yang telah menikah untuk memilih jenis Nomor Pokok Wajib Pajak (NPWP) yang mereka gunakan, sebagaimana diatur dalam Peraturan Direktur Jenderal Pajak No. PER-19/PJ/2014 yang kemudian diperbarui melalui Peraturan Menteri Keuangan No. 168/2023, insentif UMKM yang sebagian besar dinikmati oleh perempuan dan perlunya konsep netralitas dalam Pajak Pertambahan Nilai (PPN). Mengacu pada Undang-Undang Pajak Penghasilan, perempuan yang telah menikah dapat menentukan status perpajakannya guna memenuhi hak dan kewajiban pajaknya. Perempuan yang memilih untuk memisahkan NPWP dari suaminya juga diperbolehkan untuk mengurangkan jumlah Penghasilan Tidak Kena Pajak (PTKP) yang sama dengan

laki-laki. Berdasarkan peraturan yang ada, tampaknya perempuan telah diberikan kebebasan, kesetaraan hak, serta kewajiban perpajakan yang sama (Ardin, 2022).

Di sisi lain, kebijakan-kebijakan tersebut belum sepenuhnya mengakomodasi kebutuhan akan kesetaraan gender dalam perpajakan. Perempuan di Indonesia pada umumnya lebih elastis terhadap peraturan perpajakan, di mana ketika terjadi kenaikan tarif pajak, perempuan cenderung lebih mudah keluar dari pasar tenaga kerja (Ardin, 2022). Selama Presidensi G20, pemerintah Indonesia secara khusus mengusulkan pemberian insentif pajak bagi perempuan. Usulan ini bertujuan untuk memberikan penguatan peran perempuan di dunia kerja serta mengatasi tantangan elastisitas yang dialami oleh perempuan. Namun, di sisi lain, terdapat berbagai literatur yang mempertanyakan implementasi insentif ini di negara berkembang. Berdasarkan munculnya pro dan kontra terhadap usulan pemberian insentif pajak bagi perempuan di Indonesia, penelitian ini berupaya mengkaji urgensi perumusan kebijakan perpajakan bagi perempuan, khususnya bagi perempuan pekerja di Indonesia. Penelitian ini mengusulkan deskripsi kebijakan Penghasilan Tidak Kena Pajak (PTKP) dengan mengadopsi praktik terbaik dari negara lain yang telah menerapkan kebijakan serupa. Hasil kajian ini diharapkan dapat memberikan masukan mengenai urgensi perumusan kebijakan insentif pajak bagi perempuan di Indonesia sebagaimana diusulkan oleh pemerintah.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif. Penelitian kualitatif adalah penelitian yang mengeksplorasi dan memahami makna dalam beberapa individu atau kelompok masyarakat yang berasal dari suatu permasalahan sosial (Creswell & Creswell, 2018). Pendekatan kualitatif dipilih karena penelitian ini bertujuan untuk memberikan gambaran dan pemahaman terhadap suatu proses serta dinamika dalam implementasi perencanaan kebijakan. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui studi kepustakaan dan studi dokumentasi guna memperoleh data sekunder. Studi kepustakaan merupakan metode pengumpulan data yang mengacu pada pencarian data dan informasi melalui dokumen dalam bentuk fotografi, teks, dan dokumen elektronik yang dapat digunakan untuk melengkapi proses penelitian. Dalam penelitian ini, dokumen yang digunakan mencakup jurnal internasional, catatan kebijakan, buku, laporan, serta publikasi kebijakan yang berkaitan dengan perpajakan berbasis gender baik di tingkat domestik maupun internasional. Informasi yang dikumpulkan berasal dari publikasi dalam beberapa tahun terakhir, namun publikasi yang lebih lama juga dipertimbangkan jika masih relevan.

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data sekunder. Data sekunder yang berkaitan dengan kebijakan perpajakan berbasis gender diperoleh

melalui publikasi atau penyebaran informasi oleh pihak lain. Dengan kata lain, data yang dikumpulkan tidak diperoleh langsung dari subjek penelitian. Data sekunder dapat berasal dari berbagai sumber literatur seperti buku, media massa, internet, arsip, dokumen, serta sumber lain yang berhubungan dengan perpajakan berbasis gender, baik di tingkat nasional maupun internasional. Data sekunder yang digunakan dalam penelitian ini merupakan hasil dari kegiatan penelitian pustaka (desk research).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Perpajakan Berbasis Gender

Pajak adalah kontribusi wajib yang ketentuannya ditetapkan oleh pemerintah melalui undang-undang dan dikenakan kepada individu atau entitas tanpa adanya manfaat langsung yang diterima dari pembayaran tersebut (James & Nobes, 2000). Dalam sistem pemungutan pajak suatu negara, terdapat beberapa dasar pemungutan pajak yang berlaku, salah satunya adalah pajak penghasilan atau perpajakan berbasis penghasilan. Pajak penghasilan merupakan jenis pajak yang berkaitan erat dengan individu dan entitas berdasarkan penghasilan yang diterima atau diperoleh dalam suatu periode pajak. Selain itu, pajak juga dapat dikenakan berdasarkan konsumsi (pajak berbasis konsumsi), seperti Pajak Pertambahan Nilai (PPN), serta berdasarkan kekayaan (pajak berbasis kekayaan), seperti pajak atas properti.

Negara modern harus menekankan bagaimana masyarakat membedakan gender dalam berbagai aspek, seperti pekerjaan berbayar, ketika menetapkan hak sosial, tingkat manfaat, dan legitimasi politik bagi laki-laki dan perempuan (Avram & Popova, 2022). Perpajakan berbasis gender adalah skema perpajakan yang diusulkan oleh para peneliti sebagai salah satu instrumen reformasi yang dapat berkontribusi dalam menutup kesenjangan gender dengan mengenakan pajak yang lebih rendah bagi individu yang memiliki elastisitas pendapatan lebih tinggi (Colombino & Narazani, 2018). Stotsky (1996) berpendapat bahwa perpajakan berbasis gender merupakan skema perpajakan yang membedakan perlakuan antara gender berdasarkan kriteria eksplisit dan perbedaan ekonomi. Hal ini sejalan dengan teori perpajakan optimal, yang menyatakan bahwa pemerintah harus memberlakukan tarif pajak lebih rendah bagi individu yang memiliki elastisitas penawaran tenaga kerja lebih tinggi dibandingkan dengan mereka yang memiliki elastisitas lebih rendah (Alesina, Ichino, & Karabarbounis, 2011). Perpajakan berbasis gender berakar pada teori optimasi pajak dan penelitian empiris, yang menunjukkan bahwa upah perempuan lebih elastis dibandingkan dengan upah laki-laki (Alesina et al., 2011). Oleh karena itu, para peneliti berpendapat bahwa perpajakan berbasis

gender diperlukan di negara-negara dengan tingkat kesenjangan gender yang tinggi, termasuk Indonesia. Teori Elastisitas Ramsey menyatakan bahwa pendapatan tenaga kerja perempuan seharusnya dikenakan pajak dengan tarif yang lebih rendah dibandingkan dengan laki-laki (Ramsey, 1927). Selain itu, dalam penelitiannya, Alesina mengusulkan bahwa perempuan seharusnya dikenakan tarif pajak yang lebih rendah, terlepas dari status pernikahan mereka.

Hingga saat ini, para peneliti dan pemerintah terus mengkaji peluang dan skema implementasi perpajakan berbasis gender. Beberapa wacana kebijakan tengah dipelajari. Pertama, penciptaan instrumen pajak yang terkait dengan penghasilan untuk mengurangi kesenjangan pendapatan. Salah satu instrumen yang populer adalah pemberian insentif bagi perempuan yang melahirkan. Insentif jangka pendek serta manfaat yang diberikan segera setelah melahirkan, termasuk tunjangan anak, telah terbukti secara signifikan mengurangi tingkat kemiskinan perempuan, khususnya bagi ibu tunggal (Avram & Popova, 2022). Pengeluaran pajak sosial (social tax expenditure) telah diterapkan secara luas di berbagai negara Eropa sebagai bagian dari reformasi kebijakan, yang bertujuan untuk mendorong perempuan agar tetap bekerja serta mensubsidi pengeluaran tertentu, seperti biaya penitipan anak (Morel, Touzet, & Zemmour, 2018). Tingginya tarif pajak efektif marjinal akibat progresivitas tarif pajak penghasilan yang dikenakan pada penghasilan gabungan dalam keluarga telah menghambat kecenderungan perempuan untuk bekerja dalam pekerjaan berbayar atau menambah jam kerja sebagai pencari nafkah kedua.

Selain itu, penelitian yang dilakukan oleh Isnanto (2022) menunjukkan bahwa perempuan yang sedang menjalani cuti melahirkan menerima gaji bersih yang lebih rendah karena penghasilan mereka telah dipotong pajak. Jika perempuan yang cuti melahirkan diberikan gaji bersih (take-home pay/THP) yang lebih besar, maka gaji tersebut dapat digunakan untuk membeli kebutuhan bayi guna mengurangi angka stunting. Singapura telah menerapkan insentif serupa melalui skema Working Mother's Child Relief (WMCR. Pemberian insentif pajak bagi perempuan dianggap mampu mengatasi elastisitas pajak yang dialami oleh perempuan (Wahyuni, 2021b). Kebijakan insentif pajak bagi perempuan ini dinilai penting sebagai bentuk afirmasi perpajakan dalam mengurangi beban finansial yang dihadapi oleh perempuan (Wahyuni, 2021b).

Kedua, perlakuan pajak atas konsumsi. Pajak atas konsumsi, seperti Pajak Pertambahan Nilai (PPN), pada dasarnya bersifat regresif dan objektif, sehingga tidak membedakan kemampuan membayar antara laki-laki dan perempuan yang mengonsumsi barang/jasa. Faktanya, hubungan gender dan sosial memengaruhi pilihan konsumsi. Merujuk pada Barnett and Grown (2004), perbedaan gender berdampak pada pola konsumsi. Salah satu bentuk konsumsi yang paling mencolok

adalah produk yang berkaitan dengan perempuan serta produk untuk perawatan anak, yang sebagian besar dibeli oleh perempuan. Sebagai konsekuensi, pembebasan Pajak Pertambahan Nilai (PPN) untuk produk kesehatan perempuan serta popok bayi dapat menjadi pilihan kebijakan pajak. Penelitian yang dilakukan oleh DCA New York (de Blasio & Menin, 2015) menyatakan bahwa produk perempuan lebih mahal 7% dibandingkan produk laki-laki. Dalam penelitian yang menganalisis hampir 800 jenis produk, ditemukan bahwa perempuan membayar 7% hingga 15% lebih mahal untuk hampir semua jenis barang.

Selain itu, perempuan juga mengalami pola konsumsi berulang untuk mendukung kesehatannya, misalnya dengan membeli barang *sanitary* secara berkala. Berbagai literatur menunjukkan bahwa perempuan cenderung membeli lebih banyak barang dan jasa kesehatan dibandingkan laki-laki, sehingga perempuan menanggung beban pajak lebih besar daripada laki-laki (Duesterhaus, Grauerholz, Weichsel, & Guittar, 2011; Guittar, Grauerholz, Kidder, Daye, & McLaughlin, 2022; United States Government Accountability Office, 2018). Oleh karena itu, diperlukan pengecualian pajak untuk jenis barang tertentu. Ketiga, fasilitas penundaan kewajiban pelaporan SPT bagi perempuan yang sedang cuti melahirkan. Kebijakan ini diberikan untuk mengurangi biaya kepatuhan perpajakan bagi perempuan yang mengambil cuti melahirkan. Kewajiban pelaporan SPT dapat dilaksanakan setelah perempuan kembali bekerja secara aktif.

Keadilan Perpajakan Berbasis Gender

Dasar dari usulan perpajakan berbasis gender adalah kondisi faktual yang menunjukkan adanya perbedaan dalam pemahaman dan penerapan keadilan antara perempuan dan laki-laki. Gunnarsson, Spangenberg, & Schratzenstaller (2017) menyatakan bahwa perbedaan ekonomi yang melandasi usulan perpajakan berbasis gender merupakan hasil dari diskriminasi langsung maupun tidak langsung. Aspek fundamental dalam kesetaraan gender dimulai dengan penghapusan kewajiban pelaporan pajak bersama, yang kemudian digantikan dengan sistem pemisahan penghasilan (*income splitting*). Perlakuan pajak atas pajak penghasilan pribadi seharusnya tidak hanya berbasis pada satuan keluarga atau rumah tangga, melainkan berbasis individu, sehingga setiap pencari nafkah dapat diperlakukan sebagai individu yang mandiri. Namun, sistem perpajakan di negara-negara berkembang masih berkontribusi terhadap bias gender, baik secara eksplisit maupun implisit. Bias eksplisit merujuk pada peraturan pajak yang secara spesifik membedakan perlakuan antara laki-laki dan perempuan. Selain itu, peraturan umum pajak penghasilan cenderung memperlakukan penghasilan pasangan yang telah menikah sebagai satu kesatuan dalam rumah tangga. Penyatuan penghasilan ini berpotensi merugikan perempuan, karena penyatuan pendapatan dapat

menyebabkan kenaikan tarif pajak yang dikenakan, akibat sifat progresivitas tarif pajak penghasilan. Hal ini umumnya telah menjadi bagian dalam Peraturan Pajak Penghasilan Pribadi. Perlakuan pajak yang menyatukan penghasilan perempuan dengan penghasilan suami sering kali mengakibatkan kerugian bagi perempuan, karena akumulasi penghasilan dalam perhitungan kewajiban pajak penghasilan dapat meningkatkan beban pajak yang harus dibayarkan (Young, 2003).

Bias implisit terjadi dalam peraturan perpajakan yang formulasinya dipengaruhi oleh kebiasaan sosial dalam masyarakat (Young, 2003). Dalam lingkup perpajakan, bias implisit dapat ditemukan dalam hampir semua jenis pajak, seperti pajak tenaga kerja, pajak atas konsumsi, dan pajak atas kekayaan. Untuk memahami lebih lanjut tentang bias implisit dan eksplisit serta dampaknya terhadap sektor perpajakan, prinsip netralitas menjadi faktor penting (Gunnarsson et al., 2017). Prinsip ini memungkinkan pembuat kebijakan untuk menerapkan perlakuan berbeda, jika diperlukan, guna mengatasi diskriminasi dalam kebijakan makroekonomi yang dirasakan baik oleh perempuan maupun laki-laki. Young (2003) mengkategorikan jenis bias yang umum terjadi, yang disajikan dalam tabel berikut.

Table 1. The Explicit and Implicit Bias on Gender Inequality

Note	Explicit Bias	Implicit Bias
Alokasi pendapatan dari usaha keluarga	Aset bersama dilaporkan dalam Surat Pemberitahuan Pajak Penghasilan suami (Argentina)	
Alokasi pengurangan biaya yang dapat dikurangkan (tax relief) dan pembebasan pajak	Keringanan pajak diberikan kepada suami karena anggota keluarga lainnya dianggap sebagai tanggungan laki-laki (Maroko). Ambang batas tertentu yang lebih rendah bagi perempuan (India).	Pengurangan dan pembebasan pajak dalam perhitungan pajak diberikan kepada pekerja profesional tertentu. Jenis pekerjaan ini sebagian besar didominasi oleh laki-laki (Argentina, Maroko, Meksiko, Ghana, Afrika Selatan, Inggris, dan Uganda). Pembebasan pajak atas pembayaran bunga atau dividen. Sebagian besar pemegang bunga dan penerima dividen adalah laki-laki. Sistem kredit pajak dihitung berdasarkan satuan keluarga, di mana basis keluarga dikaitkan dengan

	laki-laki (yang diasumsikan sebagai pencari nafkah utama).
Beban pajak dan tarif pajak	Rumah tangga yang hanya memiliki satu pencari nafkah, di mana perempuan berperan sebagai pencari nafkah utama, dikenakan pajak lebih tinggi (Argentina, Maroko, dan Afrika Selatan).
Pemungutan pajak	Pemungutan pajak dilakukan langsung pada sumber penghasilan tanpa penyesuaian yang memadai pada akhir tahun fiskal, sementara dalam banyak kasus pekerja perempuan memperoleh penghasilan yang tidak tetap (Afrika Selatan).

Source: Young (2003)

UN Women 2015 menjelaskan demikian "*The concept of substantive equality arose out of the recognition that because of the legacy of historical inequalities, structural disadvantages, biological differences and biases in how laws and policies are implemented in practice, formal equality is not enough to ensure that women can enjoy the same rights as men. Therefore, achieving substantive equality requires both direct and indirect discrimination to be addressed. It also requires specific measures to be adopted that redress women's disadvantages and, in the longer term, the transformation of the institutions and structures that reinforce and reproduce unequal power relations between women and men*." (UN Women, 2015) "Aspek penting yang harus dipertimbangkan dalam menilai kebijakan pajak penghasilan yang netral gender adalah sebagai berikut (Prastowo, 2014):

a. Satuan Pajak; Sejarah hukum perpajakan ditandai dengan sistem perpajakan yang berbasis satuan keluarga, di mana penghasilan pribadi dikenakan pajak sebagai satu kesatuan. Dalam sistem ini, pernikahan dianggap sebagai satu entitas pajak, di mana laki-laki dijadikan perwakilan keluarga, meskipun istrinya juga bekerja. Dengan menerapkan sistem satuan individu, perempuan diperlakukan sebagai individu yang mandiri dengan identitas wajib pajak sendiri. Oleh karena itu, perempuan harus memiliki hak dan kewajiban yang setara dengan laki-laki dalam mengurus urusan perpajakannya.

b. Model Pelaporan; Secara umum, dalam sistem unit keluarga, pelaporan Surat Pemberitahuan (SPT) Pajak Penghasilan dilakukan dalam satu dokumen, di mana laki-laki berhak atas pelaporan tersebut. Dalam sistem unit individu, perempuan dapat melaporkan SPT pajaknya sendiri. Konsep *income splitting* dianggap sebagai pendekatan netral untuk mengakomodasi model pelaporan dan pelunasan pajak secara individu.
c. Pengurangan Pajak dan Tunjangan Pajak; Kebijakan terkait pengurangan pajak dan tunjangan pajak perlu mempertimbangkan peran perempuan yang menikah sebagai pencari nafkah utama.

Pengenaan Pajak Berbasis Gender dalam Sistem Perpajakan Indonesia

Pembentukan sistem perpajakan di Indonesia dimulai dengan reformasi pajak tahun 1983, yang sangat dipengaruhi oleh Burgerlijk Wetboek, yaitu kode sipil warisan kolonial Belanda. Dalam sistem hukum perpajakan, kedudukan perempuan belum sepenuhnya diakui sebagai individu hukum yang mandiri, yang memiliki kemampuan untuk bertindak atas dirinya sendiri. Merujuk pada Pasal 105, 108, 109, dan 110 Burgerlijk Wetboek, disebutkan bahwa perempuan yang telah menikah tidak dapat membuat kontrak hukum atau melakukan tindakan perdata tanpa kehadiran suaminya. Kondisi ini juga berlaku bagi perempuan yang memperoleh penghasilan sendiri atau menjalankan usahanya sendiri, yang sebenarnya menunjukkan kemandirian ekonomi perempuan. Akibatnya, suami bertindak atas nama istrinya dalam mengurus kewajiban perpajakan. Selain itu, Nomor Pokok Wajib Pajak (NPWP) suami juga digunakan sebagai identitas wajib pajak istri (Kusnady, 1996).

Undang-Undang Pajak Penghasilan No. 7 Tahun 1983 Pasal 8(1) menyebutkan bahwa "penghasilan atau kerugian yang diperoleh perempuan yang telah menikah dalam tahun pajak berjalan atau tahun sebelumnya dianggap sebagai keuntungan atau kerugian suami...".Lebih lanjut, Penjelasan Pasal 8(1) UU Pajak Penghasilan No. 7 Tahun 1983 menyatakan bahwa dalam aspek ekonomi, laki-laki dan perempuan dianggap sebagai satu entitas. Tarif pajak yang berlaku bersifat progresif terhadap akumulasi pendapatan yang diperoleh keduanya. Rezim pajak dalam undang-undang ini memperlakukan anggota keluarga sebagai satu entitas ekonomi, di mana seluruh keuntungan dan kerugian entitas dihitung sebagai satu aktivitas ekonomi kumulatif, dengan laki-laki sebagai kepala keluarga yang mewakili keluarga dalam perpajakan (Kusnady, 1996). Pemisahan penghasilan hanya dapat diterapkan jika penghasilan perempuan berasal dari kegiatan yang tidak terkait dengan suaminya serta telah dikenakan pemotongan pajak penghasilan final oleh pemberi kerja. Kondisi ini juga diperkuat dalam Undang-Undang No. 10 Tahun 1994 tentang Pajak Penghasilan, di mana Pasal 8(2b) menyebutkan bahwa "penghasilan yang diperoleh oleh suami dan istri dapat dikenakan pajak secara terpisah jika: (a) pasangan tersebut secara hukum telah bercerai; (b) keduanya sepakat untuk memisahkan penghasilan dan aset berdasarkan perjanjian tertulis yang sah". Regulasi teknis mengenai administrasi perpajakan, sebagaimana diatur

dalam Peraturan Menteri Keuangan No. 947/KMK.04/1983 Pasal 4, menyebutkan bahwa perempuan yang telah menikah dapat mengajukan pencabutan NPWP jika ia secara hukum telah berpisah dari suaminya dalam kegiatan ekonomi. Ketentuan ini menunjukkan bahwa sistem perpajakan Indonesia sejak awal pembentukannya telah dirancang untuk membedakan perlakuan antara laki-laki dan perempuan.

Terkait dengan subjek pajak, Pasal 2(10) UU No. 9 Tahun 1994 menyatakan bahwa setiap wajib pajak yang memperoleh penghasilan di atas batas Penghasilan Tidak Kena Pajak (PTKP) wajib mendaftarkan diri ke kantor pajak sesuai dengan domisili tempat tinggalnya. Pasal 1 UU No. 9 Tahun 1994 mendefinisikan wajib pajak sebagai individu, termasuk perempuan yang telah menikah. Namun, meskipun perempuan yang telah menikah dapat menjadi subjek pajak, ia tetap dipandang sebagai bagian dari identitas suaminya. Lebih lanjut, dalam Penjelasan Pasal 2 UU No. 9 Tahun 1994, disebutkan bahwa perempuan yang menikah dapat mendaftarkan diri sebagai wajib pajak secara mandiri hanya dalam kondisi tertentu, yaitu jika ia secara hukum hidup terpisah dari suaminya berdasarkan keputusan pengadilan atau memiliki perjanjian tertulis untuk memisahkan penghasilan dan/atau asetnya.

Perubahan terhadap kondisi ini dimulai pada tahun 2007 melalui penerbitan Undang-Undang No. 28 Tahun 2007 tentang Ketentuan Umum dan Tata Cara Perpajakan (KUP). Perubahan utama dalam UU ini adalah penyesuaian redaksional serta cakupan subjek pajak. Pasal 2 UU No. 28 Tahun 2007 menyebutkan bahwa "perempuan yang telah menikah dapat mendaftarkan diri dan memperoleh Nomor Pokok Wajib Pajak (NPWP) atas namanya sendiri, sehingga ia dapat mengurus hak dan kewajiban perpajakannya secara mandiri". Sebelum adanya undang-undang ini, pendaftaran NPWP secara mandiri hanya diizinkan jika perempuan yang telah menikah hidup terpisah berdasarkan keputusan pengadilan atau memiliki perjanjian tertulis untuk memisahkan urusan ekonominya dengan suaminya. Sejak tahun 2008, satuan keluarga tidak lagi menjadi satu-satunya entitas dalam sistem pajak penghasilan.

Dalam sistem perpajakan, penghasilan kena pajak dihitung dengan mempertimbangkan pengurangan pajak sebagai bentuk tunjangan (*tax relief).* Pada dasarnya, pengurangan pajak adalah instrumen yang digunakan untuk mengurangi beban ekonomi yang seharusnya dapat dimanfaatkan oleh semua gender. Pengurangan pajak dalam Pajak Penghasilan Pribadi – penghasilan tidak kena pajak (PTKP) – mencerminkan biaya hidup minimum, termasuk jumlah tanggungan. PTKP juga mempertimbangkan kemampuan membayar wajib pajak. Namun, dalam praktiknya, pengurangan pajak di Indonesia belum mempertimbangkan perbedaan beban dan kondisi antara laki-laki dan perempuan dalam memperoleh penghasilan. Fasilitas perpajakan melalui PTKP masih berbasis pelaporan keluarga, bukan individu, sehingga kebijakan pajak berbasis gender masih memiliki kelemahan. Pengurangan pajak (PTKP) di Indonesia terdiri atas komponen pengurangan pribadi, status perkawinan, dan tiga tanggungan yang sebagian besar hanya dapat diklaim oleh laki-laki. Berikut adalah skema PTKP yang berlaku di Indonesia:

a) Jika suami dan istri bekerja, tetapi memilih untuk menyatukan penghasilan, serta istri bekerja di perusahaan, maka pengurangan pajak yang diklaim adalah PTKP Kawin dengan 0 tanggungan (K/0).
b) Jika suami dan istri bekerja, memiliki penghasilan gabungan, serta memiliki tanggungan, maka pengurangan pajak untuk suami adalah PTKP Kawin dengan jumlah tanggungan (misalnya K/3), sedangkan untuk istri tetap diklaim sebagai PTKP Tidak Kawin dan Tanpa Tanggungan (TK/0).
c) Jika suami dan istri bekerja serta memilih untuk memisahkan penghasilan dan aset, maka penghasilan mereka tetap dihitung sebagai satu kesatuan untuk menentukan kewajiban pajak, tetapi pembagian kewajiban pajaknya dilakukan secara proporsional.

Perhitungan penghasilan kena pajak untuk penghasilan yang dipisahkan bagi pasangan yang menikah berlaku hingga tahun 2023.

Tabel 2. Perhitungan Penghasilan Kena Pajak untuk Penghasilan yang Dipisahkan dalam Rumah Tangga

	Laki-laki	**Perempuan**	**Total Penghasilan**
Penghasilan dari dalam negeri	Rp1.173.716.598	Rp586.330.790	Rp1.760.047.388
Penghasilan dari luar negeri	Rp0	Rp0	Rp0
Total Penghasilan	**Rp1.173.716.598**	**Rp586.330.790**	**Rp1.760.047.388**
Penghasilan tahunan	Rp1.173.716.598	Rp586.330.790	Rp1.760.047.388
Penghasilan Tidak Kena Pajak	Rp58.500.000	Rp54.000.000	Rp112.500.000
Penghasilan Kena Pajak	Rp1.115.216.598	Rp532.330.790	Rp1.647.547.388
Penghasilan Kena Pajak (dibulatkan)	**Rp1.115.216.000**	**Rp532.330.000**	**Rp1.647.547.000**
Penghasilan Kena Pajak Psl 17			
Tier I (5%)	Rp3.000.000	Rp3.000.000	Rp3.000.000
Tier II (15%)	Rp28.500.000	Rp28.500.000	Rp28.500.000
Tier III (25%)	Rp62.500.000	Rp62.500.000	Rp62.500.000
Tier IV (30%)	Rp184.564.800	Rp9.699.000	Rp344.264.100
Total taxable income	**Rp278.564.800**	**Rp103.699.000**	**Rp438.264.100**

A. PPh – Suami 1.173.716.598/1.760.047.388 x 438.264.100	Rp292.263.636
Kredit Pajak: PPh Pasal 21	Rp245.824.500
Pajak Terutang	**Rp46.439.136**

B. PPh Istri 586.330.790/1.760.047.388 x 438.264.100	Rp146.000.464
Tax credit: Art 21	Rp103.699.000
Pajak Terutang	**Rp42.301.464**

Source: Taranandita (2023), primary data processed

Berdasarkan perhitungan di atas terkait kewajiban pajak dalam skema perpajakan perempuan yang memilih untuk menjalankan kewajiban perpajakannya secara terpisah dari laki-laki, dapat dilihat bahwa perhitungan proporsional yang diterapkan justru membebani wajib pajak, karena kewajiban pajak yang harus dibayarkan lebih besar dibandingkan jumlah yang telah dibayarkan sebelumnya. Sementara itu, bagi perempuan, setiap perubahan tarif pajak dalam ketentuan perpajakan akan berdampak besar terhadap keputusan ekonomi yang mereka ambil. Dengan kata lain, perempuan lebih elastis terhadap ketentuan perpajakan dibandingkan laki-laki. Pada kenyataannya, dalam sebagian besar kondisi di Indonesia, urusan perpajakan masih dilakukan berdasarkan satuan keluarga. Pengurangan pajak pribadi (personal exemption) untuk keluarga umumnya diklaim oleh laki-laki. Pengurangan pajak ini hanya dapat diklaim oleh perempuan jika suaminya tidak memiliki penghasilan. Selain itu, dalam kasus pasangan yang bercerai, pengurangan pajak penghasilan juga masih dapat diklaim oleh laki-laki.

Urgensi Perumusan Kebijakan Insentif Pajak bagi Perempuan di Indonesia

Pemerintah berupaya menggerakkan roda perekonomian dan mengoptimalkan pendapatan negara pasca-pandemi melalui berbagai sektor. Selain itu, pemerintah juga tengah menyiapkan berbagai kebijakan untuk menghadapi bonus demografi tahun 2045. Salah satu tantangan terbesar yang dihadapi adalah kesetaraan gender (Putri, 2020). Menteri Keuangan, Sri Mulyani, berpendapat bahwa faktor penting dalam mencapai pertumbuhan ekonomi, sosial, dan politik adalah mengurangi kesenjangan gender, mengingat 50% dari total populasi Indonesia adalah perempuan (Putri, 2020). Oleh karena itu, isu kesetaraan gender menjadi salah satu pertimbangan dalam pembuatan kebijakan pemerintah. Hal ini sejalan dengan salah satu poin dalam *Sustainable Development Goals* (SDGs), yaitu Kesetaraan Gender, yang ditargetkan untuk dicapai pada tahun 2030. Namun, tampaknya pencapaian kesetaraan gender di Indonesia masih jauh dari harapan. Berdasarkan Global Gender Gap Index Report 2021, Indonesia menempati peringkat ke-101 dari 156 negara (World Economic Forum, 2021). Peringkat ini mengalami penurunan drastis dibandingkan tahun sebelumnya, di mana Indonesia berada di peringkat ke-68 dari 153 negara (World Economic Forum, 2019).

Oleh karena itu, analisis lebih lanjut diperlukan dalam meninjau kebijakan dengan mempertimbangkan perspektif gender, sehingga perempuan dapat berkontribusi secara optimal terhadap perekonomian. Salah satu kebijakan yang tengah dikaji adalah perpajakan. Kebijakan pajak tidak hanya berfungsi sebagai instrumen untuk menghasilkan pendapatan negara guna mendanai kegiatan pemerintah, tetapi juga harus ditempatkan sebagai instrumen regulasi dalam rekayasa sosial. Kebijakan pajak dapat berkontribusi terhadap kesetaraan gender serta mendukung upaya pemerintah dalam mengurangi ketimpangan. Penelitian yang dilakukan oleh OECD menunjukkan bahwa meskipun sistem pajak tidak secara eksplisit mencerminkan bias gender, terdapat bias implisit yang muncul akibat interaksi sistem pajak dengan perbedaan dalam jenis dan tingkat pendapatan yang diperoleh laki-laki dan perempuan, keputusan konsumsi, kepemilikan properti dan kekayaan, serta pengaruh ekspektasi sosial terhadap wajib pajak laki-laki dan perempuan. Untuk mengurangi ketimpangan gender, desain perpajakan modern, termasuk fasilitas perpajakan (seperti pengurangan pajak) dan pajak atas konsumsi, dapat dimanfaatkan sebagai instrumen untuk mewujudkan keadilan ekonomi dan distribusi kesejahteraan, termasuk dalam mencapai kesetaraan gender. Premis ini didasarkan pada fakta bahwa kesetaraan gender merupakan bagian integral dari desain pajak yang mendukung pertumbuhan ekonomi yang inklusif (OECD, 2022).

Tentu saja, kajian mengenai kebijakan perpajakan berbasis gender kemudian memunculkan pro dan kontra di kalangan pengamat ekonomi global maupun domestik. Latar belakang pemerintah dalam membahas insentif pajak berbasis gender didasarkan pada beberapa faktor. Pertama, undang-undang perpajakan yang selama ini dianggap netral mulai diperkenalkan dalam fase terbaru reformasi pajak tahun 2008. Namun, isu gender masih belum mampu menghilangkan bias implisit dan eksplisit dalam sistem ekonomi. Implementasi sistem pajak penghasilan pribadi hingga saat ini belum sepenuhnya memberikan keuntungan yang setara bagi setiap individu. Konsep pemisahan penghasilan dan aset belum dikenal secara luas dan belum sepenuhnya didukung oleh pengaturan regulasi perpajakan. Dampak netral terhadap pemisahan penghasilan dan aset sebenarnya merupakan realisasi dari kesetaraan gender, di mana setiap individu memiliki hak dan kewajiban atas kekuatan ekonominya sendiri. Selama realitas pasar masih membedakan perempuan dan laki-laki, sistem pajak akan memiliki dampak yang berbeda terhadap keduanya, dan sebaliknya (Perez-Navarro & Harding, 2021). Oleh karena itu, pembuat kebijakan perlu memahami realitas sosial-ekonomi untuk menganalisis lebih lanjut usulan kebijakan pajak berbasis gender, dengan mempertimbangkan faktor seperti tingkat partisipasi angkatan kerja, tingkat konsumsi, dan kepemilikan kekayaan.

Perempuan menghadapi kesenjangan antara keadilan ideal dan realitas bias implisit dalam peraturan perpajakan. Salah satu bentuk bias implisit yang dapat

diamati adalah melalui prosedur administrasi dalam skema pajak penghasilan. Di Indonesia, sebagai instrumen untuk menerapkan pajak penghasilan, terdapat Nomor Pokok Wajib Pajak (NPWP) yang berfungsi sebagai identitas perpajakan individu. Struktur NPWP di Indonesia telah mengakomodasi kesetaraan hak antara laki-laki dan perempuan, sebagaimana terlihat sejak proses pendaftaran NPWP (Ardin, 2022). Hal ini ditegaskan dalam Peraturan Pemerintah No. 74 Tahun 2011, yang mewajibkan setiap wajib pajak yang telah memenuhi persyaratan subjektif dan objektif untuk mendaftarkan diri serta memberikan kebebasan bagi perempuan yang telah menikah untuk memilih status perpajakannya sendiri (The Government of the Republic of Indonesia, 2011). Secara eksplisit, peraturan ini memenuhi aspek keadilan. Namun, dalam implementasinya, perempuan yang berperan sebagai pencari nafkah kedua menanggung beban pajak yang lebih besar dibandingkan laki-laki, terutama jika perempuan yang telah menikah memilih NPWP terpisah dari suaminya. Secara global, OECD menyatakan bahwa dua pertiga negara anggota OECD mengenakan pajak lebih tinggi kepada pencari nafkah kedua dalam keluarga, yang dalam hal ini umumnya adalah perempuan. Simulasi yang telah disajikan dalam bagian sebelumnya menunjukkan bahwa pemisahan penghasilan dan beban pajak justru menyebabkan kewajiban pajak yang lebih tinggi. Di sembilan negara OECD yang menerapkan sistem perpajakan keluarga, pencari nafkah kedua hanya menerima take-home pay sebesar 60% dari total pendapatan mereka (Perez-Navarro & Harding, 2021). Beban pajak yang tinggi bagi pencari nafkah kedua ini dapat mengurangi partisipasi perempuan dalam angkatan kerja (Perez-Navarro & Harding, 2021).

Kondisi serupa juga dialami oleh perempuan Indonesia yang telah menikah dan bekerja sebagai pencari nafkah kedua. Dalam praktiknya, berdasarkan Pasal 7 Undang-Undang Pajak Penghasilan, pengurangan Penghasilan Tidak Kena Pajak (PTKP) untuk tanggungan hanya dapat diklaim dalam perhitungan Pajak Penghasilan Pasal 21 (PPh 21) atas penghasilan suami (Pemerintah Republik Indonesia, 2007). Hal ini disebabkan oleh sistem perpajakan di Indonesia yang menganut konsep satuan keluarga, di mana suami dianggap sebagai kepala keluarga, sehingga tambahan PTKP untuk anak diberikan kepada suami. Lebih lanjut, Peraturan Direktur Jenderal Pajak Nomor PER-16/PJ/2016 tentang Pedoman Teknis Tata Cara Pemotongan, Penyetoran, dan Pelaporan Pajak Penghasilan Pasal 21 dan Pasal 26 sehubungan dengan Pekerjaan, Jasa, dan Kegiatan Orang Pribadi, dalam Pasal 11 ayat (3) dan (4) (Kementerian Keuangan, 2016), menyebutkan bahwa:

(3) Besaran Penghasilan Tidak Kena Pajak (PTKP) bagi karyawan perempuan ditetapkan dengan ketentuan sebagai berikut:

a. Bagi perempuan yang telah menikah, PTKP yang berlaku adalah PTKP untuk dirinya sendiri;

b. Bagi karyawan perempuan yang belum menikah, PTKP yang berlaku adalah PTKP untuk dirinya sendiri ditambah PTKP untuk keluarga yang sepenuhnya menjadi tanggungan perempuan tersebut.
(4) Dalam hal karyawan perempuan yang telah menikah dapat menunjukkan surat pernyataan tertulis dari pemerintah daerah setempat, minimal tingkat kecamatan, yang menyatakan bahwa suaminya tidak menerima atau memperoleh penghasilan, maka PTKP yang berlaku adalah PTKP untuk dirinya sendiri ditambah PTKP status kawin serta PTKP untuk keluarga yang sepenuhnya menjadi tanggungannya.

Peraturan teknis terbaru mengenai perhitungan pajak penghasilan yang diterbitkan pada akhir tahun 2023, yaitu Peraturan Menteri Keuangan No. 168/2023, dalam Pasal 9 ayat (2), menetapkan ketentuan berikut terkait perhitungan penghasilan bagi pekerja perempuan yang telah menikah:

> *(2) Besaran Penghasilan Tidak Kena Pajak (PTKP) bagi karyawan perempuan ditetapkan dengan ketentuan sebagai berikut:*
> *a. Bagi perempuan yang telah menikah, PTKP yang berlaku adalah PTKP untuk dirinya sendiri;*
> *b. Bagi karyawan perempuan yang belum menikah, PTKP yang berlaku adalah PTKP untuk dirinya sendiri ditambah PTKP untuk keluarga yang sepenuhnya menjadi tanggungan perempuan tersebut.*
> *(3) Dalam hal karyawan perempuan yang telah menikah dapat memberikan bukti tertulis dari otoritas pemerintah daerah setempat, minimal di tingkat kecamatan, yang menyatakan bahwa suaminya tidak menerima atau memperoleh penghasilan, maka besaran PTKP yang berlaku adalah PTKP untuk dirinya sendiri ditambah PTKP status kawin, serta PTKP untuk kerabat sedarah dan/atau mertua dalam garis keturunan lurus, serta anak angkat yang sepenuhnya menjadi tanggungan.*

Berdasarkan peraturan ini, hingga saat ini, perempuan masih ditempatkan sebagai pencari nafkah kedua, dan apabila perempuan memilih untuk menjalankan kewajiban perpajakannya secara terpisah dari suaminya, maka ia hanya mendapatkan PTKP untuk dirinya sendiri tanpa hak PTKP untuk anak. Padahal, dalam banyak kondisi, perempuan berkontribusi lebih besar dibandingkan laki-laki dalam kesejahteraan rumah tangga. Klaim untuk mendapatkan pengurangan pajak pribadi (*personal relief*) baru dapat diberikan setelah melalui serangkaian proses administrasi yang kompleks. Sistem perpajakan penghasilan belum ramah dan masih dianggap tidak adil, karena belum sepenuhnya mengakomodasi berbagai kemungkinan kondisi ekonomi dalam rumah tangga.

Di sisi lain, pajak atas konsumsi juga perlu direformulasikan guna mendorong kesetaraan gender. Pajak Pertambahan Nilai (PPN) dapat menimbulkan bias gender implisit karena pola konsumsi perempuan yang berbeda, termasuk dalam pembelian produk kebersihan perempuan, produk perawatan, serta barang kebutuhan pokok lainnya. Di negara berkembang, perempuan cenderung membeli

lebih banyak barang dan jasa yang mendukung kesehatan dan gizi dibandingkan laki-laki. Hal ini dapat menyebabkan beban pajak yang lebih besar bagi perempuan, terutama jika sistem PPN tidak memberikan pengecualian, tarif pajak yang lebih rendah, atau tarif nol untuk produk-produk esensial tersebut. Kombinasi antara pendapatan perempuan yang lebih rendah dengan beban PPN yang lebih besar berkontribusi terhadap kesenjangan yang semakin dalam (GIZ Ukraine, 2019). Parlemen Eropa mendorong pemerintah untuk menawarkan fasilitas PPN, seperti pembebasan pajak atau pengurangan tarif pajak bagi produk dan jasa yang memiliki dampak sosial, kesehatan, dan lingkungan. Selain itu, produk yang dikonsumsi oleh perempuan cenderung lebih mahal dibandingkan produk untuk laki-laki. Penelitian oleh The New York City Department of Consumer Affairs menemukan bahwa untuk jenis produk yang serupa, harga produk perempuan rata-rata 7% lebih mahal dibandingkan produk laki-laki (de Blasio & Menin, 2015) Akibatnya, terdapat kesenjangan dalam beban pajak yang ditanggung oleh perempuan akibat perbedaan harga ini. PPN, sebagai sistem pajak universal, memiliki konsekuensi yang tidak menguntungkan bagi perempuan (Ramdlaningrum & Asriani, 2022). Namun, kebijakan ini tampaknya belum sepenuhnya memenuhi aspek netralitas, karena kebutuhan antara laki-laki dan perempuan berbeda, tetapi keduanya tetap dikenakan ketentuan pajak yang sama.

Kedua, bias implisit berkontribusi terhadap kesenjangan gender yang signifikan, yang dapat diamati melalui disparitas Tingkat Partisipasi Angkatan Kerja (TPAK) serta kesenjangan upah antara pekerja perempuan dan laki-laki. Terdapat kesenjangan yang sangat signifikan dalam tingkat partisipasi angkatan kerja antara perempuan dan laki-laki, di mana TPAK perempuan hanya sebesar 54,2%, sedangkan TPAK laki-laki mencapai 83,6% (Karunia & Pratama, 2022). Perbedaan yang signifikan ini terjadi akibat beberapa faktor, antara lain disparitas pendidikan dan diskriminasi terhadap perempuan. Data menunjukkan bahwa hingga saat ini, hanya 51,76% perempuan yang telah menyelesaikan pendidikan menengah atas, angka ini lebih rendah dibandingkan dengan 72,43% laki-laki (Harbani, 2021). Padahal, pendidikan merupakan modal dasar bagi seseorang untuk dapat bekerja dan pada akhirnya berdaya secara ekonomi (Karunia & Pratama, 2022). Oleh karena itu, faktor ini lebih berfokus pada memastikan bahwa perempuan usia produktif telah mendapatkan akses pendidikan yang memadai, sehingga perempuan memiliki kesempatan yang lebih besar untuk memasuki dunia kerja.

Kerugian akibat ketidaksetaraan gender diperkirakan mencapai USD 12 triliun atau setara dengan 16% dari PDB global. Sementara itu, berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh McKinsey, negara-negara di Asia dan Afrika berpotensi meningkatkan USD 4,5 triliun atau setara dengan 12% pada tahun 2025 (Woetzel et al., 2018). Oleh karena itu, salah satu langkah yang diambil pemerintah

untuk mengatasi permasalahan ketidaksetaraan gender adalah melalui pemberian insentif perpajakan berbasis gender, sebagaimana yang tengah dikaji dalam Presidensi G20. Insentif pajak merupakan skema yang digunakan untuk mengatasi kegagalan pasar dan bersaing dengan proyek investasi bergerak, sembari tetap mempertahankan basis pajak yang umum, meskipun skema ini melanggar prinsip dasar optimalisasi pajak, yaitu efisiensi, keadilan objektif, dan kesederhanaan (Chen, 2010). Pemberian insentif ini bertujuan untuk membangun sistem perpajakan yang adil serta memiliki dampak langsung terhadap kesetaraan gender. Dengan demikian, diskursus mengenai pajak berbasis gender merupakan bentuk kepedulian negara terhadap perspektif gender guna mengoptimalkan potensi perempuan dalam perekonomian, sehingga pada akhirnya dapat meningkatkan penerimaan negara dan mempercepat pembangunan.

Di sisi lain, terdapat pula pendapat dari para ahli yang menyatakan bahwa perpajakan berbasis gender belum memiliki urgensi untuk diterapkan. Saint-Paul (2008a) berpendapat bahwa justifikasi terhadap urgensi pajak berbasis gender didasarkan pada teori Ramsey, yang menyatakan bahwa kondisi elastisitas harga harus dikenakan pajak lebih rendah dibandingkan yang inelastis. Sementara itu, Alesina et al. (2011) memiliki pendapat berbeda, dengan menyatakan bahwa semakin responsif keseimbangan jumlah barang terhadap harga, maka penerapan pajak justru akan semakin mendistorsi alokasi sumber daya. Hal ini sejalan dengan penelitian Sri Mulyani, yang menyatakan bahwa perempuan memiliki elastisitas terhadap tarif pajak, di mana kenaikan tarif pajak akan mengganggu pilihan sumber daya bagi perempuan. Pendapat ini kemudian dibantah oleh Saint-Paul (2008b) yang berargumen bahwa meskipun penerapan pajak berbasis gender dapat meningkatkan PDB, hal tersebut bukanlah faktor utama dan tidak sepenuhnya menjawab tantangan kesejahteraan gender. Gilles berpendapat bahwa program publik untuk meningkatkan kesejahteraan sosial lebih penting dibandingkan penerapan pajak berbasis gender. Selain itu, Saint-Paul (2008b) juga menekankan bahwa jika pajak berbasis gender diterapkan, maka perlu dilakukan penyesuaian pajak lebih lanjut terhadap kriteria diferensiasi lainnya, seperti usia, ras, dan sebagainya.

Perpajakan berbasis gender juga dianggap hanya berlaku untuk rumah tangga tradisional. Menurut Saint-Paul (2008b), jika pajak berbasis gender diberikan kepada perempuan, hal ini justru akan meningkatkan ketidaksetaraan gender, karena akan mendiskriminasi laki-laki yang belum menikah. Ia menegaskan bahwa Alesina et al. (2011) menekankan asumsi bahwa pasar tenaga kerja yang disesuaikan dengan skema pajak berbasis gender akan meningkatkan pendapatan perempuan, tanpa mempertimbangkan bahwa secara tidak langsung laki-laki akan keluar dari pasar tenaga kerja karena harus membiayai kebijakan ini. Gilles berpendapat bahwa

usulan perpajakan berbasis gender akan merusak prinsip demokrasi itu sendiri, karena pada dasarnya setiap orang, tanpa memandang gender, memiliki kesetaraan di hadapan hukum.

Secara khusus, Rajoy (Saint-Paul, 2008b) menyatakan perspektif lain; bahwa untuk mencapai keadilan antara perempuan dan laki-laki, perempuan harus membayar pajak yang lebih rendah dibandingkan laki-laki, sehingga rata-rata upah dan tingkat partisipasi angkatan kerja dapat setara antara laki-laki dan perempuan. Rajoy tidak berfokus pada kesetaraan hukum, tetapi lebih pada kesetaraan statistik antara laki-laki dan perempuan. Pihak yang menolak kebijakan ini berpendapat bahwa hasil yang diperoleh dari penerapan pajak berbasis gender tidak sebanding dengan dampaknya terhadap institusi demokrasi. Hal ini disebabkan karena isu perpajakan berbasis gender sangat erat kaitannya dengan politik. Bahkan, Gilles menyatakan bahwa terlalu naif untuk percaya bahwa keadilan dan kesetaraan dapat sepenuhnya dicapai.

Dalam praktiknya, kebijakan perpajakan telah secara eksplisit menerapkan kebijakan berbasis gender. Namun, masih terdapat bias implisit yang belum dapat diatasi oleh kebijakan perpajakan. Oleh karena itu, OECD (2022) menyatakan bahwa perpajakan berbasis gender harus segera dikaji untuk diterapkan, terutama di negara berkembang yang masih memiliki tingkat disparitas gender yang tinggi, karena perpajakan berbasis gender dapat mengoptimalkan PDB. Dengan demikian, regulasi perpajakan yang berperspektif gender memiliki urgensi untuk diterapkan di Indonesia, serta diharapkan dapat mendorong peningkatan penerimaan negara sekaligus mewujudkan prinsip keadilan dan kesetaraan bagi perempuan.

Deskripsi Kebijakan Perpajakan terhadap Perempuan dengan Mengadopsi Praktik Terbaik dari Negara Lain

Secara umum, setiap negara memiliki berbagai metode dalam menerapkan perpajakan berbasis gender. Di beberapa negara, pajak berbasis gender diterapkan dalam sektor Pajak Pertambahan Nilai (PPN) untuk barang tertentu yang dibutuhkan oleh kelompok perempuan dalam kondisi tertentu, seperti popok bayi dan produk kebersihan perempuan. Sementara itu, beberapa negara lainnya menerapkan perspektif gender dalam Pajak Penghasilan. Studi terkait perempuan dalam dunia kerja (Widodo, Priadana, Ardana, & Fabillah, 2020), terdapat beberapa bentuk kebijakan perpajakan berbasis gender, antara lain, pertama melakukan pengurangan pajak atau mengurangi penghasilan bruto sebagai dasar pengenaan pajak. Kedua, melakukan penangguhan pajak atau menunda pembayaran pajak dalam jangka waktu tertentu. Ketiga, memberikan kredit pajak atau melakukan pengurangan pajak terhadap total pajak yang telah dibayarkan. Sejauh ini,

penerapan perspektif gender dalam perpajakan di Indonesia adalah dengan memberikan hak kepada perempuan untuk memilih jenis kewajiban pajak yang akan mereka tanggung, yaitu menggabungkannya dengan kewajiban pajak suami atau menanggung kewajiban pajak mereka sendiri. Oleh karena itu, berdasarkan urgensi yang telah dijelaskan sebelumnya, Menteri Keuangan Indonesia, Sri Mulyani, mendorong adanya penyesuaian terhadap kebijakan perpajakan yang sudah ada. OECD (2022) menekankan bahwa negara-negara anggota G20 harus terlebih dahulu melakukan penelitian di masing-masing negara, dengan mempertimbangkan keterbatasan data yang tersedia. Selain itu, OECD juga mendorong negara-negara anggota G20 untuk mengkaji penerapan kebijakan perpajakan di negara lain dari perspektif gender serta potensi perpajakan di negara masing-masing.

Kebijakan dari negara lain dapat dijadikan referensi atau dasar awal dalam menilai urgensi penerapan kebijakan Penghasilan Tidak Kena Pajak (PTKP) bagi perempuan di Indonesia. Kuesioner yang didistribusikan oleh OECD kepada negara-negara anggota G20 dalam bukunya yang berjudul "Tax Policy and Gender Equality 2022" menjelaskan pandangan negara-negara G20 mengenai implementasi pajak berbasis gender di masing-masing negara.

Sebagai pembelajaran, Britania Raya telah menerapkan Working Family Tax Credit, yang memberikan tunjangan pajak atau pengurangan pajak bagi perempuan yang telah menikah dan bekerja, guna mencegah mereka keluar dari angkatan kerja atau mengurangi dampak disinsentif dari beban pajak. Sejak tahun 1913, Amerika Serikat telah memperkenalkan sistem pajak penghasilan yang memperlakukan individu sebagai subjek pajak yang mandiri. Negara ini telah menghapus model agregasi pajak berbasis pernikahan sebagai dasar pelaporan pajak rumah tangga secara bersama. Dengan demikian, sistem pemisahan penghasilan (income splitting) telah diterapkan (Prastowo, 2014).

Belgia menetapkan pengurangan tarif pajak pada produk kesehatan perempuan melalui Keputusan Kerajaan pada 10 Desember 2017. Prancis dan Afrika Selatan juga mengadopsi kebijakan Belgia ini, dengan menerapkan pembebasan tarif Pajak Pertambahan Nilai (PPN) pada produk kesehatan perempuan. Paris menerapkan insentif pajak penghasilan bagi individu yang bercerai tetapi tetap mengasuh anak setelahnya. Insentif ini sebagian besar dinikmati oleh perempuan, karena berdasarkan data tahun 2018, 83,2% perempuan menjadi pengasuh utama anak setelah perceraian. Israel menerapkan skema kredit poin pajak yang sama bagi ayah dan ibu dengan anak di bawah usia lima tahun, tetapi skema ini berbeda bagi anak usia 6-17 tahun. Orang tua dengan anak berusia 6-17 tahun di Israel menerima satu kredit poin pajak setiap tahun. Kredit ini diberikan untuk meningkatkan take-home pay yang diterima oleh perempuan. Dalam sistem pajak penghasilan,

Australia menerapkan undang-undang pajak yang memungkinkan salah satu pihak dengan penghasilan lebih rendah dalam keluarga untuk mendapatkan ambang batas bebas pajak. Kebijakan ini pada akhirnya mendorong partisipasi tenaga kerja di Australia, yang sebagian besar didominasi oleh perempuan sebagai pencari nafkah kedua dalam keluarga. Amerika Serikat menyatakan bahwa pajak penghasilan progresif dan kredit pajak yang menguntungkan perempuan dapat mengurangi kesenjangan gender di negara tersebut. Selain itu, Prancis menegaskan bahwa kebijakan pajak dapat mengurangi kesenjangan gender dengan meningkatkan insentif pajak guna mendorong perempuan untuk memasuki dunia kerja.

Berdasarkan data dari OECD, dapat dilihat bahwa banyak negara menerapkan pajak penghasilan secara individual dan memberikan kredit pajak atau tunjangan kepada pihak yang memilih untuk menggabungkan kewajiban pajaknya dengan pasangan mereka. Lebih lanjut, OECD (2022) menyatakan bahwa beberapa negara juga memiliki skema kredit pajak berdasarkan penghasilan keluarga, yang menyebabkan salah satu pihak dikenakan pajak dengan tarif lebih tinggi (pencari nafkah kedua). Salah satu negara yang menerapkan opsi pajak gabungan adalah Indonesia. Namun, sebagaimana dinyatakan oleh OECD, pajak berbasis keluarga mengenakan tarif pajak yang lebih tinggi kepada pencari nafkah kedua, yang dalam banyak kasus beban tersebut lebih banyak ditanggung oleh perempuan.

Indonesia merupakan satu-satunya negara di Asia Tenggara yang termasuk dalam kelompok G20. Namun, jika ditelusuri lebih lanjut, terdapat beberapa negara di ASEAN yang telah menerapkan kebijakan perpajakan dengan perspektif gender, yaitu Singapura dan Malaysia. Singapura menyediakan berbagai insentif pajak bagi warganya, termasuk bagi mereka yang merawat lansia, memiliki asisten rumah tangga (ART) dari luar negeri, serta insentif bagi ibu bekerja. Salah satu kebijakan insentif tersebut adalah Working Mother's Child Relief (WMCR), yang diberikan kepada perempuan Singapura yang memiliki anak dan bekerja, dengan beberapa kriteria, yaitu (a) anak berusia di bawah 16 tahun atau masih berstatus pelajar, (b) jika anak bekerja paruh waktu, maka penghasilan tahunannya tidak boleh lebih dari $4000. Insentif pajak yang diberikan kepada perempuan dengan anak pertama adalah sebesar 15% dari penghasilan ibu, untuk anak kedua sebesar 20% dari penghasilan ibu, dan untuk anak ketiga sebesar 25% dari penghasilan ibu.Total insentif ini dapat terakumulasi hingga 100% dari penghasilan ibu. Selain WMCR, Pemerintah Singapura juga memberikan insentif pajak lainnya bagi perempuan bekerja sebesar $80,000 per tahun.

Berkat pemberian insentif ini, Singapura menempati peringkat ke-12 dari 162 negara dalam indeks kesetaraan gender, berdasarkan Laporan Pembangunan Manusia PBB (UNDP (United Nations Development Programme, 2022). Mr. K.

Shanmugam, Menteri Dalam Negeri & Hukum Singapura, dalam Konferensi Perempuan IPS, menyatakan bahwa terjadi peningkatan pesat dalam jumlah perempuan yang memasuki pasar tenaga kerja setelah cuti melahirkan. Lebih lanjut, Shanmugam juga menyampaikan bahwa Singapura telah mencapai target diversifikasi perempuan dalam posisi strategis di perusahaan, yang meningkat setiap tahun hingga mencapai 20% pada tahun 2020. Kebijakan insentif ini terbukti sukses di Singapura, karena telah meningkatkan jumlah pekerja perempuan di negara tersebut.

Berdasarkan implementasi kebijakan Singapura, Indonesia memiliki potensi untuk menerapkan kebijakan serupa melalui insentif pajak dalam bentuk pengurangan pajak. Dalam peraturan perpajakan Indonesia, Pasal 7 Undang-Undang KUP menyatakan bahwa tidak semua perempuan mendapatkan Penghasilan Tidak Kena Pajak (PTKP) (Pemerintah Republik Indonesia, 2007). Selain itu, PTKP ini tidak dapat dinikmati oleh perempuan yang memilih untuk menanggung kewajiban pajaknya sendiri, karena kemewahan PTKP hanya diperoleh oleh laki-laki sebagai kepala keluarga. Dalam hal ini, Indonesia dapat menambahkan klausul pengurangan bruto dalam perhitungan pajak penghasilan perempuan. Klausul ini diusulkan oleh para peneliti sebagai "Biaya Perempuan" (Women's Costs). Adapun besaran tarif biaya untuk perempuan, dapat diterapkan dalam bentuk persentase seperti di Singapura atau dalam bentuk nominal sebagaimana Biaya Kantor dalam perhitungan Pajak Penghasilan.

Tabel 3. Perhitungan Pajak Penghasilan atas Gaji Saat Ini & Usulan Perhitungan Pajak Penghasilan Pasal 21 dalam Implementasi GBt (dalam IDR)

Detail	Perhitungan Pajak Penghasilan Pekerja	
	Perhitungan saat ini	**Pengajuan Perhitungan (GBT)**
Penghasilan kotor	250.000.000	250.000.000
Pengurangan:	(5.000.000)	(5.000.000)
Tunjangan jabatan		
Tunjangan perempuang	-	(25.000.000)
Penghasilan bersih	245.000.000	220.000.000
Penghasilan Tidak Kena Pajak(TK/0)	54.000.000	54.000.000
Penghasilan Kena Pajak	191.000.000	166.000.000
Pajak Penghasilan	22.650.000	18.900.000
Take Home Pay	**227.350.000**	**231.100.000**

Source: processed by researchers

Berdasarkan Tabel 3, dapat dilihat bahwa perempuan memperoleh take-home pay yang lebih besar dengan menggunakan skema tunjangan perempuan. Tentu saja, tambahan ekonomi ini dapat digunakan oleh perempuan untuk belanja rumah tangga serta memenuhi kebutuhan anak-anak mereka. Berdasarkan penelitian

McKinsey Global Institute (Woetzel et al., 2018), jika kesetaraan perempuan dijadikan bagian dari kebijakan global, maka potensi manfaat yang dihasilkan dapat mencapai USD 12 triliun dalam PDB. Dengan peningkatan *take-home pay,* hal ini tentunya akan mendorong pertumbuhan ekonomi dan meningkatkan penerimaan pajak dari sektor lain, salah satunya melalui Pajak Pertambahan Nilai (PPN).

KESIMPULAN

Pertimbangan pemerintah dalam membahas insentif pajak berbasis gender didasarkan pada beberapa faktor. Kebijakan perpajakan hingga saat ini belum mampu menghilangkan bias implisit dalam sistem ekonomi. Kondisi kesenjangan gender yang signifikan dapat dilihat dari disparitas upah dan Tingkat Partisipasi Angkatan Kerja (TPAK). Oleh karena itu, terdapat urgensi untuk menerapkan pajak berbasis gender guna meningkatkan penerimaan negara serta mewujudkan prinsip keadilan dan kesetaraan bagi perempuan. Sejauh ini, penerapan perspektif gender dalam perpajakan di Indonesia adalah dengan memberikan hak kepada perempuan untuk memilih jenis kewajiban pajak yang akan mereka tanggung, yaitu menggabungkannya dengan kewajiban pajak suami atau menanggung kewajiban pajaknya sendiri. Namun, pendekatan ini dianggap belum mampu mencapai kesetaraan gender sebagaimana yang dimaksud oleh para peneliti. Kebijakan perpajakan saat ini belum sepenuhnya menyediakan sistem perpajakan yang netral dan mendukung kesetaraan gender. Penelitian ini telah menggambarkan skema insentif bagi perempuan yang melahirkan dengan memberikan take-home pay yang lebih besar. Usulan ini dapat menjadi pertimbangan bagi pembuat kebijakan untuk memperbaiki sistem perpajakan yang ada. Dengan peningkatan *take-home pay,* hal ini akan mendorong perekonomian dengan meningkatkan partisipasi perempuan dalam kegiatan ekonomi. Selain itu, pembuat kebijakan juga dapat mempertimbangkan reformulasi sistem Pajak Pertambahan Nilai (PPN) pada barang dan jasa tertentu yang berfungsi untuk memenuhi kebutuhan kesehatan.

REFERENSI

Alesina, A., Ichino, A., & Karabarbounis, L. (2011). Gender-based Taxation and the Division of Family Chores. *American Economic Journal: Economic Policy*, *3*(2), 1–40.

Ardin, G. (2022, April 21). Menggagas Kesetaraan Gender dalam Sistem Pajak Indonesia.

Asmarani, N. G. C. (2021, July 28). Apa Itu Pink Tax?

Avram, S., & Popova, D. (2022). Do Taxes and Transfers Reduce Gender Income Inequality? Evidence from Eight European Welfare States. *Social Science Research*, *102*, 1–12. https://doi.org/10.1016/j.ssresearch.2021.102644

Barnett, K., & Grown, C. (2004). *Gender Impacts of Government Revenue Collection: The Case of Taxation*. London.

Chen, D. (2010). *Integration of Revenue Administration: A Comparative Study of International Experience*. The World Bank. https://doi.org/10.1596/978-0-8213-8524-1

Coelho, M., Davis, A., Klemm, A., & Buitron, C. O. (2022). *Gendered Taxes: The Interaction of Tax Policy with Gender Equality* (No. 22/26).

Colombino, U., & Narazani, E. (2018). *Closing the Gender Gap: Gender Based Taxation, Wage Subsidies or Basic Income?* (No. 3). Seville.

Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (5th ed.). Los Angeles: Sage Publications.

de Blasio, B., & Menin, J. (2015). *From Cradle to Cane: The Cost of Being a Female Consumer (A Study of Gender Pricing in New York City)*. New York.

Duesterhaus, M., Grauerholz, L., Weichsel, R., & Guittar, N. A. (2011). The Cost of Doing Femininity: Gendered Disparities in Pricing of Personal Care Products and Services. *Gender Issues*, *28*(4), 175–191. https://doi.org/10.1007/s12147-011-9106-3

Elvina, L. (2020, July 11). Timpangnya Pendapatan, Jadi Salah Satu Bentuk Kesenjangan Antargender di Indonesia.

Gerintya, S. (2018, May 1). Rerata Penghasilan Perempuan Masih Jauh di Bawah Gaji Laki - Laki.

GIZ Ukraine. (2019). *Managing Public Finances Effectively and Transparently*. Kyiv.

Grown, C. (2010). Taxation and Gender Equality: A Conceptual Framework. In C. Grown & I. Valodia (Eds.), *Taxation and Gender Equity: A Comparative Analysis of Direct and Indirect Taxes in Developing and Developed Countries* (1st ed., pp. 1–21). Abingdon: Routledge.

Grown, C., Ozer, C., & Bronchi, C. (2022, July 20). Gender Differences in Taxation: Why Do They Matter?

Guittar, S. G., Grauerholz, L., Kidder, E. N., Daye, S. D., & McLaughlin, M. (2022). Beyond the Pink Tax: Gender-Based Pricing and Differentiation of Personal Care Products. *Gender Issues*, *39*, 1–23. https://doi.org/10.1007/s12147-021-09280-9

Gunnarsson, Å., Spangenberg, U., & Schratzenstaller, M. (2017). *Gender Equality and Taxation in the European Union*. Brussels.

Harbani, R. I. (2021, July 29). Berapa Banyak Pemuda Usia 21 - 24 di Indonesia yang Lulus SMA? Ini Data BPS.

Isnanto, H. (2022, January 28). Gender-Based Taxation to Be Discussed in G20 Presidency.

Karunia, A. M., & Pratama, A. M. (2022, July 29). Angkatan Kerja Perempuan Masih Rendah, Menaker: Budaya Patriarki Masih Mengakar.

Khoiriyah, A. M. (2020). Perlindungan dan Hak Pekerja Perempuan di Bidang Ketenagakerjaan. *IJouGS: Indonesian Journal of Gender Studies*, *1*(1), 57–66. https://doi.org/10.21154/ijougs.v1i1.2067

Kusnady, F. (1996). *Kedudukan Wanita Kawin sebagai Pengusaha dalam Hukum Pajak* (Dissertation). Universitas Indonesia, Jakarta.

Laili, M. H., & Damayanti, A. (2018). Kesenjangan Upah Antargender di Indonesia: Bukti Empiris di Sektor Manufaktur. *Jurnal Ekonomi Dan Pembangunan Indonesia*, *18*(3), 1–21. https://doi.org/10.21002/jepi.2018.12

Luthfi Azura, D., & Adi Putri, I. (2024). Gender dan Demokrasi dalam Pemilihan Kepala Daerah Kabupaten Tanah Datar Tahun 2020 . *Jurnal Pemerintahan Dan Politik*, *9*(4 SE-Articles), 282–290. https://doi.org/10.36982/jpg.v9i4.4058

Morel, N., Touzet, C., & Zemmour, M. (2018). Fiscal Welfare in Europe: Why Should We Care and What Do We Know So Far? *Journal of European Social Policy*, *28*(5), 549–560. https://doi.org/10.1177/0958928718802553

Nuraeni, Y., & Suryono, I. L. (2021). Analisis Kesetaraan Gender dalam Bidang Ketenagakerjaan di Indonesia. *Nakhoda: Jurnal Ilmu Pemerintahan*, *20*(1). https://doi.org/10.35967/njip.v20i1.134

OECD. (2022). *Tax Policy and Gender Equality: A Stocktake of Country Approaches*. https://doi.org/10.1787/b8177aea-en

Perez-Navarro, G., & Harding, M. (2021, March 26). In Tax, Gender Blind is not Gender Neutral: Why Tax Policy Responses to COVID-19 Must Consider Women. *March on Gender 2021: Tax and Gender*, pp. 1–12. OECD.

Prastowo, Y. (2014). *Analisis Kebijakan Perpajakan Indonesia terhadap Perempuan dari Perspektif Teori Kritis* (Thesis). Universitas Indonesia, Jakarta.

Prihastomo, T. (2021, March 14). Peran Perempuan dalam Perekonomian Indonesia.

Putri, C. A. (2020, July 1). Kementerian Keuangan Ungkap Masalah Gender dan Ekonomi di RI.

Ramdlaningrum, H., & Asriani, D. D. (2022, April 21). Emansipasi dan Pajak Berkeadilan Untuk Perempuan Indonesia.

Ramsey, F. P. (1927). A Contribution to the Theory of Taxation. *The Economic Journal*, *37*(145), 47–61. https://doi.org/10.2307/2222721

Saint-Paul, G. (2008a). Against 'Gender-based Taxation'. *CEPR Discussion Paper No. DP6582*, 1–24.

Saint-Paul, G. (2008b). Against Gender-based Taxation: Abolishing Equality before the Law is Wrong and Dangerous. *CD 85-6º de Alcance*, 7–10.

Setyaningrum, A. (2020). Analisis Kesenjangan Upah Antar Gender Pada Sektor Jasa di Indonesia. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Brawijaya*, *8*(2).

Statistics Indonesia. (2018). *Rata-Rata Upah/Gaji Bersih Selama Sebulan Buruh/Karyawan Laki-Laki dan Perempuan Menurut Provinsi dan Wilayah Perkotaan*.

Stotsky, J. G. (1996). *Gender Bias in Tax System*.

Susilowati, R., Khairunnas, K., Rafinzar, R., & Tamsyah, I. (2024). Pengarusutamaan Gender dalam Perspektif Strukturasi: Analisis Penyelenggaraan Organisasi PKK pada Pembangunan Desa . *Jurnal Pemerintahan Dan Politik*, *9*(2 SE-Articles), 104–115. https://doi.org/10.36982/jpg.v9i2.3631

Taranandita, S. (2023). *Perspektif Gender dalam Kebijakan Tax Reliefs pada Pajak Penghasilan Orang Pribadi di Indonesia* (Unpublished thesis). Universitas Indonesia, Jakarta.

The Government of the Republic of Indonesia. General Taxation Provisions and Procedures. , Pub. L. No. No. 28 Year 2007, Law (2007). The Republic of Indonesia.

The Government of the Republic of Indonesia. Taxation Rights and Obligations Fulfilment Procedure. , Pub. L. No. No. 74 Year 2011, Government Regulation (2011). The Republic of Indonesia.

The Ministry of Finance. Technical Guidelines on the Procedures for the Withholding, Payment, and Reporting of Article 21 Income Tax and Article 26 Income Tax in Relation to Works, Services, and Activities of Individual Persons. , Pub. L. No. PER-16/PJ/2016, Director General of Taxes Regulation (2016). The Republic of Indonesia.

The Ministry of Women Empowerment and Child Protection. (2021). *Pembangunan Manusia Berbasis Gender 2021* (S. Angraini, A. P. Bungsu, Nurhayati, & W. Bodromurti, Eds.). Jakarta: The Ministry of Women Empowerment and Child Protection.

Trihusodo, P. (2021, April 22). Kontribusi Ekonomi Kaum Perempuan untuk Negeri.

UN Women. (2015). *Progress of the World's Women 2015-2016: Transforming Economies, Realizing Rights*.

UNDP (United Nations Development Programme). (2022). *Human Development Report 2021-22: Uncertain Times, Unsettled Lives: Shaping our Future in a Transforming World*. New York.

United States Government Accountability Office. (2018). *Consumer Protection: Gender-Related Price Differences for Goods and Services*.

Wahyuni, P. E. (2021a, August 20). Melihat Penerapan Kebijakan Pajak Terhadap Perempuan. *DDTC News*.

Wahyuni, P. E. (2021b, August 20). Melihat Penerapan Kebijakan Pajak Terhadap Perempuan.

Widodo, A., Priadana, D. N. A., Ardana, P. S., & Fabillah, A. D. N. (2020). Women Tax Care: Kebijakan, Penerapan, Potensi, dan Hambatan. *JABT: Jurnal Administrasi Bisnis Terapan*, *3*(1), 59–71.

Woetzel, J., Madgavkar, A., Sneader, K., Tonby, O., Lin, D.-Y., Lydon, J., … Gubieski, M. (2018). *The Power of Parity: Advancing Women's Equality in Asia Pacific*. Brussels.

World Economic Forum. (2016). *The Global Gender Gap Report 2016*. Geneva.

World Economic Forum. (2019). *Global Gender Gap Report 2020*. Geneva.

World Economic Forum. (2021). *Global Gender Gap Report 2021*. Geneva.

Young, C. (2003). Tax Policy, Theoretical Explorations, and Social Realities. *Canadian Tax Journal*, *51*(5).

Jurnal Pemerintahan dan Politik
Vol. 10 No. 2 Tahun 2025, pp. 269 - 305
DOI: 10.36982/jpp.v10i2.5276
■ Received 10/03/2025 ■ Revised 15/03/2025 ■ Accepted 29/03/2025

Pengaruh Struktur Birokrasi, Budaya Organisasi, dan Kompetensi Pegawai terhadap Kinerja Organisasi Pemerintah dengan Kepemimpinan Transformasional sebagai Variabel Moderasi

Leny Oktaviani[1*], Meita Istianda[2], Aos Kuswandi[3]
[1, 2, 3] Program Studi Ilmu Administrasi Publik Pascasarjana Universitas Terbuka, Indonesia
Email correstpondence: 501203143@ecampus.ut.ac.id*

Keywords :
Bureaucratic Structure, Organizational Culture, Employee Competence, Organizational Performance, Transformational Leadership.

Kata Kunci :
Struktur Birokrasi, Budaya Organisasi, Kompetensi Pegawai, Kinerja Organisasi, Kepemimpinan Transformasional

Abstract
This study aims to examine the influence of bureaucratic structure, organizational culture, and employee competence on organizational performance, with transformational leadership as a moderating variable at the Deputy for Regional Research and Innovation, National Research and Innovation Agency. A quantitative approach was employed, and data were analyzed using the SEM-PLS (Structural Equation Modeling - Partial Least Square) method, a multivariate data analysis technique combining factor analysis and regression, acilitated by the SmartPLS 4 Application. The population consisted of 546 regional agencies responsible for research, development, assessment, and application, as well as invention and innovation in local governments, with a total of 248 regional agencies respondents. The results that bureaucratic structure and employee competence significantly affect on organizational performance, while organizational culture does not. Transformational leadership positively moderates the relationship between bureaucratic structure and organizational performance but negatively moderates the relationship between employee competence and organizational performance. Conversaly, transformational leadership does not moderate the relationship between organizational culture and organizational performance. The results provide recommendations for improving organizational performance by improving adaptive bureaucratic structures and increasing employee competence on an ongoing basis, as well as strengthening organizational culture as a factor supporting organizational performance. Furthermore, adjustments to the transformational leadership approach can strengthen structure and competence.

Abstrak
Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh struktur birokrasi, budaya organisasi, dan kompetensi pegawai terhadap kinerja organisasi, dengan kepemimpinan transformasional sebagai variabel moderasi di Deputi Bidang Riset dan Inovasi Daerah, Badan Riset dan Inovasi Nasional. Dengan menggunakan pendekatan kuantitatif, kemudian di analisis dengan metode SEM-PLS (*Structural Equation Modeling – Partial Least Square*), yakni teknik analisis data multivariat yang menggabungkan analisis faktor dan regresi, dengan bantuan Aplikasi SmartPLS 4. Populasi terdiri dari 546 perangkat daerah yang bertanggung jawab untuk menjalankan urusan di bidang penelitian, pengembangan, pengkajian, dan penerapan, serta invensi dan inovasi di pemerintah daerah, dengan jumlah responden 248 perangkat daerah. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa struktur birokrasi dan kompetensi pegawai berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi, sedangkan budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja organisasi di DRID. Kepemimpinan transformasional memoderasi positif hubungan antara struktur birokrasi dengan kinerja organisasi, dan memoderasi negatif hubungan antara kompetensi pegawai dengan kinerja organisasi. Sebaliknya kepemimpinan transformasional tidak memoderasi hubungan antara budaya organisasi dengan kinerja organisasi. Hasilnya memberikan rekomendasi untuk peningkatan kinerja organisasi dengan penyempurnaan struktur birokrasi yang adaptif dan peningkatan kompetensi pegawai secara berkelanjutan, serta penguatan budaya organisasi sebagai faktor penunjang kinerja organisasi. Selanjutnya, penyesuaian pendekatan kepemimpinan transformasional dapat memperkuat struktur dan kompetensi.

PENDAHULUAN

Kinerja organisasi sektor publik menjadi poin penting untuk memastikan terselenggaranya pelayanan publik yang efisien, efektif dan transparan. Hal ini sejalan dengan langkah strategis dari Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (Kementerian PANRB) yang sedang menyusun rancangan peraturan tentang Penilaian Kinerja Organisasi.

Tahun 2021 merupakan momentum perubahan kebijakan kelembagaan riset dan inovasi di Indonesia. Lahirnya Peraturan Presiden Nomor 78 Tahun 2021 tentang Badan Riset dan Inovasi Nasional menyebabkan pengintegrasian kelembagaan dan sumber daya manusia riset yang cukup besar untuk menjalankan amanah baru "Penelitian, Pengembangan, Pengkajian, dan Penerapan (Litbangjirap), serta Invensi dan Inovasi yang terintegrasi".

Salah satu tugas dan tanggung jawab BRIN adalah melakukan pemantauan, pengawasan, dan penilaian terhadap pelaksanaan tugas serta fungsi Badan Riset dan Inovasi Daerah (BRIDA) sebagai lembaga yang didirikan oleh pemerintah daerah untuk menjalankan Litbangjirap, Invensi dan Inovasi yang menyatu dalam sistem di daerah. Peran dan kewajiban ini dilakukan oleh Deputi Bidang Riset dan Inovasi Daerah (DRID).

Berdasarkan penetapan capaian kinerja organisasi, terjadi penurunan predikat dari "Baik" di tahun 2022 menjadi "Butuh Perbaikan" di tahun 2023, yang berarti sebagian besar rencana aksi menunjukkan perkembangan (progress) namun perlu dilakukan perbaikan dan/atau target yang dicapai oleh DRID sedikit di bawah target yang telah disepakati bersama pimpinan. Sebagai unit kerja strategis, DRID berperan dalam mendukung keberhasilan pembangunan di daerah melalui riset dan inovasi yang terintegrasi di daerah. Urgensi perbaikan kinerja organisasi DRID dipacu oleh kemajuan dan akselerasi serta perubahan lingkungan terutama di bidang riset dan inovasi daerah. Harits & Bhagya (2021) menjelaskan bahwa terjadinya pergeseran pola pikir dan tren kehidupan masyarakat yang bergerak menuju kondisi yang penuh persaingan, dinamis, dan efisien, bahkan berorientasi praktis menjadi salah satu faktor pendorong menguatnya tuntutan masyarakat terhadap kinerja yang ditampilkan oleh organisasi pemerintahan. Selain itu, berdasarkan hasil evaluasi Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (AKIP) tahun 2023 yang dilakukan tahun 2024 pada DRID, terdapat beberapa rekomendasi perbaikan untuk meningkatkan akuntabilitas kinerja DRID, yakni terkait Standard Operational Procedure (SOP), Kompetensi SDM, dan kepedulian internal terhadap akuntabilitas kinerja.

Penelitian ini berfokus pada tiga faktor yang diduga memengaruhi kinerja organisasi yakni struktur birokrasi, budaya organisasi, dan kompetensi pegawai, dengan satu faktor yakni kepemimpinan transformasional yang diduga akan memperkuat pengaruh ketiga faktor tersebut terhadap kinerja organisasi. Penelaahan

terhadap penelitian-penelitian terdahulu menegaskan bahwa faktor-faktor tersebut memiliki peran penting dalam memahami kinerja sebuah organisasi, karena setiap faktor tersebut memiliki potensi untuk memengaruhi bagaimana organisasi menjalankan kinerjanya.

I. Mergel, et al., dan A. Sancino et al., (dalam Almazrouei et al., 2024) menjelaskan bahwa struktur yang terlalu kaku (formalisasi tinggi) atau terlalu terpusat (sentralisasi tinggi) dapat menghambat kelincahan organisasi, yang pada akhirnya berdampak pada kinerja inovasi berbasis nilai publik. Rogers (2017) menemukan bahwa peraturan dan pedoman operasional memiliki peran krusial dalam memastikan struktur organisasi dapat dijalankan secara efektif, tanpa adanya aturan yang jelas dan pelaksanaan pedoman yang konsisten, organisasi berisiko mengalami impunitas dan kinerja yang rendah. Pengaruh struktur birokrasi dalam menigkatkan kinerja organisasi juga ditemui dalam penelitian Umasugi et al., (2017), bahwa kinerja organisasi di Sekretariat Daerah Kota Manado menunjukkan peningkatan yang signifikan setelah pelaksanaan reformasi struktur birokrasi. Selaras dengan hal tersebut, aspek aspek struktur organisasi yang meliputi sistem kewenangan, spesialisasi pekerjaan, formalisasi, dan sentralisasi terbukti memberikan dampak positif dan signifikan untuk performa pegawai (Parera et al., 2021).

Selanjutnya, budaya organisasi juga menjadi faktor penting bagi kinerja organisasi. Prinsip dan aturan di suatu organisasi secara langsung memengaruhi kinerja (Nguyen et al., 2023). Budaya organisasi mempunyai bagian krusial dalam mendorong peningkatan kinerja yang berkesinambungan, memengaruhinya baik langsung dan tidak langsung (Ali et al., 2024). Pentingnya memahami dan memperhitungkan budaya organisasi saat merancang dan menerapkan sistem baru, karena pendekatan yang kurang mempertimbangkan konteks budaya organisasi bisa menyebabkan sistem gagal mendukung peningkatan kinerja yang diharapkan (Park & Han, 2019). Budaya organisasi berdampak pada perilaku, sikap, aktivitas organisasi karyawan, dan yang terpenting pada kinerja organisasi (Ahmed et al., 2018). Menurut Kotter (dalam Reza & Silalahi, 2021) budaya organisasi berperan dalam meningkatkan kepuasan kerja serta membangun kesadaran tentang pemecahan masalah dan kinerja organisasi. Ernst (dalam Reza & Silalahi, 2021) mengungkapkan ketika budaya organisasi menjadi tidak selaras dengan harapan dinamis pemangku kepentingan internal maupun eksternal, efektivitas organisasi dapat menurun sebagaimana yang oleh beberapa organisasi.

Faktor selanjutnya yang diduga turut memengaruhi kinerja organisasi adalah kompetensi pegawai. Kemampuan ini menjadi dasar utama dalam menentukan hasil kerja seseorang (Sahri et al., 2022). Kompetensi SDM secara langsung dan positif memengaruhi kinerja organiasi (Nila Sari et al., 2023). Penelitian

oleh Suyaman et al., (2022) menyimpulkan bahwa kinerja di BPS Kabupaten Sumedang dapat ditingkatkan dengan meningkatkan kompetensi pegawai. Begitupun penelitian oleh Harits & Bhagya (2021) yang membuktikan bahwa kompetensi pegawai negeri sipil dan reformasi birokrasi mempengaruhi kinerja organisasi kantor-kantor di Kabupaten Cianjur.

Walaupun beberapa penelitian menyebutkan bahwa struktur organisasi, budaya organisasi, dan kompetensi pegawai memengaruhi kinerja organisasi, hasil penelitian lainnya justru mengindikasikan bahwa faktor-faktor tersebut terbukti tidak memiliki dampak yang signifikan. Penelitian tentang rancangan struktur organisasi publik pada PTPN VII (Persero) Lampung menunjukkan tidak adanya pengaruh struktur organisasi terhadap pencapaian tujuan organisasi yang efektif (Yulianti & Hermawan, 2015). Penelitian untuk budaya organisasi terhadap kinerja organisasi juga ada yang menggambarkan bahwa faktor tersebut tidak berkolerasi positif kepada kinerja organisasi (Cera, 2020), (Widayanto & Nugroho, 2022). Selanjutnya, penelitian untuk kompetensi pegawai terhadap kinerja menunjukkan bahwa kompetensi pegawai tidak memengaruhi kinerja (Hidayat, 2021), (Nurlindah & Rahim, 2018). Dengan demikian penelitian ini menjadi penting untuk mengisi *research gap* yang ada dengan meneliti aspek-aspek yang memengaruhi performa organisasi di Deputi Bidang Riset dan Inovasi Daerah.

Mengingat ketidakkonsistenan hasil penelitian sebelumnya terkait pengaruh struktur organisasi, budaya organisasi, dan kompetensi pegawai terhadap kinerja, penelitian ini berhipotesis bahwa kepemimpinan transformasional dapat memoderasi hubungan antara variabel-variabel independen tersebut dengan kinerja organisasi. Kepemimpinan transformasional dapat menumbuhkan budaya inovasi dengan mendorong perubahan yang positif sehingga meningkatkan persepsi dukungan organisasi dan menyelaraskan tujuan karyawan dengan tujuan organisasi (Pham et al., 2024). Kepemimpinan transformasional juga dapat meningkatkan kinerja organisasi dengan mendorong pembelajaran dan inovasi (García Morales et al dalam Nguyen et al., 2023) atau melalui perubahan budaya (Ogbonna & Harris dalam Nguyen et al., 2023). Selanjutnya, kepemimpinan ini memotivasi anggota untuk mengubah perilaku mereka dan mengubah budaya organisasi. Sebab, hal ini berkaitan dengan seluruh elemen dalam organisasi, termasuk manajemen, dan mempunyai dampak yang menentukan terhadap kinerja organisasi (Lee Sang-cheol dalam (Park & Han, 2019).

Penelitian tentang kinerja organisasi sektor publik dalam konteks riset dan inovasi daerah masih terbatas. Penelitian ini mengisi kesenjangan penelitian dengan menguji bagaimana struktur birokrasi, budaya organisasi, dan kompetensi pegawai memengaruhi kinerja organisasi di DRID, dengan kepemimpinan transformasional sebagai variabel moderasi. Penelitian ini juga berkontribusi dalam memberikan

perspektif baru tentang bagaimana kepemimpinan transformasional dapat memperkuat atau bahkan melemahkan pengaruh kompetensi pegawai terhadap kinerja organisasi dalam lingkungan birokrasi yang kompleks.

Hal ini semakin relevan karena tugas yang diberikan kepada DRID sangat kompleks, baik dari segi substansi maupun ruang lingkup pelayanan yang mencakup 38 pemerintah provinsi dan 508 pemerintah kabupaten/kota. Terbatasnya sumber daya yang dimiliki, seperti anggaran dan jumlah sumber daya manusia di DRID, maka diperlukan model birokrasi kolaboratif. Seperti yang diungkapkan oleh Ugyel (dalam Nurhestitunggal & Muhlisin, 2020), *collaborative governance* merupakan paradigma baru yang lebih sesuai dengan kebutuhan masyarakat dan sektor publik saat ini, menggantikan model birokratis tradisional yang cenderung lambat dan kurang responsif terhadap perubahan.

Berdasarkan latar belakang tersebut, upaya untuk meningkatkan kinerja di DRID memerlukan analisis mendalam terkait pengaruh struktur birokrasi, budaya organisasi, kompetensi pegawai, serta peran kepemimpinan transformasional yang diterapkan di lingkungan kedeputian tersebut. Analisis ini bertujuan untuk memahami sejauh mana keempat faktor tersebut, terutama kepemimpinan transformasional sebagai pendorong perubahan, berperan dalam memengaruhi kinerja organisasi.

Penelitian ini terbatas pada ruang lingkup, variabel, dan metode yang digunakan. Penelitian ini berfokus pada Deputi Bidang Riset dan Inovasi Daerah (DRID) sebagai unit analisis, dengan responden utama dari Badan Riset dan Inovasi Daerah (BRIDA) di tingkat pemerintah daerah. Variabel yang dikaji meliputi struktur birokrasi, budaya organisasi, dan kompetensi pegawai sebagai variabel independen, kinerja organisasi sebagai variabel dependen, serta kepemimpinan transformasional sebagai variabel moderasi. Penelitian ini terbatas pada data yang dikumpulkan dalam periode tertentu dan tidak mencakup faktor eksternal lain yang mungkin memengaruhi kinerja organisasi, seperti kebijakan nasional atau dinamika politik di tingkat daerah.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan pendekatan survei. Sugiyono (2013) menjelaskan pendekatan survei sebagai pendekatan penelitian yang diterapkan untuk mengumpulkan data dari lingkungan yang bersifat alami (bukan hasil rekayasa), tetapi dengan adanya intervensi dari peneliti dalam proses pengumpulan data. Intervensi dalam penelitian ini berupa penyebaran kuesioner. Objek penelitian ini adalah Deputi Bidang Riset dan Inovasi Daerah (DRID), dengan fokus pada pengaruh struktur birokrasi, budaya organisasi, kompetensi pegawai terhadap kinerja organisasi, serta peran kepemimpinan transformasional sebagai

variabel moderasi. Responden dalam penelitian ini adalah perangkat daerah yang menjalankan urusan penelitian dan pengembangan, atau riset dan inovasi di tingkat pemerintah daerah sebagai penerima layanan dari DRID. Penelitian ini dilakukan dari bulan September 2024 hingga Februari 2025.

Populasi penelitian mencakup 546 perangkat daerah, terdiri dari 38 di tingkat provinsi, 415 di tingkat kabupaten, dan 93 di tingkat kota. Setiap perangkat daerah diwakili oleh satu responden yang memiliki pengalaman atau hubungan langsung dengan Deputi Bidang Riset dan Inovasi Daerah (DRID), baik sebagai penerima layanan maupun mitra kerja. Penelitian ini menggunakan *probability sampling*, yakni memberikan kesempatan yang setara bagi setiap anggota populasi (perangkat daerah) untuk dipilih menjadi sampel (Sugiyono, 2013). Teknik yang diterapkan dalam penelitian ini adalah *proportionate stratified random sampling*, yang mengelompokkan populasi ke dalam strata berdasarkan tingkatan pemerintahan, yaitu provinsi, kabupaten, dan kota.

Penentuan jumlah sampel dalam setiap strata dilakukan menggunakan rumus Slovin dengan tingkat kesalahan 5%, diperoleh jumlah sampel sebanyak 231 responden, kemudian didistribusikan secara proporsional sesuai jumlah populasi dalam masing-masing strata, sebagaimana dalam tabel 1.

Tabel 1. Distribusi Populasi dan Sampel Responden Berdasarkan Tingkat Perangkat Daerah

No.	Tingkat Perangkat Daerah	Jumlah Populasi	Jumlah Sampel	Jumlah Sampel + 10%
1	Provinsi	38	16	18
2	Kabupaten	415	176	194
3	Kota	93	39	43
	Total	546	231	255

Sumber: Data diolah (2025)

Untuk mengantisipasi *non-response* atau data yang tidak valid, dilakukan penambahan 10% sampel cadangan, sehingga total target sampel menjadi 255 responden. Penambahan ini bertujuan untuk memastikan jumlah data yang valid tetap memenuhi kebutuhan analisis. Diharapkan jumlah kuesioner yang akan terkumpul juga memunuhi persyaratan sampel minimum dalam penggunaan *Structural Equation Model* (SEM). Musyaffi et al., (2022) sebagaimana yang dijelaskan oleh Hair, bahwa jumlah data yang direkomendasikan pada analisis SEM setidaknya minimal pada kisaran 100 sampai 150 observasi, atau 200 data menurut Hoelter.

Alat analisis memakai SEM-PLS (*Structural Equation Modeling – Partial Least Square*), yakni teknik analisis data multivariat yang menggabungkan analisis faktor dan regresi, dengan bantuan Aplikasi SmartPLS 4. Pengujian dilakukan terhadap

Model Pengukuran (*Outer Model*) untuk menguji kualitas data penelitian yang meliputi uji validitas dan uji reliabilitas, dan Model Struktural (*Inner Model*) yang bertujuan untuk menguji keterkaitan kausal (sebab-akibat) antara konstruk-konstruk dalam model penelitian, menggambarkan hubungan antar variabel laten dan dievaluasi untuk melihat kekuatan serta signifikansi hubungan tersebut. Evaluasinya mencakup tiga aspek utama, *R Square, Estimate for Path Coefficients*/ Signifikansi Hubungan (Pengujian Hipetesis), dan *Effect Size*.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Data primer dikumpulkan dari responden yang mewakili perangkat daerah. Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini merupakan data *cross section*, yang menunjukkan waktu tertentu, yakni survei per tanggal 7 Januari sampai dengan 10 Februari 2025. Responden yang mengisi kuesioner sebanyak 248 responden, atau 45,42% dari jumlah populasi yang tersebar di 38 provinsi sebagaimana dalam tabel 2.

Tabel 2. Perbandingan Jumlah Populasi, Sampel, dan Data yang Terkumpul

No.	Tingkat Pemerintah Daerah	Jumlah Populasi	Jumlah Ukuran Sampel Slovin (5%) *- Proportionate Stratified Sampling -*	Data yang Terkumpul
1	Provinsi	38	16	20
2	Kabupaten	415	176	183
3	Kota	93	39	45
	Jumlah	546	231	248

Sumber: Data diolah (2025)

Berdasarkan kuesioner yang terkumpul, mayoritas responden yang terlibat dalam penelitian ini merupakan laki-laki dengan persentase 64,11% dan sisanya perempuan 35,89%. Berdasarkan jabatan responden, persentase tertinggi sampai dengan terendah diperoleh sebagai berikut: 46,77% menduduki jabatan Eselon III, 38,71% menduduki Jabatan Fungsional Tertentu (Peneliti, Perekayasa, Analis Pemanfaatan IPTEK, Analis Data Ilmiah, Penata Penerbitan Ilmiah, Analis Kebijakan, dan Perencana), 10,08% menduduki Jabatan Fungsional Umum, 2,42% menduduki jabatan Eselon IV, dan 2,02% menduduki jabatan Eselon II.

Sebagian besar responden sudah pernah menerima layanan dari DRID secara luring dan daring dengan persentase 80,24%, dan sisanya menerima pelayanan secara luring saja sebanyak 5,24%, dan daring saja sebanyak 14,52%. Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas responden memiliki pengalaman berinteraksi langsung maupun tidak langsung dengan DRID, yang dapat memberikan gambaran komprehensif terkait efektivitas dan kualitas layanan yang diberikan. Fakta bahwa sebanyak 80,24%

responden menerima layanan secara keduanya (luring dan daring) menunjukkan keberagaman metode pelayanan yang diakses, yang dapat mencerminkan fleksibilitas DRID dalam melayani kebutuhan pemerintah daerah. Sementara itu, responden yang hanya menggunakan daring atau luring saja mencerminkan preferensi tertentu atau keterbatasan akses terhadap layanan.

1. Analisis Deskriptif Variabel Penelitian

Tabel 3 memperlihatkan hasil analisis statistik deskriptif masing-masing indikator variabel penelitian. Seluruh nilai *Mean* (Rata-rata) berada di atas 4 dengan rentang 4,024 hingga 4,347, yang menunjukkan penilaian yang cenderung positif terhadap setiap variabel. Nilai Tengah atau *Median* yang konsisten di angka 4 menunjukkan bahwa data cenderung terpusat pada skor tinggi. Nilai *Standard Deviation* (Simpangan baku) berkisar antara 0,596 hingga 0,830. Indikator dengan standar deviasi tertinggi adalah Y5 – Efektivitas, yang memiliki penyebaran tanggapan terbesar, menunjukkan keragaman jawaban responden yang lebih bervariasi dibandingkan indikator lainnya. Indikator dengan standar deviasi terendah adalah X3_1 – *Skill* (Keterampilan), memiliki penyebaran tanggapan terkecil, menunjukkan konsistensi tinggi di antara responden atau jawaban cenderung homogen tidak bervariasi. Sebagian besar nilai *skewness* berada di antara -1 dan 0, yang menunjukkan bahwa data tidak terlalu jauh dari distribusi normal, meskipun ada kecenderungan jawaban lebih tinggi (positif/cenderung setuju).

Tabel 3. Hasil Analisis Statistik Deskriptif

No.	Indikator Variabel	Statistik Deskriptif					
		Mean	Median	Scale min	Scale max	Standard deviation	Skewness
	Struktur Birokrasi						
1	X1_1 (Fragmentasi)	4,242	4,000	2,000	5,000	0,658	-0,733
2	X1_2 (Koordinasi)	4,323	4,000	2,000	5,000	0,673	-0,812
3	X1_3 (*Standard Operating Procedure*/SOP)	4,194	4,000	1,000	5,000	0,686	-0,723
	Budaya Organisasi						
4	X2_1 (*Involvement*)	4,286	4,000	1,000	5,000	0,692	-0,818
5	X2_2 (*Consistency*)	4,258	4,000	1,000	5,000	0,633	-0,851
6	X2_3 (*Adaptability*)	4,250	4,000	1,000	5,000	0,720	-0,873
7	X2_4 (*Mision*)	4,250	4,000	1,000	5,000	0,725	-0,933
	Kompetensi Pegawai						
8	X3_1 (*Skill*)	4,347	4,000	3,000	5,000	0,596	-0,308
9	X3_2 (*Knowledge*)	4,306	4,000	2,000	5,000	0,624	-0,634
10	X3_3 (*Social Role*)	4,339	4,000	1,000	5,000	0,608	-0,880

No.	Indikator Variabel	Statistik Deskriptif					
		Mean	Median	Scale min	Scale max	Standard deviation	Skewness
	Struktur Birokrasi						
11	X3_4 (*Self Image*)	4,294	4,000	1,000	5,000	0,607	-0,690
12	X3_5 (*Trait*)	4,230	4,000	1,000	5,000	0,672	-1,194
13	X3_6 (*Motive*)	4,278	4,000	2,000	5,000	0,622	-0,580
	Kinerja Organisasi						
14	Y1 (Kualitas Layanan)	4,242	4,000	2,000	5,000	0,670	-0,733
15	Y2 (Responsivitas)	4,242	4,000	2,000	5,000	0,658	-0,562
16	Y3 (Akuntabilitas)	4,278	4,000	2,000	5,000	0,641	-0,606
17	Y4 (Efisiensi Operasional)	4,133	4,000	2,000	5,000	0,668	-0,487
18	Y5 (Efektivitas)	4,036	4,000	1,000	5,000	0,830	-0,836
19	Y6 (Kepuasan)	4,194	4,000	2,000	5,000	0,680	-0,650
20	Y7 (Kemanfaatan)	4,113	4,000	2,000	5,000	0,737	-0,547
	Kepemimpinan Transformasional						
21	Z1 (Sifat Ideal)	4,065	4,000	1,000	5,000	0,732	-0,969
22	Z2 (Perilaku Ideal)	4,097	4,000	1,000	5,000	0,671	-0,599
23	Z3 (Motivasi Inspiratif)	4,060	4,000	1,000	5,000	0,690	-0,747
24	Z4 (Stimulasi Intelektual)	4,085	4,000	2,000	5,000	0,664	-0,512
25	Z5 (Perhatian Individual)	4,024	4,000	1,000	5,000	0,712	-0,776

Sumber: Data diolah (2025)

2. Hasil Analisis

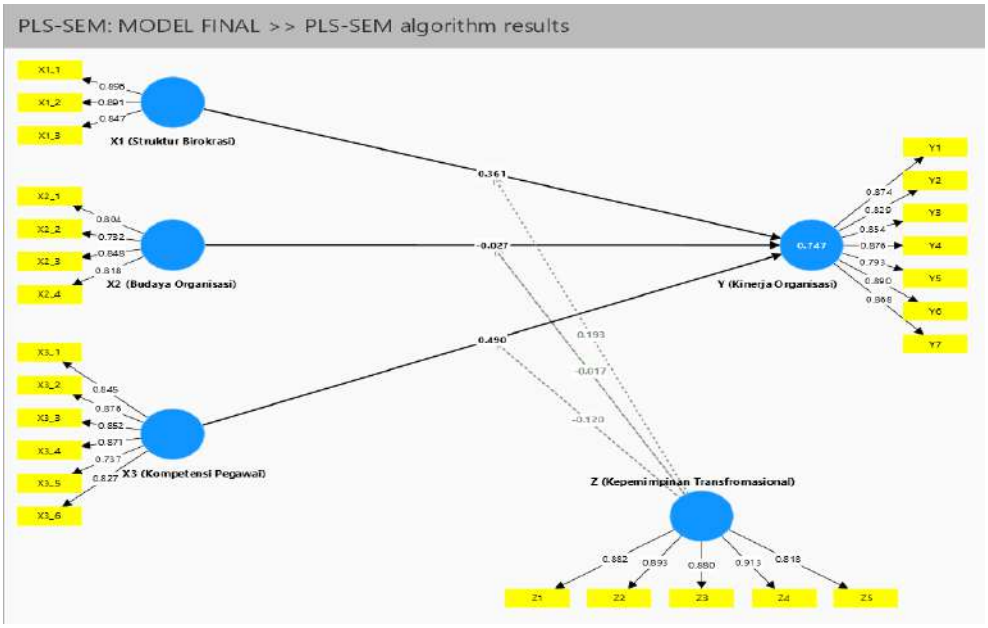
2.1 Uji Model Pengukuran (*Outer Model*)

a. *Convergent Validity*

Nilai c*onvergent validity* menggambarkan validitas indikator-indikator pengukuran dalam model. Validitas ini dapat dievaluasi dengan melihat nilai *outer loading* pada variabel dependen dan independen. Untuk model penelitian yang telah banyak dikaji, nilai *outer loading* yang direkomendasikan adalah > 0,7 (Musyaffi et al., 2022).

Nilai *outer loading* yang didapat dari hasil analisis SEM PLS dengan menggunakan SmartPLS4 sebagaimana ditunjukkan gambar 1.

Gambar 1. Nilai *Outer Loading* Setiap Indikator Penelitian



Sumber: Data diolah (2025)

Merujuk pada gambar 1, bahwa nilai *outer loading* semua indikator variabel X1, X2, X3, Y, dan Z adalah lebih besar dari 0,7 sehingga dikatakan valid.

b. *Discriminant Validity*

Salah satu ukuran dari *discriminant validity* adalah bahwa nilai akar AVE (*Average Variance Extracted*) harus lebih besar dibandingkan dengan korelasi antara konstruk tersebut dengan konstruk lainnya. Selain itu, nilai AVE juga harus lebih tinggi dibandingkan dengan kuadrat korelasi antara konstruk yang bersangkutan dengan konstruk lainnya (Haryono, 2016). Berdasarkan tabel 4 nilai akar AVE tiap-tiap variabel lebih besar dibandingkan akar AVE korelasinya dengan variabel lain yang berarti diskriminan validitasnya terpenuhi.

Tabel 4. Hasil Analisis Fornell-Larcker Criterion

Variabel	X1 (Struktur Birokrasi)	X2 (Budaya Organisasi)	X3 Kompetensi Pegawai)	Y (Kinerja Organisasi)	Z (Kepemimpinan Transfromasional)
X1 (Struktur Birokrasi)	**0.878**				
X2 (Budaya Organisasi)	0.432	**0.801**			
X3 (Kompetensi Pegawai)	0.752	0.445	**0.836**		
Y (Kinerja Organisasi)	0.770	0.408	0.810	**0.855**	
Z (Kepemimpinan Transfromasional)	0.277	0.305	0.375	0.424	**0.878**

Sumber: Data diolah (2025)

Merujuk data di tabel 5, bahwa nilai *loading* pada konstruk utama lebih besar dari *cross loading* pada konstruk lainnya, sehingga diskriminan validitasnya juga terpenuhi.

Tabel 5. Hasil Analisis Cross Loadings

Variabel	X1	X2	X3	Y	Z	Z x X1	Z x X2	Z x X3
X1_1 (Fragmentasi)	**0.896**	0.439	0.665	0.683	0.267	0.072	-0.041	0.004
X1_2 (Koordinasi)	**0.891**	0.329	0.676	0.704	0.197	0.072	0.100	-0.005
X1_3 (*Standard Operating Procedure*/SOP)	**0.847**	0.373	0.640	0.638	0.269	0.044	0.028	-0.005
X2_1 (*Involvement*)	0.359	**0.804**	0.365	0.313	0.206	0.035	-0.023	-0.010
X2_2 (*Consistency*)	0.264	**0.732**	0.256	0.237	0.152	0.069	-0.143	0.032
X2_3 (*Adaptability*)	0.386	**0.848**	0.417	0.376	0.276	0.031	-0.208	-0.050
X2_4 (*Mision*)	0.358	**0.818**	0.362	0.355	0.313	0.022	-0.226	-0.076
X3_1 (*Skill*)	0.641	0.323	**0.845**	0.695	0.260	0.004	0.012	-0.066
X3_2 (*Knowledge*)	0.682	0.403	**0.876**	0.730	0.324	0.002	0.011	-0.095
X3_3 (*Social Role*)	0.639	0.418	**0.852**	0.651	0.346	-0.037	-0.104	-0.087
X3_4 (*Self Image*)	0.659	0.459	**0.871**	0.701	0.327	0.032	-0.048	0.002
X3_5 (*Trait*)	0.508	0.321	**0.737**	0.548	0.282	0.048	-0.041	0.009
X3_6 (*Motive*)	0.626	0.307	**0.827**	0.718	0.344	-0.051	0.000	-0.083
Y1 (Kualitas Layanan)	0.692	0.351	0.721	**0.874**	0.350	0.079	-0.038	-0.014
Y2 (Responsivitas)	0.625	0.325	0.689	**0.829**	0.385	0.147	-0.044	0.059
Y3 (Akuntabilitas)	0.657	0.328	0.712	**0.854**	0.368	0.058	-0.046	-0.021
Y4 (Efisiensi Operasional)	0.665	0.364	0.701	**0.876**	0.364	0.131	0.044	0.009
Y5 (Efektivitas)	0.628	0.350	0.623	**0.793**	0.371	0.142	-0.014	0.018
Y6 (Kepuasan)	0.689	0.370	0.703	**0.890**	0.338	0.124	-0.000	0.024
Y7 (Kemanfaatan)	0.648	0.355	0.697	**0.868**	0.366	0.118	-0.027	0.005
Z1 (Sifat Ideal)	0.244	0.247	0.330	0.362	**0.882**	0.116	-0.178	0.139
Z2 (Perilaku Ideal)	0.287	0.298	0.338	0.391	**0.893**	0.099	-0.169	0.195
Z3 (Motivasi Inspiratif)	0.209	0.272	0.315	0.368	**0.880**	0.148	-0.177	0.149
Z4 (Stimulasi Intelektual)	0.211	0.230	0.317	0.357	**0.913**	0.152	-0.127	0.200
Z5 (Perhatian Individual)	0.258	0.285	0.345	0.380	**0.818**	0.186	-0.138	0.207
Z (Kepemimpinan Transfromasional) x X1 (Struktur Birokrasi)	0.072	0.045	-0.002	0.133	0.160	**1.000**	0.413	0.788
Z (Kepemimpinan Transfromasional) x X2 (Budaya Organisasi)	0.034	-0.193	-0.032	-0.021	-0.180	0.413	**1.000**	0.437
Z (Kepemimpinan Transfromasional) x X3 (Kompetensi Pegawai)	-0.002	-0.040	-0.067	0.013	0.203	0.788	0.437	**1.000**

Sumber: Data diolah (2025)

Hair et al (2019) menyarankan Heterotrait-Monotrait (HTMT) karena metode validitas diskriminan ini dianggap lebih akurat dalam mengidentifikasi validitas diskriminan. Hasil pengujian yang dapat dilihat di tabel 6 memperlihatkan angka HTMT di bawah 0,90 yang berarti validitas diskriminan tercapai.

Tabel 6. Hasil Analisis Heterotrait-Monotrait (HTMT) Ratio

Variabel	X1	X2	X3	Y	Z	Z x X1	Z x X2	Z x X3
X1 (Struktur Birokrasi)								
X2 (Budaya Organisasi)	0.512							
X3 (Kompetensi Pegawai)	0.850	0.505						
Y (Kinerja Organisasi)	0.860	0.457	0.871					
Z (Kepemimpinan Transformasional)	0.312	0.338	0.408	0.455				
Z (Kepemimpinan Transfromasional) x X1 (Struktur Birokrasi)	0.077	0.054	0.037	0.138	0.166			
Z (Kepemimpinan Transfromasional) x X2 (Budaya Organisasi)	0.070	0.207	0.045	0.037	0.187	0.413		
Z (Kepemimpinan Transfromasional) x X3 (Kompetensi Pegawai)	0.006	0.058	0.072	0.026	0.211	0.788	0.437	

Sumber: Data diolah (2025)

c. *Average Variance Extract* (AVE)

AVE dipakai untuk mengukur validitas konvergen, yaitu sejauh mana indikator dalam satu konstruk dapat menjelaskan varians dari konstruk tersebut. Nilai AVE ≥ 0,50 berarti bahwa konstruk mempunyai validitas konvergen yang baik (Haryono, 2016). Berdasarkan hasil analisis yang ditunjukkan di tabel 7, semua konstruk memiliki AVE > 0,50, sehingga memenuhi kriteria validitas konvergen yang baik.

Tabel 7. Hasil Analisis Average Variance Extract (AVE)

Variabel	Pengukuran Reliabilitas dan Validitas Konstruk			
	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_a)	Composite reliability (rho_c)	Average variance extracted (AVE)
X1_Struktur Birokrasi	0.852	0.854	0.910	0.771
X2_Budaya Organisasi	0.816	0.834	0.877	0.642
X3_Kompetensi Pegawai	0.913	0.918	0.933	0.699
Y_Kinerja Organisasi	0.939	0.939	0.950	0.732
Z_Kepemimpinan Transformasional	0.925	0.926	0.944	0.771

Sumber: Data diolah (2025)

d. *Composite reliability*

Berdasarkan tabel 7, semua variabel mempunyai nilai *composite reliability* > 0,70 yang memperlihatkan bahwa semua konstruk mempunyai reliabilitas yang baik. Nilai *composite reliability* (baik rho_a maupun rho_c) yang sangat tinggi (di atas 0,8) menunjukkan bahwa indikator-indikator yang dipakai untuk mengukur masing-masing konstruk sangat konsisten dan dapat diandalkan.

e. C*ronbach alpha*

Berdasarkan tabel 7, semua variabel memiliki *Cronbach's Alpha* ≥ 0,70, sehingga semua konstruk memiliki reliabilitas internal yang baik hingga sangat baik. Nilai *Cronbach's Alpha* yang tinggi (di atas 0,8), bahkan beberapa di antaranya mencapai di atas 0,9, menunjukkan bahwa semua indikator yang dipakai untuk mengukur masing-masing konstruk memiliki konsistensi internal yang sangat baik dan dapat diandalkan.

f. Uji Model Fit

Tabel 8. Hasil Analisis Model Fit

Parameter	Rule of Thumb	Nilai Parameter	Keterangan
SRMR	Nilai SRMR < 0,10	0,049	Fit
d_ULS	≥ 0,05	0,767	Fit
d_G	≥ 0,05	0,458	Fit
Chi-square	Perbandingan χ^2 statistik dengan χ^2 tabel.	660.432 > 36.415	Tidak Fit
NFI	Nilai NFI mendekati nilai 1	0,868	Fit
GoF	0,1 (GOF kecil) 0,25 (GOF moderate) 0,36 (GOF kuat)	0,735	Fit
Q^2 Predictive Relevance	Q^2 > 0: Model memiliki predictive relevance Q^2 < 0: Model kurang memiliki predictive relevance 0,02 (Lemah) 0,15 (Moderate) 0,35 (Kuat)	0,718 > 0	Fit

Sumber: Data diolah (2025)

2.2 Uji Model Struktural (*Inner Model*)

Uji Model Struktural bertujuan untuk menguji hubungan kausal (sebab-akibat) antara konstruk-konstruk dalam model penelitian, menggambarkan hubungan antar variabel laten dan dievaluasi untuk melihat kekuatan serta signifikansi hubungan tersebut. Evaluasinya mencakup tiga aspek utama, *R Square*, *Estimate for Path Coefficients*/ Signifikansi Hubungan (Pengujian Hipetesis), dan *Effect Size*. Hasil analisis data menggunakan SEM PLS dengan bantuan *software* SmartPLS4 adalah sebagai berikut:

a. *R Square*

Tabel 9. Hasil Analisis R Square

Keterangan	R-square	R-square adjusted
Y_Kinerja Organisasi	0,747	0,740

Sumber: Data diolah (2025)

Nilai *R-square* sebesar 0,747 menunjukkan bahwa 74,7% variabilitas kinerja organisasi dapat dijelaskan oleh variabel independen dalam penelitian, yaitu struktur birokrasi, budaya organisasi, kompetensi pegawai, dan kepemimpinan transformasional sebagai variabel moderasi. Sementara itu, *R-square adjusted* sebesar 0,740 menunjukkan bahwa setelah dikoreksi dengan jumlah variabel independen dalam model, 74% variabilitas kinerja organisasi tetap dapat dijelaskan, sementara sisanya (sekitar 26%) dipengaruhi oleh faktor lain yang berada di luar model penelitian ini.

b. *Estimate for Path Coefficients*

Haryono (2016) menjelaskan bahwa pengujian *Estimate for Path Coefficients* dilakukan menggunakan prosedur *bootstrapping*, yaitu teknik resampling yang bertujuan untuk menguji signifikansi hubungan antar variabel dalam model penelitian. *Bootstrapping* memungkinkan perhitungan nilai *Original sample, T-statistic,* dan *P-value* untuk menilai apakah hubungan antara variabel independen, moderasi, dan variabel dependen dalam model penelitian signifikan secara statistik.

Kriteria:

- Koefisien Jalur (Original Sample/O), Menunjukkan arah dan besarnya pengaruh antara variabel independen dan dependen. Nilai positif berarti hubungan positif (jika variabel independen meningkat, variabel dependen juga meningkat). Nilai negatif berarti hubungan negatif (jika variabel independen meningkat, variabel dependen menurun). Semakin besar nilai absolutnya, semakin kuat pengaruhnya.
- T-Statistic (|O/STDEV|), Digunakan untuk menguji signifikansi hubungan antar variabel. Kriteria: T-Statistic ≥ 1.96 → Signifikan pada tingkat kepercayaan 95% (α = 0.05). T-Statistic ≥ 2.58 → Signifikan pada tingkat kepercayaan 99% (α = 0.01). T-Statistic < 1.96 → Tidak signifikan.
- P-Value, mengukur tingkat signifikansi hubungan antara variabel. Kriteria:
  - P-Value ≤ 0,05 → Hubungan signifikan pada tingkat kepercayaan 95%.
  - P-Value ≤ 0,01 → Hubungan sangat signifikan pada tingkat kepercayaan 99%.
  - P-Value > 0,05 → Hubungan tidak signifikan.

Kesimpulan: Kriteria hubungan dikatakan signifikan jika T-Statistic ≥ 1,96 dan P-Value ≤ 0,05. Hubungan dikatakan kuat jika nilai Koefisien Jalur (O) tinggi, umumnya di atas 0,30 atau lebih. Efek moderasi dianggap signifikan jika interaksi antara variabel moderasi dan variabel independen memiliki T-Statistic ≥ 1,96 dan P-Value ≤ 0,05.

Tabel 10. Hasil Analisis Path Coefficients

Keterangan	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (|O/STDEV|)	P values
X1_Struktur Birokrasi -> Y_Kinerja Organisasi	0.361	0.351	0.072	5.030	0.000
X2_Budaya Organisasi -> Y_Kinerja Organisasi	-0.027	-0.025	0.039	0.699	0.242
X3_Kompetensi Pegawai -> Y_Kinerja Organisasi	0.490	0.497	0.061	8.096	0.000
Z_Kepemimpinan Transformasional -> Y_Kinerja Organisasi	0.139	0.135	0.047	2.926	0.002
Z_Kepemimpinan Transformasional x X1_Struktur Birokrasi -> Y_Kinerja Organisasi	0.193	0.172	0.082	2.342	0.010
Z_Kepemimpinan Transformasional x X2_Budaya Organisasi -> Y_Kinerja Organisasi	-0.017	-0.014	0.038	0.453	0.325
Z_Kepemimpinan Transformasional x X3_Kompetensi Pegawai -> Y_Kinerja Organisasi	-0.120	-0.102	0.063	1.890	0.029

Sumber: Data diolah (2025)

Berdasarkan hasil analisis *bootstrapping* yang disajikan dalam tabel 10, berikut interpretasi dari masing-masing hubungan antar variabel dalam model penelitian:

1) Pengaruh Langsung Variabel Independen terhadap Kinerja Organisasi

a) X1 (Struktur Birokrasi) → Y (Kinerja Organisasi)

Nilai T-Statistic 5,030 ≥ 1,96, P-Value 0,000 ≤ 0,05, dan Koefisien Jalur (Original Sample/O) 0,361, yang berarti Struktur Birokrasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Organisasi. Artinya, semakin baik struktur birokrasi, semakin meningkat kinerja organisasi.

b) X2 (Budaya Organisasi) → Y (Kinerja Organisasi)

Nilai T-Statistic 0,699 ≤ 1,96, P-Value 0,242 ≥ 0,05, dan Koefisien Jalur (Original Sample/O) -0,027, yang berarti Budaya Organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi karena p-value > 0,05. Artinya, perubahan dalam budaya organisasi tidak berdampak pada kinerja organisasi.

c) X3 (Kompetensi Pegawai) → Y (Kinerja Organisasi)

Nilai T-Statistic 8,096 ≥ 1,96, P-Value 0,000 ≤ 0,05, dan Koefisien Jalur (Original Sample/O) 0490, yang berarti Kompetensi Pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Organisasi. Artinya, semakin tinggi kompetensi pegawai, semakin baik kinerja organisasi.

d) Z (Kepemimpinan Transformasional) → Y (Kinerja Organisasi)

Nilai T-Statistic 2,926 ≥ 1,96, P-Value 0,002 ≤ 0,05, dan Koefisien Jalur (Original Sample/O) 0,139, yang berarti Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi.

2) Pengaruh Moderasi Kepemimpinan Transformasional

a) Z (Kepemimpinan Transformasional) x X1 (Struktur Birokrasi) → Y (Kinerja Organisasi)

Nilai T-Statistic 2,342 ≥ 1,96, P-Value 0,010 ≤ 0,05, dan Koefisien Jalur (Original Sample/O) 0,193, yang berarti Kepemimpinan Transformasional secara signifikan memoderasi hubungan antara struktur birokrasi dan kinerja organisasi dengan efek positif. Artinya, kepemimpinan transformasional memperkuat dampak positif struktur birokrasi terhadap kinerja organisasi.

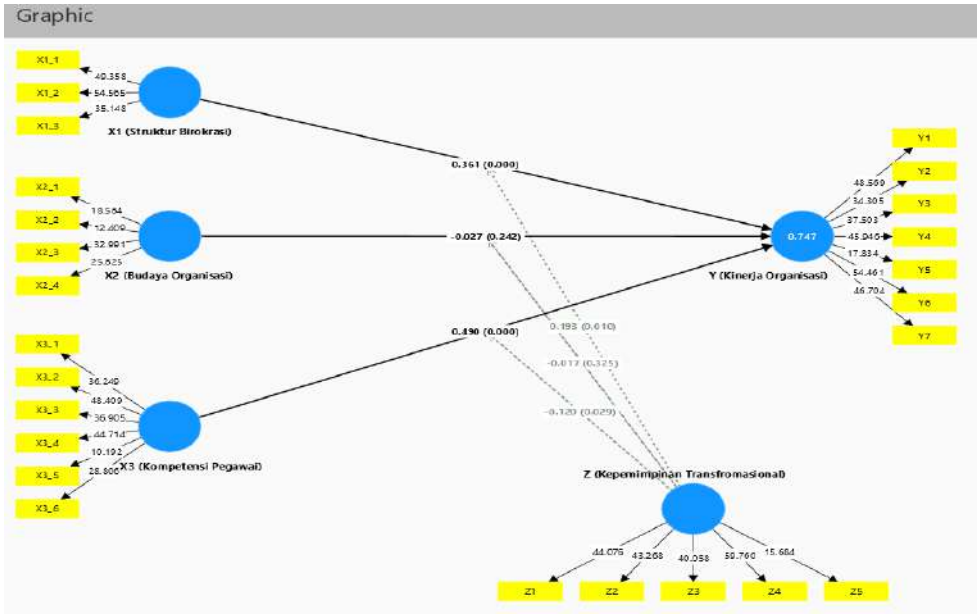
b) Z (Kepemimpinan Transformasional) x X2 (Budaya Organisasi) → Y (Kinerja Organisasi)

Nilai T-Statistic 0,453 ≤ 1,96, P-Value 0,325 ≥ 0,05, dan Koefisien Jalur (Original Sample/O) -0,017, yang berarti Kepemimpinan Transformasional tidak memoderasi hubungan antara budaya organisasi dan kinerja organisasi (p-value > 0.05). Ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional tidak memperkuat atau melemahkan pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja.

c) Z (Kepemimpinan Transformasional) x X3 (Kompetensi Pegawai) → Y (Kinerja Organisasi)

Nilai T-Statistic 1,890 ≤ 1,96, P-Value 0,029 ≤ 0,05, dan Koefisien Jalur (Original Sample/O) -0,120, yang berarti Kepemimpinan Transformasional memoderasi hubungan antara kompetensi pegawai dan kinerja organisasi, tetapi dengan efek negatif. Artinya, semakin tinggi kepemimpinan transformasional, hubungan antara kompetensi pegawai dan kinerja organisasi justru sedikit melemah.

Gambar 2. Output Model SEM-PLS Algorithm – Nilai Path Coefficients



Sumber: Data diolah (2025)

c. *Effect Size* (*F Square*)

Tabel 11. Hasil Analisis Effect Size (F Square)

Keterangan	f-square
X1_Struktur Birokrasi -> Y_Kinerja Organisasi	0,213
X2_Budaya Organisasi -> Y_Kinerja Organisasi	0,002
X3_Kompetensi Pegawai -> Y_Kinerja Organisasi	0,364
Z_Kepemimpinan Transformasional -> Y_Kinerja Organisasi	0,054
Z_Kepemimpinan Transformasional x X1_Struktur Birokrasi -> Y_Kinerja Organisasi	0,056
Z_Kepemimpinan Transformasional x X2_Budaya Organisasi -> Y_Kinerja Organisasi	0,001
Z_Kepemimpinan Transformasional x X3_Kompetensi Pegawai -> Y_Kinerja Organisasi	0,022

Sumber: Data diolah (2025)

Dalam SEM-PLS, nilai *f-square* (f^2) dipakai untuk mengukur *effect size* dari variabel independen terhadap variabel dependen. Nilai ini memperlihatkan seberapa jauh variabel independen berkontribusi dalam menjelaskan variabel dependen. Kriteria *f-Square* (Musyaffi et al., 2022): $f^2 \geq 0{,}02 \rightarrow$ Efek kecil (*small effect size*) $f^2 \geq 0{,}15 \rightarrow$ Efek sedang (*moderate effect size*) $f^2 \geq 0{,}35 \rightarrow$ Efek besar (*large effect size*).

Berdasarkan tabel 11 dapat diinterpretasikan hasil analis *f-Square* sebagai berikut:

1) X1_Struktur Birokrasi → Y_Kinerja Organisasi, f^2 0,213 ≥ 0,15, Efek sedang, menunjukkan bahwa struktur birokrasi berkontribusi cukup signifikan terhadap kinerja organisasi.
2) X2_Budaya Organisasi → Y_Kinerja Organisasi, f^2 0,002 ≤ 0,02, Efek sangat kecil/tidak signifikan, menunjukkan bahwa budaya organisasi hampir tidak berkontribusi terhadap kinerja organisasi.
3) X3_Kompetensi Pegawai → Y_Kinerja Organisasi, f^2 0,364 ≥ 0,35 → Efek besar menunjukkan bahwa kompetensi pegawai adalah faktor yang sangat berpengaruh terhadap kinerja organisasi.
4) Z_Kepemimpinan Transformasional → Y_Kinerja Organisasi, f^2 0,054 ≥ 0,02, Efek kecil menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki kontribusi yang rendah dalam menjelaskan kinerja organisasi.
5) Z_Kepemimpinan Transformasional x X1_Struktur Birokrasi → Y_Kinerja Organisasi, f^2 0,056 ≥ 0,02, Efek moderasi kecil, menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional sedikit memperkuat hubungan antara struktur birokrasi dan kinerja organisasi.
6) Z_Kepemimpinan Transformasional x X2_Budaya Organisasi → Y_Kinerja Organisasi, f^2 0,001 ≤ 0,02, tidak ada Efek moderasi (hampir nol), menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional tidak mempengaruhi hubungan antara budaya organisasi dan kinerja organisasi.
7) Z_Kepemimpinan Transformasional x X3_Kompetensi Pegawai → Y_Kinerja Organisasi, f^2 0,022 ≥ 0,02, Efek kecil menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional sedikit memoderasi hubungan antara kompetensi pegawai dan kinerja organisasi.

2.3 Pembahasan

Temuan penelitian ini mengindikasikan bahwa struktur birokrasi berkontribusi terhadap kinerja organisasi. Temuan ini mendukung penelitian terdahulu yang menemukan bahwa struktur birokrasi dapat secara signifikan memengaruhi kinerja organisasi (Umasugi et al., 2017;Parera et al., 2021; Riau, 2016; dan Jahmani et al., 2023). Jika Deputi Bidang Riset dan Inovasi Daerah memiliki fragmentasi yang baik, koordinasi yang efektif, SOP yang jelas, serta adaptif terhadap perubahan lingkungan maka kinerja organisasi dapat meningkat dan organisasi akan lebih efisien dan produktif dalam menjalankan tugasnya. DRID harus memastikan bahwa struktur birokrasinya tidak hanya sekadar efisien dalam operasional, tetapi juga adaptif terhadap perubahan dan inovasi, sehingga mampu meningkatkan kinerjanya dalam mendukung pengembangan ekosistem riset dan inovasi di daerah.

Hasil lain memperlihatkan faktor budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi di DRID. Temuan tersebut tidak selaras dengan kajian sebelumnya yang memperlihatkan bahwa budaya organisasi memiliki peran yang kuat terhadap kinerja organisasi secara keseluruhan (Pathiranage et al., 2020; Schuldt & Gomes, 2020). Namun demikian, hasil temuan ini mendukung penelitian sebelumnya yang menemukan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja organisasi (Cera, 2020; (Widayanto & Nugroho, 2022). Tidak adanya pengaruh signifikan budaya organisasi terhadap kinerja menunjukkan bahwa nilai, norma, dan praktik yang ada dalam organisasi tidak secara langsung mendorong peningkatan kinerja organisasi di DRID. Hasil ini juga dapat mengindikasikan bahwa faktor lain, seperti struktur birokrasi, kompetensi pegawai, atau kepemimpinan, memiliki peran yang lebih dominan dalam menentukan kinerja organisasi dibandingkan budaya organisasi. Dalam konteks DRID, di mana koordinasi dan kolaborasi dengan berbagai pihak menjadi aspek utama, efektivitas organisasi mungkin lebih dipengaruhi oleh faktor struktural dan kapabilitas individu dibandingkan dengan elemen budaya organisasi. Temuan ini menunjukkan bahwa meskipun budaya organisasi menjadi faktor penting dalam organisasi pemerintahan, dalam konteks tertentu, keberadaannya tidak serta-merta menjamin peningkatan performa organisasi.

Selanjutnya, hasil penelitian ini membuktikan bahwa kompetensi pegawai berpengaruh terhadap kinerja organisasi. Temuan ini mendukung penelitian sebelumnya yang menyimpulkan bahwa kompetensi pegawai dapat secara signifikan memengaruhi kinerja organisasi (Sahri et al., 2022; Suyaman et al., 2022). Dalam konteks DRID, kompetensi pegawai menjadi faktor kunci dalam menjalankan tugas dan fungsi strategis, terutama dalam membina dan mendorong pertumbuhan ekosistem riset dan inovasi di daerah. DRID memiliki peran besar dalam mendukung pemerintah daerah merancang kebijakan berbasis bukti (*evidence based policy*), meningkatkan kapasitas sumber daya manusia di bidang riset dan inovasi, serta memastikan efektivitas kebijakan dan program riset dan inovasi yang diterapkan di daerah. Mengacu pada konsep kompetensi Kadarisman (2021), pegawai di DRID perlu memiliki kombinasi keterampilan, pengetahuan, peran sosial, citra diri, sifat, dan motivasi agar dapat menjalankan tugasnya dengan optimal. Lingkungan kerja yang menuntut koordinasi lintas sektor dan pemecahan masalah berbasis data, kompetensi pegawai dalam memahami kebijakan riset, analisis data, serta kemampuan berkolaborasi dengan berbagai pemangku kepentingan menjadi sangat krusial. Kompetensi pegawai di DRID memiliki dampak langsung terhadap kualitas layanan yang diberikan kepada pemerintah daerah. Pegawai yang memiliki pengetahuan mendalam terkait riset dan inovasi, penguasaan regulasi pusat dan daerah, keterampilan teknologi informasi, dan kemampuan berpikir strategis akan

lebih mampu mengembangkan program-program yang relevan bagi pengembangan riset dan inovasi daerah dalam rangka peningkatan potensi daerah dan penyelesaian permasalahan di daerah. Dengan memahami bahwa kompetensi pegawai secara signifikan berpengaruh terhadap kinerja organisasi, DRID perlu berinvestasi dalam penguatan kompetensi pegawai sebagai strategi utama dalam meningkatkan efektivitas dan dampak kebijakannya. Pegawai yang memiliki kualitas baik akan mampu memberikan pelayanan yang lebih berkualitas (Asteriniah, 2021). Hal ini akan mendukung penerapan kebijakan berbasis riset, serta mempercepat transformasi ekosistem inovasi di daerah. Oleh karena itu, pengembangan kompetensi tidak hanya menjadi kebutuhan individual pegawai, tetapi juga menjadi kunci keberhasilan DRID dalam meningkatkan kinerjanya.

Kemudian, hasil analisis penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memoderasi positif hubungan antara struktur birokrasi dengan kinerja organisasi. Artinya, kepemimpinan transformasional memperkuat pengaruh struktur birokrasi terhadap kinerja organisasi. Ketika kepemimpinan transformasional diterapkan, diharapkan dampak struktur birokrasi terhadap kinerja organisasi menjadi lebih signifikan atau lebih positif dibandingkan jika kepemimpinan tersebut tidak ada atau lemah. Hal ini menunjukkan bahwa pemimpin yang mampu menginspirasi, memotivasi, dan mendorong inovasi dapat membantu mengoptimalkan efektivitas struktur birokrasi dalam meningkatkan kinerja organisasi.

Sebaliknya, hasil analisis mengungkapkan bahwa kepemimpinan transformasional tidak memoderasi keterkaitan antara budaya organisasi dan kinerja organisasi. Ini mengindikasikan bahwa kepemimpinan transformasional belum berpengaruh signifikan dalam memperkuat atau memperlemah hubungan antara budaya organisasi dan kinerja organisasi. Dengan kata lain, meskipun kepemimpinan transformasional dapat memotivasi, menginspirasi, dan meningkatkan komitmen pegawai, dalam konteks Deputi Bidang Riset dan Inovasi Daerah, gaya kepemimpinan ini tidak cukup untuk mengubah atau memperkuat pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja organisasi. Hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa budaya organisasi sendiri tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi di DRID. Temuan ini menunjukkan bahwa budaya organisasi dalam konteks DRID belum menjadi faktor utama yang mendorong peningkatan kinerja organisasi.

Analisis berikutnya mengindikasikan bahwa kepemimpinan transformasional secara signifikan memoderasi hubungan antara kompetensi pegawai dan kinerja organisasi di Deputi Bidang Riset dan Inovasi Daerah (DRID), tetapi dengan efek negatif. Dengan demikian, meskipun kepemimpinan transformasional berperan dalam hubungan ini, kehadirannya justru sedikit melemahkan pengaruh kompetensi pegawai terhadap kinerja organisasi. Temuan ini

menarik karena bertentangan dengan harapan bahwa kepemimpinan transformasional akan memperkuat hubungan antara kompetensi pegawai dan kinerja organisasi. Beberapa kemungkinan yang dapat menyebabkannya adalah pemimpin transformasional terlalu menekankan visi dan inovasi sehingga mengurangi fokus pada optimalisasi kompetensi teknis pegawai. Hal ini selaras dengan pandangan Santoso et al. (dalam Yusuf et al., 2023) bahwa kepemimpinan transformasional dapat memotivasi karyawan untuk melebihi ekspektasi mereka dengan meningkatkan nilai tugas dan mendorong mereka untuk mengutamakan kepentingan organisasi atau perusahaan di atas keinginan pribadi. Tetapi dalam beberapa kondisi, tuntutan perubahan dan inovasi yang berlebihan dapat menciptakan tekanan yang justru menghambat pemanfaatan kompetensi pegawai secara efektif. Kedua, adanya kepemimpinan transformasional yang dominan mungkin menyebabkan pegawai yang sudah memiliki kompetensi tinggi merasa kurang diberdayakan secara mandiri. Pegawai yang sudah memiliki keterampilan dan pengetahuan tinggi cenderung lebih mandiri dalam bekerja. Jika pemimpin terlalu sering memberikan arahan atau mengubah strategi, mereka bisa merasa kurang leluasa dalam menjalankan tugasnya. Akibatnya, kinerja mereka bisa sedikit menurun.

Sebagaimana dijelaskan oleh Zhu et al. (dalam Peña & Caruajulca, 2024), salah satu dimensi kepemimpinan transformasional adalah perhatian individual, di mana pemimpin memberikan bimbingan kepada bawahan. Namun, jika pendekatan ini terlalu kuat, pegawai yang sudah kompeten mungkin merasa kurang memiliki kebebasan dalam mengoptimalkan keterampilan mereka, sehingga efektivitas kinerja mereka justru menurun. Implikasi dari temuan ini menunjukkan bahwa dalam konteks DRID, kepemimpinan transformasional perlu diterapkan dengan pendekatan yang fleksibel dan seimbang. Pemimpin tetap perlu memberikan inspirasi dan motivasi, tetapi harus menyesuaikan pendekatannya dengan kondisi pegawai. Mereka yang sudah ahli di bidangnya lebih membutuhkan kepercayaan dan ruang untuk berinovasi dibandingkan arahan yang terlalu detail. Pemimpin dapat fokus memberikan dukungan strategis dan memfasilitasi pengembangan pegawai tanpa terlalu banyak intervensi.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan, maka penelitian ini menyimpulkan bahwa struktur birokrasi yang jelas, koordinasi yang baik, serta standar operasional prosedur (SOP) yang adaptif terhadap perubahan lingkungan berkontribusi dalam meningkatkan kinerja organisasi. Selain itu, semakin tinggi tingkat kompetensi pegawai, semakin baik kinerja organisasi dalam menjalankan tugas dan fungsinya. Hal ini menegaskan pentingnya pengembangan sumber daya

manusia dalam meningkatkan efektivitas organisasi di Deputi Bidang Riset dan Inovasi Daerah. Sebaliknya, penelitian ini mengindikasikan bahwa budaya organisasi di Deputi Bidang Riset dan Inovasi Daerah belum sepenuhnya terbentuk atau belum dapat menciptakan iklim kerja yang mendukung kinerja yang optimal.

Kepemimpinan transformasional secara signifikan memoderasi hubungan antara struktur birokrasi dan kinerja organisasi dengan efek positif, yang berarti bahwa kepemimpinan transformasional memperkuat pengaruh struktur birokrasi terhadap peningkatan kinerja organisasi. Kepemimpinan yang efektif dapat mengoptimalkan potensi struktur yang ada dan mendorong pegawai untuk bekerja lebih produktif dalam menjalankan aturan dan prosedur yang berlaku. Di satu sisi, kepemimpinan transformasional tidak memoderasi hubungan antara budaya organisasi dan kinerja organisasi, yang dapat disebabkan adanya beberapa hambatan dalam penerapannya di Deputi Bidang Riset dan Inovasi Daerah. Selanjutnya, kepemimpinan transformasional secara signifikan memoderasi hubungan antara kompetensi pegawai dan kinerja organisasi, namun dengan efek negatif. Hal ini menunjukkan bahwa dalam penelitian ini, kepemimpinan transformasional cenderung melemahkan pengaruh kompetensi pegawai terhadap kinerja organisasi. Dengan kata lain, meskipun pegawai memiliki kompetensi yang tinggi, kepemimpinan transformasional yang diterapkan dapat menghambat optimalisasi kompetensi tersebut dalam meningkatkan kinerja organisasi.

Secara teoritis, penelitian ini memperkaya kajian tentang struktur birokrasi, budaya organisasi, kompetensi pegawai, dan kepemimpinan transformasional dalam organisasi sektor publik, khususnya dalam organisasi riset dan inovasi. Temuan bahwa kepemimpinan transformasional dapat memperkuat pengaruh struktur birokrasi terhadap kinerja organisasi sejalan dengan teori bahwa pemimpin yang visioner dapat meningkatkan efektivitas organisasi dengan mengoptimalkan struktur yang sudah ada. Namun, temuan bahwa kepemimpinan transformasional justru melemahkan hubungan antara kompetensi pegawai dan kinerja organisasi menunjukkan bahwa dalam beberapa konteks, gaya kepemimpinan ini dapat mengalihkan fokus dari optimalisasi kompetensi individu ke arah transformasi organisasi yang lebih luas. Hal ini memberikan wawasan baru bagi pengembangan teori kepemimpinan dan manajemen sumber daya manusia dalam birokrasi pemerintahan.

Dengan demikian, penelitian ini memberikan kontribusi dalam memahami dinamika organisasi sektor publik yang bergerak di bidang riset dan inovasi, serta bagaimana faktor struktural, budaya, dan kompetensi pegawai berinteraksi dengan kepemimpinan transformasional dalam membentuk kinerja organisasi. Temuan ini dapat menjadi dasar bagi penelitian lebih lanjut terkait implementasi kepemimpinan transformasional dalam berbagai konteks birokrasi lainnya.

Berdasarkan keterbatasan yang ada dalam penelitian, maka penelitian selanjutnya dapat menggunakan pendekatan kualitatif atau *mix method* untuk memperoleh pemahaman lebih lanjut terkait faktor-faktor yang mempengaruhi hubungan antara struktur birokrasi, budaya organisasi, kompetensi pegawai, dan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja organisasi. Selain itu, penelitian yang akan datang dapat mempertimbangkan faktor lain di luar faktor yang telah diteliti yang mungkin berperan dalam meningkatkan kinerja organisasi di Deputi Bidang Riset dan Inovasi Daerah. Penelitian selanjutnya juga dapat melibatkan lebih banyak responden dari mitra kerja DRID seperti kedeputian lain dan organisasi riset untuk mendapatkan perspektif yang lebih luas mengenai dinamika organisasi di DRID. Selain itu, ke depannya dapat menggunakan studi longitudinal untuk menganalisis perubahan kinerja organisasi dan faktor-faktor yang mempengaruhinya dari waktu ke waktu, sehingga diperoleh pemahaman yang lebih mendalam tentang dinamika hubungan antar variabel.

UCAPAN TERIMAKASIH

Penulis menyampaikan apresiasi kepada seluruh pihak yang ikut berperan dalam penelitian dan penyusunan artikel ini. Terima kasih atas kerja sama dan kontribusi yang diberikan dalam bentuk dukungan, bantuan, serta masukan yang sangat berarti.

REFERENCES

Ahmed, A., Khuwaja, F. M., Brohi, N. A., & Othman, I. bin L. (2018). Organizational Factors and Organizational Performance: A Resource-Based view and Social Exchange Theory Viewpoint. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, *8*(3). https://doi.org/10.6007/ijarbss/v8-i3/3951

Ali, Y., Uddin, A., & Petrillo, A. (2024). The impact of government support and organizational culture on sustainable performance: Unveiling the mediating role of circular economy and eco-innovation. *Sustainable Futures*, *8*. https://doi.org/10.1016/j.sftr.2024.100346

Almazrouei, F., Elias Sarker, A., Zervopoulos, P., & Yousaf, S. (2024). Organizational structure, agility, and public value-driven innovation performance in the UAE public services. *Heliyon*, *10*(13). https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e33261

Asteriniah, F. (2021). Evaluasi Kinerja Tenaga Honorer Dalam Meningkatkan Kualitas Pelayanan Pada Dinas Kepemudaan, Olahraga, Dan Pariwisata Kabupaten Banyuasin. *Jurnal Pemerintahan Dan Politik*, *6*(1).

Cera, E. (2020). European Journal of Economics and Business Studies Factors Influencing Organizational Performance: Work Environment, Training-Development, Management and Organizational Culture. *European Journal of Economics and Business Studies*, *6*(1), 16–27. https://doi.org/10.26417/ejes.v6i1.p16-27

Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. In *European Business Review* (Vol. 31, Issue 1, pp. 2–24). Emerald Group Publishing Ltd. https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203

Harits, B., & Bhagya, T. G. (2021). The Influence of Civil Servant Competence and Bureaucratic Reform on Organizational Performance at the Government Offices in Cianjur. *Proceedings of the First International Conference on Science, Technology, Engineering and Industrial Revolution (ICSTEIR 2020)*, 17–22. https://doi.org/10.2991/assehr.k.210312.003

Haryono, S. (2016). *Metode SEM untuk Penelitian Manajemen AMOS LISREL PLS*. PT. Intermedia Personalia Utama.

Hidayat, R. (2021). Pengaruh Motivasi, Kompetensi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja. *Widya Cipta: Jurnal Sekretari Dan Manajemen*, *5*(1), 16–23.

Jahmani, A., Jawabreh, O., AL Fahmawee, E. A., Almasarweh, M. S., & Ali, B. J. A. (2023). The Impact of Employee Management on Organizational Performance in Dubai's Five-Star Hotel Sector. *Journal of Statistics Applications and Probability*, *12*(2), 395–404. https://doi.org/10.18576/jsap/120206

Kadarisman, M. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (2nd ed.). UniversitasTerbuka.

Musyaffi, A. M., Khairunnisa, H., & Respati, D. K. (2022). *Konsep Dasar Structural Equation Model- Partial Least Square (Sem-Pls) Menggunakan Smartpls*. Pascal Books.

Nguyen, N. P., Hang, N. T. T., Hiep, N., & Flynn, O. (2023). Does transformational leadership influence organisational culture and organisational performance: Empirical evidence from an emerging country. *IIMB Management Review*, *35*(4), 382–392. https://doi.org/10.1016/j.iimb.2023.10.001

Nila Sari, V., Hady, H., & Elfiswandi, E. (2023). The Influence of Organizational Culture and HR Competency on Employee Commitment and Their Impact on Organizational Performance. *International Journal of Social Science and Business*, *7*(2), 287–295. https://doi.org/10.23887/ijssb.v7i2.51921

Nurhestitunggal, M., & Muhlisin, M. (2020). Penyederhanaan Struktur Birokrasi: Sebuah Tinjauan Perspektif Teoretis dan Empiris Pada Kebijakan Penghapusan Eselon III dan IV. *Jurnal Kebijakan Pembangunan Daerah*, *4*(1). https://doi.org/10.37950/jkpd.v4i1.100

Nurlindah, & Rahim, A. R. (2018). Pengaruh Kompetensi, Motivasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Perindustrian Provinsi Sulawesi Selatan. *Competitiveness*, *7*(2), 121–135.

Parera, J. R., Prodi, D., Pembangunan, E., Port, S., & Jayapura, N. (2021). Analisis Pengaruh Aspek-Aspek Struktur Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Jayapura. *JURNAL EKONOMI & BISNIS Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Port Numbay Jayapura*, 81–88. https://doi.org/https://doi.org/10.55049/jeb.v11i2.138

Park, G.-Y., & Han, I.-S. (2019). A Study of Factors that Influence Organizational Performance in Local Public Corporations: A Focus on CEO Leadership, Organization Culture, Empowerment. *Korean Journal of Public Administration*, *57*(4), 197–220. https://doi.org/10.24145/kjpa.57.4.7

Pathiranage, Y. L., Jayatilake, L., & Abeysekera, R. (2020). A Literature Review on Organizational Culture towards Corporate Performance. *International Journal of Management, Accounting and Economics*, *7*, 522–544. www.ijmae.com

Peña, J., & Caruajulca, P. (2024). The mediating role of organizational culture between transformational leadership and organizational performance in SMEs. *Academia Revista Latinoamericana de Administracion*, *37*(2), 301–314. https://doi.org/10.1108/ARLA-10-2023-0172

Pham, T. P. T., Van Nguyen, T., Van Nguyen, P., & Ahmed, Z. U. (2024). The pathways to innovative work behavior and job performance: Exploring the role of public service motivation, transformational leadership, and person-organization fit in Vietnam's public sector. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, *10*(3). https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2024.100315

Reza, F., & Silalahi, I. V. (2021). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Organisasi. *ArtComm - Jurnal Komunikasi Dan Desain*, *04*, 48–54.

Riau, D. P. (2016). *Pengaruh Komunikasi, Struktur Birokrasi dan Dukungan Publik Terhadap Sumberdaya dan Disposisi dalam Meningkatkan Kinerja Implementasi Kebijakan (Studi Sertifikasi Laik Fungsi Bangunan Gedung di Kota Probolinggo)* [Disertasi]. Universitas Jember.

Rogers, M. (2017). Bureaucratic structures and organizational performance: A comparative study of Kampala capital city authority and national planning authority. *Journal of Public Administration and Policy Research*, *9*(1), 1–16. https://doi.org/10.5897/jpapr2016.0377

Sahri, S., Marisa Putri, D., Manajemen, P., & Ekonomi Universitas Tridinanti Palembang, F. (2022). Influence Of Competence, Organizational Culture, And Commitment On Employee Performance At Pt. PLN (Persero) UIP3B Sumatera UPT Palembang. *ECOBISMA (Jurnal Ekonomui, Bisnis Dan Manajemen)*, *9*, 135–143. https://doi.org/https://doi.org/10.36987/ecobi.v9i2.2781

Schuldt, K. S., & Gomes, G. (2020). Influence of organizational culture on the environments of innovation and organizational performance. *Gestao e Producao*, *27*(3). https://doi.org/10.1590/0104-530x4571-20

Sugiyono. (2013). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.

Suyaman, D., Hawignyo, ., Hertelina, ., & Hermawan, D. (2022). *The Influence of Training, Competence and Compensation towards Performance of Statistic Agency of Statistic Agencies, Sumedang Regency*. 847–858. https://doi.org/10.5220/0010599000002900

Umasugi, R., Kiyai, B., & Palar, N. R. A. (2017). Pengaruh Reformasi Struktur Birokrasi Terhadap Kinerja Organisasi Pada Sekretariat Daerah Kota Manado. *Jurnal Administrasi Publik*, *3*.

Widayanto, T., & Nugroho, S. H. (2022). The Influence Of Leadership, Organizational Culture, And Work Competence On Employee Performance Through Work Motivation. *Jurnal Pamator : Jurnal Ilmiah Universitas Trunojoyo*, *15*(2), 218–234. https://doi.org/10.21107/pamator.v15i2.18807

Yulianti, D., & Hermawan, D. (2015). Desain Struktur Organisasi Efektif Untuk Mencapai Tujuan Organisasi Publik (Studi Pada PT. Perkebunan Nusantara VII Lampung) Designing An Effective Organizational Structure To Achieve Public Organization Objective (Case Study In PT. PTPN VII Lampung). *Spirit Publik*, *10*.

Yusuf, M., Bernardianto, R. B., Satia, H. M. R., Nurhasanah, N., Irwani, I., Setyoko, P. I., & Saputra, A. S. (2023). Investigating The Role Transformational Leadership, Innovative Work Behavior, And Team Member Exchange On Public Service Organization Performance. *Journal of Law and Sustainable Development*, *11*(6). https://doi.org/10.55908/sdgs.v11i6.868.

Sumber Halaman Web

Rum/Humas MENPANRB. (2024, 29 Oktober). *Kementerian PANRB Matangkan Kebijakan Penilaian Kinerja Organisasi Lewat Public Hearing*. Diunduh 28 November 2024, dari situs World Wide Web: https://www.menpan.go.id/site/berita-terkini/kementerian-panrb-matangkan-kebijakan-penilaian-kinerja-organisasi-lewat-public-hearing

Sumber Lain

Peraturan Presiden Nomor 78 Tahun 2021 tentang Badan Riset dan Inovasi Nasional.

Jurnal Pemerintahan dan Politik
Vol.10 No.2 Mei 2025, pp. 306 – 323
DOI: 10.36982/jpp.v10i2.5256
■ Received 25/02/2025 ■ Revised 09/03/2025 ■ Accepted 11/04/2025

Analisis Kebijakan Partai Politik dalam Memenuhi Ketentuan Kuota 30% Keterwakilan Perempuan dalam Pencalonan Anggota Legislatif (Studi Pada Pemilihan Umum Tahun 2024 di Kabupaten Ngawi)

***Khoyrul Anwar*[1*], Lulus Udjiwati[2], Wahyuni Aslamiah[3]**
[1] Program Studi Ilmu Administrasi Negara, Universitas Soerjo
[2] Program Studi Ilmu Hukum, Universitas Soerjo
[3] Program Studi Ilmu Hukum, Universitas Soerjo

Email correstpondence: khoyrula8@gmail.com

Keywords:
Party Policy, Gender Analysis, Women's Representation.

Kata Kunci:
Kebijakan Partai, Analisi Gender, Keterwakilan Perempuan.

Abstract
The purpose of this research is to analyze the party's policy in fulfilling the provisions of 30% women's representation and what obstacles it faces. This research is a policy evaluation with a single program before-after evaluation design. The unit of analysis of this research is PDI Perjuangan and PKS. Data collection through in-depth interviews and documentation. Analysis techniques through interactive analysis and Gender Analysis Pathway analysis. The results show that PDI Perjuangan integrates gender values in its party policies more than PKS. Both parties are able to fulfill the 30% quota for women's representation, and even tend to exceed it. However, the level of electability of female candidates in both parties is still very minimal, namely PDI Perjungan only 6 people and PKS only 2 people. This is due to the obstacles experienced by the party, among others: (1) political system barriers; (2) socio-cultural barriers; (3) psychological barriers; and (4) socio-economic barriers.

Abstrak
Tujuan penelitian ini untuk menganalisis kebijakan partai dalam memenuhi ketentuan 30% keterwakilan perempuan dan apa saja hambatan yang dihadapinya. Penelitian ini merupakan evaluasi kebijakan dengan *desain evaluasi single program before-after.* Unit analisis penelitian ini adalah PDI Perjuangan dan PKS. Pengumpulan data melalui *in-depth interview* dan dokumentasi. Teknik analisis melalui analisis interaktif dan analisis *Gender Analysis Pathway*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa PDI Perjuangan lebih mengintegrasikan nilai-nilai gender dalam kebijakan partainya daripada PKS. Kedua partai sama-sama mampu menenuhi ketentuan kuota 30% keterwakilan perempuan, bahkan cenderung melebihi. Namun, tingkat keterpilihan Caleg perempuan pada kedua partai masih sangat minim yakni PDI Perjungan hanya 6 caleg dan PKS hanya 2 Caleg. Hal ini disebabkan oleh hambatan yang dialami oleh partai antara lain: (1) hambatan sistem politik; (2) hambatan sosial kultural; (3) hambatan psikologis; dan (4) hambatan sosial ekonomi.

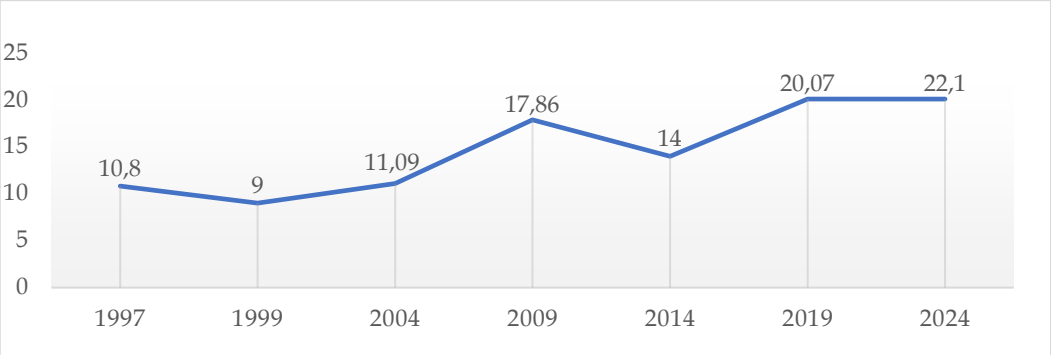
PENDAHULUAN

Masalah keadilan dan kesetaraan gender masih terus menjadi isu Nasional (Gusmansyah, 2019), terutama di bidang politik saat mendekati pelaksanaan Pemilihan Umum (Pemilu) yaitu terkait tentang masalah masih minimnya keterwakilan perempuan di legislatif (Jorjiana, 2024). Selain itu, di semua tingkat pengambilan keputusan juga masih memperlihatkan bahwa representasi partisipasi politik perempuan memang kurang terwakili seperti pada lembaga legislatif, eksekutif, dan yudikatif, serta di bidang kehidupan publik lainnya (Nurul Layli & Erawati, 2019).

Berdasarkan data 7 kali hasil Pemilu yang pernah dilaksanakan di Indonesia, secara Nasional jumlah keterwakilan perempuan di lembaga legistalif memperlihatkan perubahan yang naik turun secara tidak signifikan (Latief et al., 2021). Pada pelaksanaan Pemilu tahun 1997, keterwakilan perempuan hanya mencapai 10.8% atau 54 orang perempuan dari 500 orang anggota legislatif. Pada Pemilu tahun 1999, keterwakilan perempuan sedikit menurun menjadi 9.0% atau 45 orang dari 500 orang anggota. Pada Pemilu tahun 2004, keterwakilan perempuan terdapat kenaikan namun tidak signifikan yaitu diangka 11.09% atau 61 orang dari 550 orang anggota. Kemudian, pada Pemilu tahun 2009 terjadi kenaikan yang cukup signifikan yaitu mencapai 17.86% atau 101 orang dari 560 orang anggota. Saat Pemilu tahun 2014, persentase keterwakilan perempuan kembali mengalami penurunan menjadi 14% atau 79 orang dari 560 orang anggota. Pemilu tahun 2019 keterwakilan perempuan kembali naik cukup signifikan mencapai angka 20,7% atau 118 orang dari 575 orang anggota. Sedangkan, pada Pemilu tahun 2024 yang lalu persentase keterwakilan perempuan mengalami sedikit kenaikan dari Pemilu sebelumnya yakni mencapai angka 22,1% atau 128 orang dari 580 orang anggota (Tias et al., 2023).

Meskipun pada Pemilu 2024 merupakan Pemilu dengan jumlah kursi terbanyak yang dimenangkan oleh Caleg perempuan dalam sejarah Pemilu pasca reformasi, namun masih terlihat jelas bahwa secara statistik keterwakilan perempuan di legislatif selalu masih di bawah 30% (Aperta Safatullah et al., 2024). Gambar 1 di bawah ini menunjukkan evolusi tingkat keterpilihan Caleg perempuan di DPR RI dari periode ke periode:

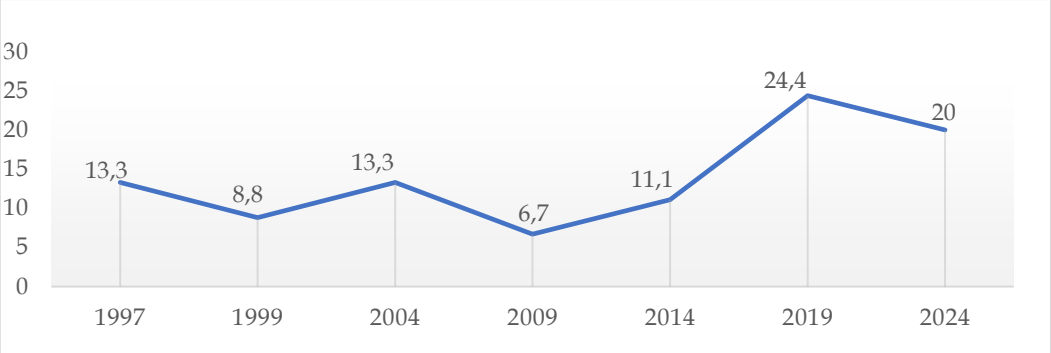
Gambar 1. Persentase Tingkat Perkembangan Keterpilihan Perempuan Sebagai Anggota Legislatif di DPR RI Hasil Pemilu Tahun 1997-2024



Sumber: Diolah dari https://bincangperempuan.com/, Mei 2024

Masalah rendahnya keterwakilan perempuan di legislatif bukan terjadi di tingkat Nasional saja, namun juga terjadi dan dialami hampir di semua tingkat daerah seperti yang terjadi di Kabupaten Ngawi. Secara umum di DPRD Kabupaten Ngawi, persentase rata-rata perempuan yang berhasil menjabat sebagai anggota legislatif dari periode ke periode dengan hanya dengan rata-rata 13,8%. Pada pemilu tahun 2019, proporsi perempuan yang duduk dikursi DPRD Kabupaten Ngawi mencapai titik tertinggi yaitu 24,4% atau 11 dari 45 anggota DPRD. Sebaliknya, persentase terendah hanya mencapai 6,7% atau 3 dari 45 anggota DPRD terjadi pada Pemilu tahun 2009. Padahal sebenarnya Kabupaten Ngawi ini memiliki proporsi penduduk perempuan yang lebih tinggi daripada laki-laki, dimana dari total 894.121 jumlah penduduk Kabupaten Ngawi terdapat 51,2% di antaranya adalah perempuan atau 457.790 jiwa, dengan rasio jenis kelamin 97,56 (Ngawi Dalam Angka, 2020). Gambar dibawah ini menunjukkan evolusi tingkat keterlibatan atau keterpilihan Caleg perempuan sebagai anggota legislatif di DPRD Kabupaten Ngawi dari tahun 1997-2024:

Gambar 2. Persentase Tingkat Perkembangan Keterpilihan Perempuan Sebagai Anggota Legislatif di DPRD Kabupaten Ngawi Hasil Pemilu Tahun 1997-2024



Sumber: Diolah dari https://sites.google.com/view/dprdkabngawi/ , Mei 2024

Melihat data KPUD Kabupaten Ngawi diatas, menunjukkan bahwa pada Pemilu tahun 2024 ini terjadi penurunan angka persentase keterwakilan perempuan sebagai anggota legislatif di DPRD Kabupaten Ngawi jika dibandingkan dengan Pemilu sebelumnya. Laporan KPUD Kabupaten Ngawi tentang Pemilu tahun 2024 melaporkan tingkat keterwakilan Caleg perempuan di DPRD Kabupaten Ngawi hanya ada 10 orang atau 20% dari total kursi DPRD sebanyak 45 orang. Dari delapan partai politik lolos di DPRD Kabupaten Ngawi, hanya terdapat empat partai politik yang mampu meloloskan perempuan yaitu Partai PDI Perjuangan, Partai PKB, Partai Golkar dan Partai PKS.

Penegasan kuota keterwakilan perempuan telah dinyatakan secara ekplisit dalam Pasal 245 Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2017 tentang Pemilihan Umum yaitu harus adanya keterwakilan perempuan paling sedikit 30% (Akmaliyah et al., 2023). Artinya upaya dalam meningkatan partisipasi politik perempuan, sudah terbuka lebar sejak pada tahap pencalonan anggota legislatif (Sulastri, 2020). Dan juga untuk menjamin partai-partai politik agar dapat memenuhi ketentuan keterwakilan perempuan tersebut, semata-mata untuk meningkatkan jumlah perempuan di lembaga legislatif (Karmanis Karmanis, 2022). Ini adalah langkah yang paling diperhitungkan untuk menempatkan perempuan pada posisi politik dan otoritas pengambilan keputusan dengan memastikan bahwa mereka terwakili dalam badan legislatif nasional dan lokal (Oktari, 2020).

Tidak dapat dipungkiri bahwa peraturan tersebut di atas selain membuka peluang bagi kandidat Caleg perempuan, juga menjadi tantangan terutama bagi Partai politik yang menargetkan kursi terbanyak untuk Caleg perempuannya pada pemilu 2024. Tentunya, Partai politik berperan sangat penting dalam mengimplementasikan Pasal 245 Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2017 tentang Pemilihan Umum agar dapat meningkatkan posisi tawar perempuan pada pengambilan kebijakan (Kertati, 2019). Hal ini sesuai peran dan fungsi partai politik yaitu merekomendasikan calon anggota legislatif dan juga menjadi sarana rekrutmen dan pendidikan politik (Silalahi & Halking, 2024).

Permasalahannya adalah belum semua partai politik peserta Pemilu 2024 dapat mengambil kebijakan yang responsif gender, dimana masih ada beberapa partai politik yang menghadapi berbagai persoalan sehingga mengalami hambatan dalam mengimplementasikan kebijakan kuota minimal 30% keterwakilan perempuan tersebut. Khususnya partai politik yang ada di Kabupaten Ngawi, berdasarkan hasil observasi yang peneliti lakukan dan wawancara dengan pimpinan partai, secara umum ada beberapa hambatan yang dihadapi partai politik di Kabupaten Ngawi dalam mengimplementasi kuota 30% keterwakilan perempuan, antara lain: faktor sistem politik, sosial kultural, psikologis dan sosial ekonomi yang pada akhirnya hambatan-hambatan tersebut telah berdampak pada rendahnya keterlibatan

perempuan dalam politik. Agar penelitian ini tidak terlalu meluas dari pembahasan yang dimaksudkan, maka peneliti memberikan batasan ruang lingkup penelitian yaitu pada kebijakan pencalonan anggota legislatif ditingkat kabupaten (DPRD Kabupaten) dan unit analisis penelitian hanya fokus pada Partai PDI-Perjuangan sebagai partai yang memiliki presentase keterwakilan perempuan terbesar dan Partai PKS sebagai partai yang memiliki persentase keterwakilan perempuan terkecil di Kabupaten Ngawi pada pemilu 2024.

Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis kebijakan Partai politik dalam memenuhi ketentuan 30% keterwakilan perempuan dan hambatan saja apa yang dihadapi Partai politik pada saat Pemilu Tahun 2024 di Kabupaten Ngawi.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini ialah penelitian evaluasi kebijakan dengan desain evaluasi *single program before-after* (Wahyudi et al., 2021), terutama untuk melihat perubahan kebijakan partai politik antara kurun waktu pelaksanaan Pemilu tahun 2019 sampai dengan pelaksanaan Pemilu tahun 2024 dalam memenuhi ketentuan kuota 30% keterwakilan perempuan. Penelitian dilaksanakan di Kabupaten Ngawi dengan pertimbangan bahwa Kabupaten Ngawi masih kuat dengan budaya patriarkhi. Unit analisis penelitian ini adalah PDI-Perjuangan dan PKS dengan pertimbangan perbedaan dari segi jenis partai, karakteristik, dan ideologi. Selain itu pada Pemilu tahun 2024, di Kabupaten Ngawi PDI-Perjuangan memiliki presentase keterwakilan perempuan terbesar dan PKS memiliki persentase keterwakilan terkecil.

Sumber data primer dikumpulan melalui wawancara secara mendalam (*in-depth interview)* dengan Ketua dan anggota KPUD, Pimpinan Partai, dan Caleg perempuan di Kabupaten Ngawi. Kemudian, sumber data sekunder diperoleh dengan menggunakan teknik pengumpulan data melalui dokumentasi seperti dokumen partai politik, catatan penunjang, dan literatur yang berkaitan dengan penelitian ini. Teknik analisis melalui analisis isi dan analisis interaktif (Junus et al., 2024). Analisis gender dilakukan dengan teknik analisis *Gender Analysis Pathway* (Mandasari, 2022).

HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Kebijakan Partai Politik untuk Memenuhi Ketentuan 30% Keterwakilan Perempuan dalam Pencalonan Anggota Legislatif di Kabupaten Ngawi

Dalam berbagai literatur, munculnya isu gender sebenarnya tidak terlepas dari kegagalan ideologi *developmentalisme* dalam memecahkan berbagai persoalan pembangunan. Hal ini seperti yang diungkapkan (Karwati, 2021) bahwa konsep *developmentalisme* telah berkontribusi terhadap marjinalisasi perempuan di berbagai bidang, termasuk politik, ekonomi, sosial, dan hak-hak reproduksi. Faktanya, banyak

bidang pembangunan yang cenderung mengabaikan peran perempuan dan lebih berpihak pada laki-laki termasuk dalam bidang politik (Shalihin & Firdaus, 2019). Maka dengan demikian, melalui teknik analisis *Gender analytical Pathway*, peneliti akan mengkaji terlebih dahulu tentang kebijakan partai politik yang tujuannya adalah untuk menentukan apakah kebijakan partai politik selama ini sudah responsif gender, masih bias gender, atau netral gender. Kemudian setelah itu, peneliti baru akan melakukan evaluasi terhadap implementasi kebijakan partai politik dalam memenuhi ketentuan 30% keterwakilan perempuan saat pencalonan anggota legislatif. Tujuannya agar diketahui apakah sistem rekrutmen dan seleksi yang dilakukan berdampak pada peningkatan kursi Caleg perempuan di legislatif.

Analisis Kebijakan Partai Politik yang Responsif Gender

Seperti yang telah dijelaskan sebelumnya bahwa unit analisis penelitian ini ialah PDI Perjuangan dan PKS sehingga peneliti akan fokus pada kebijakan kedua partai tersebut. Berdasarkan analisis pada AD/ART, PDI Perjuangan mempunyai lima visi dan empat misi yang menjadi *platform* partai, sedangkan PKS mempunyai satu visi dan empat misi. Berdasarkan analisis gender terhadap kebijakan partai politik, diketahui bahwa pernyataan visi dan misi antara PDI Perjuangan dan PKS tetap tidak berubah antara kebijakan partai pada Pemilu 2019 dan 2024. Dimana tidak ada satu pun klausul yang menyerukan upaya menyeimbangkan peran antara laki-laki dan perempuan ketika melihat pernyataan visi, misi dan tujuan dari kedua Partai politik tersebut. Meskipun demikian, peneliti melihat bahwa baik PDI Perjuangan dan PKS sama-sama membuat pernyataan dalam visi dan misi mereka yang menunjukkan bahwa mereka peduli dengan pencapaian keadilan sosial dan pemberdayaan di masyarakat. Terkait hal tersebut, dalam wawancaranya Dwi Rianto Jatmiko selaku Ketua DPC PDI Perjuangan Kabupaten Ngawi dan juga Haryanto selaku Ketua DPD PKS Kabupaten Ngawi menyebutkan hal yang sama bahwa walaupun dalam rumusan kebijakan partai atau Visi Misi belum mengarah ke pengarusutamaan gender, namun secara struktur organisasi Partai tetap mengutamakan pemberdayaan perempuan. Hasil wawancara tersebut dapat peneliti buktikan dengan melihat struktur organisasi pada masing-masing partai, dan ternyata benar bahwa pada struktur organisasasi PDI Perjuangan telah membentuk Bidang Perempuan dan Anak, dan terdapat Bidang Perempuan dan Ketahanan Keluarga di struktur organisasasi PKS.

Selanjutnya terkait dalam kebijakan pencalonan anggota legislatif, peneliti melihat kedua partai antara PDI Perjuangan dan PKS sama-sama mengadopsi peraturan partai yang ada ditingkat pusat. Bahwa DPC PDI Perjuangan Kabupaten Ngawi telah mengadopsi SK DPP PDI Perjuangan Nomor: 210/KPTS/DPP/V/2023 tentang Tata Cara Penjaringan, Penyaringan, dan Penetapan Calon Anggota DPRD

dan DPR RI Pada Pemilihan Umum Tahun 2024, sedangkan DPD PKS Kabupaten Ngawi juga mengadopsi Program Penjaringan dan Penetapan Calon Anggota Dewan tahun 2024. Berdasarkan hasil wawancara terkait hal tersebut, baik Dwi Rianto Jatmiko dan Haryanto selaku pimpinan kedua partai di Kabupaten Ngawi, keduanya menyebutkan hal yang sama bahwa secara normatif tidak ada perubahan yang mendasar dalam kebijakan pencalonan anggota legislatif yang ditetapkan saat ini dengan kebijakan sebelumnya.

Kemudian dalam hal implementasi ketentuan penyusunan nomor urut calon, peneliti mendapatkan adanya perbedaan kebijakan antara kedua partai. Menurut Dwi Rianto Jatmiko selaku Ketua DPC PDI Perjuangan Kabupaten Ngawi bahwa penentuan nomor urut calon anggota legislatif di PDI Perjuangan dilakukan berdasarkan keputusan partai yaitu nomor urut 1 dan 2 disepakati diisi oleh mereka-mereka yang *incumbent* atau calon yang sudah pernah duduk di legislatif sebelumnya, sedangkan untuk nomor urut calon legislatif selanjutnya dilakukan secara diundi tanpa melihat calon laki-laki atau perempuan. Sedangkan di PKS, menurut Haryanto selaku Ketua DPD PKS Kabupaten Ngawi menyebutkan bahwa nomor urut 1 diisi oleh kader PKS yang sudah duduk di legislatif pada periode sebelumnya dan perempuan kebanyakan ditempatkan pada nomor urut 3 dan seterusnya.

Terkait kebijakan partai tentang pemenuhan kuota 30% perempuan, juga terdapat adanya perbedaan antara kedua partai. Kebijakan yang ditetapkan oleh PDI Perjuangan secara eksplisit dan tegas telah mencantumkan pemenuhan kuota 30% keterwakilan perempuan dalam proses pencalonan anggota legislatif dalam Surat Keputusan No. 210/KPTS/DPP/V/2023 dan Instruksi DPP PDI Perjuangan No. 2135/IN/DPP/VII/2023 perihal Instruksi Pro Aktif Rekrutmen Bacaleg Perempuan. Sedangkan substansi kebijakan yang ditetapkan oleh PKS dalam Program Penjaringan dan Penetapan Bakal Calon Anggota Dewan Tahun 2024 dan Ketentuan Pemilihan Internal Bakal Calon Anggota Dewan DPD PKS tidak secara spesifik menyebutkan klausul tentang kuota 30% keterwakilan perempuan. Namun demikian, jika melihat dokumen yang ada baik PDI Perjuangan maupun PKS Kabupaten Ngawi ternyata telah berkomitmen dalam melaksanakan ketentuan kuota 30% keterwakilan perempuan dalam daftar caleg Pemilu 2024, bahkan telah melebihi ketentuan tersebut. Mengenai profil calon anggota legislatif DPRD Kabupaten Ngawi yang diajukan oleh PDI Perjuangan dan PKS, berikut ini peneliti sajikan dalam bentuk statistik yang dirinci berdasarkan jenis kelamin di setiap Dapil.

Tabel 1 Perbandingan Caleg PDI Perjuangan dan PKS di Setiap Dapil

No	Daerah Pemilihan	Partai Politik					
		PDI Perjuangan			PKS		
		Persentase (%)			Persentase (%)		
		L	P	Total	L	P	Total
(1)	*(2)*	*(6)*	*(7)*	*(8)*	*(11)*	*(12)*	*(13)*
1	Ngawi 1	6,67	8,89	15,56	8,89	6,67	15,56
2	Ngawi 2	11,1	8,89	19,99	8,89	11,1	19,99
3	Ngawi 3	8,89	6,67	15,56	8,89	6,67	15,56
4	Ngawi 4	8,89	6,67	15,56	6,67	8,89	15,56
5	Ngawi 5	8,89	6,67	15,56	8,89	6,67	15,56
6	Ngawi 6	11,1	6,67	17,77	8,89	8,89	17,77
Jumlah		55,54	44,46	100	51,12	48,88	100

Sumber: Diolah dari https://infopemilu.kpu.go.id/Pemilu/Dct_dprd, Mei 2024

Dari data terpilah pada tabel 1 di atas, terlihat bahwa PKS cenderung memiliki lebih banyak Caleg perempuan dibandingkan PDI Perjuangan di seluruh daerah pemilihan di Kabupaten Ngawi. Tingkat partisipasi Caleg laki-laki di PDI Perjuangan terlihat lebih tinggi yakni sebanyak (55,54%) daripada tingkat partisipasi Caleg perempuan (44,46%). Sedangkan, tingkat partisipasi Caleg laki-laki di PKS juga sedikit lebih tinggi (51,12%) daripada tingkat partisipasi Caleg perempuan (48,88%). Meskipun Caleg laki-laki lebih banyak dibading perempuan, namun kedua partai tersebut telah mampu memenuhi persyaratan yang ada dalam Pasal 245 UU Nomor 17 Tahun 2017 tentang Pemilihan Umum yang mencakup kuota minimum 30% keterwakilan perempuan dalam pencalonan anggota legislatif.

Peneliti juga melakukan analisis data terpilah berdasarkan tingkat usia dan pendidikan untuk melihat apakah kedua faktor tersebut mempengaruhi partisipasi politik perempuan untuk ditempatkan sebagai Caleg. Berasarkan hasil penelitian melalui dokumentasi yang dimiliki Partai, di ketahui bahwa mayoritas Caleg di PDI Perjuangan berusia di atas 40 tahun dengan proporsi laki-laki (48,94%) lebih tinggi daripada perempuan (14,89%). Sementara itu, mayoritas kandidat PKS berusia di diatas 40 tahun dengan proporsi laki-laki (55,55%) lebih tinggi daripada perempuan (35,56%). Terkait masalah usia, Haryanto selaku Ketua DPD PKS Kabupaten Ngawi menjelaskan bahwa tentunya partisipasi politik perempuan untuk menjadi Caleg juga dipengaruhi oleh usia, dimana PKS cukup kesulitan menjaring Caleg perempuan yang berusia muda dibawah 40 tahun atau diatas 35 tahun, mengingat mereka adalah generasi milenial yang masih tergolong muda untuk dapat berkarir di dunia politik yang membutuhkan pendidikan dan pengalaman yang cukup. Sehingga untuk memilih profesi sebagai calon anggota legislatif tentu bukan hal yang mudah karena mereka sebelumnya telah bekerja di sektor profesional dan cukup enggan beralih ke dunia politik.

Dari segi tingkat pendidikan diketahui bahwa Caleg laki-laki (34,04%) lebih banyak daripada perempuan (10,64%) di antara para caleg PDI Perjuangan yang memiliki gelar sarjana atau lebih tinggi. Sementara itu, lebih banyak laki-laki (48,89%) daripada perempuan (31,11%) di antara para Caleg PKS yang berpendidikan sarjana atau lebih tinggi. Terkait hal ini, menurut Dwi Rianto Jatmiko selaku Ketua DPC PDI Perjuangan Kabupaten Ngawi bahwa sebenarnya partisipasi setiap pelaku politik tidak secara otomatis dipengaruhi oleh tingkat pendidikan, dimana pendidikan itu hanya memberikan dasar-dasar bagi semua pelaku politik. Namun disisi lain, pelaku politik yang baik kemungkinan besar muncul jika memiliki pendidikan yang tinggi dan kuat. Sehingga, tingkat pendidikan tentu juga akan menjadi pertimbangan tersendiri bagi perempuan untuk berani menjadi Caleg atau tidak.

Berdasarkan hasil penelitian diatas, menurut peneliti ditemukan beberapa faktor penyebab kesenjangan gender di partai politik antara lain: *Pertama*, terkait akses/kesempatan perempuan untuk menjadi anggota legislatif, di mana kebijakan internal partai politik dalam meletakkan nomor urut bagi calon perempuan yang rata-rata masih diletakkan pada nomor urut 3 dan seterusnya. *Kedua,* masalah sosial budaya masyarakat Ngawi yang masih kuat dalam membedakan peran dan status antara laki-laki dan perempuan termasuk menjadi penyebab rendahnya partisipasi perempuan dalam partai politik. Dapat dilihat secara internal partai politik, perempuan diposisikan secara berbeda dalam struktur kepengurusan. Dibandingkan dengan laki-laki, perempuan belum dipercaya untuk menduduki posisi strategis dalam struktur kepengurusan partai politik. *Ketiga,* masih banyak orang percaya bahwa rendahnya keterwakilan perempuan di lembaga legislatif adalah suatu hal yang wajar. Hal ini terjadi karena masih terdapat kesenjangan dalam hal manfaat yang diterima oleh laki-laki dan perempuan di bidang politik yang disebabkan oleh kesalahan penafsiran terhadap perbedaaan peran antara laki-laki dan peremuan yang dikonstruksi oleh faktor sosial budaya. *Keempat,* faktor internal Partai politik sendiri juga menjadi penyebab seperti kebijakan yang dibuat oleh Partai politik, prosedur, sistem dan struktur organisasi, serta unsur-unsur eksternal seperti budaya patriarki yang tertanam dalam masyarakat juga sering kali menempatkan perempuan dalam peran yang tersubordinasi atau lemah.

Maka, mendasar hasil penelitian diatas dapat disimpulkan bahwa adapun beberapa masalah isu gender yang terjadi di partai politik yang mengakibatkan partisipasi politik perempuan lebih rendah dari pada laki-laki, yaitu:

1) Kuatnya budaya patriarki, kebijakan di tubuh partai politik, dan struktur organisasi yang ada di partai politik masih memperlihatkan posisi perempuan pada situasi yang tersubordinasi di bidang politik. Tentunya hal ini berdampak semakin kecil dan sempitnya peluang Caleg perempuan untuk terpilih dan lolos di legislatif dan persentasenya selalu semakin rendah daripada laki-laki.

2) Perbedaan umur dan jenis kelamin antara perempuan dan laki-laki merupakan salah satu hal yang cukup diperhitungkan untuk terjun politik. Perempuan usia reproduktif dan berkeluarga biasanya mengalami ketakutan akan beban kerja ganda jika harus memilih menjadi calon atau anggota legislatif.
3) Tingkat pendidikan menentukan dalam proses partisipasi, dimana seseorang yang memiliki pendidikan tinggi cenderung lebih berminat untuk terjun ke politik. Terbukti persentase Caleg perempuan yang berpendidikan Sarjana atau Magister jumlahnya sangat kecil.

Evaluasi Implementasi Kebijakan Partai Politik

Partai politik mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap peningkatan persentase terpilihnya perempuan menjadi anggota legislatif (Widodo et al., 2023). Sehingga, Partai politik harus berkomitmen dalam memberikan kesempatan bagi perempuan untuk diusulkan dalam daftar Calegnya dan mendapatkan nomor urut yang strategis (Pratiwi et al., 2022). Kemudian, Mufrikhah (2020) berpendapat bahwa tingkat keterwakilan perempuan untuk dapat dipilih atau lolos di lembaga legislatif, dipengaruhi oleh berapa jumlah perempuan yang dimasukkan dalam daftar calon, dan bagaimana Partai politik menyusun nomor urut perempuan dalam daftar calon apakah ditempatkan pada posisi yang dapat dipilih atau tidak. Peneliti juga akan mengevaluasi kebijakan Partai politik mulai dari sistem rekrutmen, seleksi, serta proses penyusunan nomor urut Caleg yang dilaksanakan oleh PKS dan PDI Perjuangan untuk mematuhi ketentuan 30% keterwakilan perempuan saat pencalonan anggota legislatif.

1) PDI Perjuangan

Rekrutmen dan seleksi calon anggota legislatif di PDI Perjuangan secara umum telah melaksanakan prosedur penjaringan yang diawali di tingkat Ranting sebelum melanjutkan proses penyaringan di DPC untuk kemudian dilakukan verikasi. Nama Caleg yang lolos verikasi kemudian di berikan nomor urut bagi masing-masing calon yang tersusun dalam daftar calon anggota DPRD Kabupaten/Kota sesuai kebijakan partai. Berdasarkan hasil wawancara dengan Prima Aequina Sulistyanti selaku Ketua KPUD Kabupaten Ngawi menjelaskan bahwa pada pendaftaran Caleg DPRD Kabupaten Ngawi, semua Caleg yang diusung oleh PDI Perjuangan telah lolos verifikasi dan ditetapkan dalam Daftar Calon Tetap.

Dwi Rianto Jatmiko, Ketua DPC PDI Perjuangan Kabupaten Ngawi menjelaskan bahwa rekrutmen dan seleksi Caleg yang dilakukan tidak membedakan antara Caleg laki-laki dan perempuan. DPC PDI Perjuangan Kabupaten Ngawi tetap berpegang pada prosedur penjaringan dan penyaringan

yang telah ditetapkan pengurus pusat sesuai SK DPP Nomor: 210/KPTS/DPP/V/2023, dan DPC PDI Perjuangan Kabupaten Ngawi juga proaktif dalam mencari dan menyaring kader perempuan sebagai bakal calon anggota legislatif sebagai bentuk komitmen Partai terhadap ketentuan Undang-Undang dan Instruksi Pro Aktif Rekrutmen Caleg Perempuan Nomor: 2135/IN/DPP/VII/2023. Terkait pernyataan Dwi Rianto Jatmiko tersebut diatas, terbukti dari hasil penelitian bahwa kuota 30% keterwakilan perempuan sebagai Caleg telah mampu dipenuhi oleh PDI Perjuangan Kabupaten Ngawi pada Pemilihan Umum tahun 2024, bahkan menurut data telah melebihi ketentuan yaitu sebanyak 44,46%.

Berdasarkan penelusuran dokumen partai dapat diketahui bahwa Daftar Caleg PDI Perjuangan Kabupaten Ngawi telah ditetapkan pada tanggal 12 September 2023. Peneliti juga dapat mengidentifikasi bahwa pada setiap daerah pemilihan di Kabupaten Ngawi, PDI Perjuangan telah mengisi sebanyak 7-9 orang calon dan disetiap daerah pemilihan tersebut juga telah terdapat minimal 3 orang Caleg perempuan. Ini artinya, PDI Perjuangan telah mengisi sebanyak 42% lebih Caleg perempuan disetiap daerah pemilihan di Ngawi. Kemudian, Dwi Rianto Jatmiko, Ketua DPC PDI Perjuangan Kabupaten Ngawi, menjelaskan tentang tata cara pengundian nomor urut calon anggota legislatif bahwa DPC PDI Perjuangan Kabupaten Ngawi melaksanakannya sesuai SK Nomor: 210/KPTS/DPP/V/2023. Lebih lanjut Dwi Rianto Jatmiko juga menjelaskan bahwa prosedur penempatan nomor urut, calon petahana menempati nomor urut 1 di seluruh daerah pemilihan di Ngawi, nomor urut selanjutnya tergantung pada hasil pengundian internal partai. Untuk kandidat Caleg perempuan biasanya menempati nomor urut 3 dan seterusnya.

Putusan MK Nomor: 22/ PUU-VI/2008 memutuskan calon terpilih berdasarkan perolehan suara terbanyak, bukan lagi pada nomor urut. Menurut Dwi Rianto Jatmiko selaku Ketua DPC PDI Perjuangan Kabupaten Ngawi bahwa Putusan tersebut sebenarnya cukup merugikan bagi Caleg perempuan karena rata-rata Caleg perempun masih belum terlalu diminati oleh pemilih dengan berbagai alasan. Namun hal berbeda disampaikan oleh Sunarijati salah satu Caleg PDI Perjuangan Kabupaten Ngawi yang terpilih pada Pemilu 2024 yang justru mengatakan bahwa dengan sistem perolehan suara terbanyak bukanlah sebagai persoalan bagi Caleg perempuan, namun justru menguntungkan walaupun berada di nomor urut bawah sekalipun karena memiliki kesempatan yang sama. Menurut Sunarijati bahwa bagi Caleg perempuan yang memiliki jaringan sosial yang luas dan tidak kekurangan modal secara ekonomi, walaupun tidak memiliki pengalaman politik pun masih berpotensi da berpeluang untuk dapat lolos sebagai anggota legislatif.

2) PKS

Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa mekanisme rekrutmen dan seleksi Caleg PKS Kabupaten Ngawi dilakukan melalui Program Penjaringan dan Penetapan Calon Anggota Dewan tahun 2024 dan Ketentuan Pemilu Internal Calon Anggota Dewan DPD PKS Kabupaten Ngawi yang meliputi: tahap penjaringan, tahap verifikasi, tahap pembinaan dan pelatihan, dan penetapan CAD, serta pengajukan ke KPUD Kabupaten Ngawi untuk diverifikasi dan ditetapkan dalam DCT. Haryanto selaku Ketua DPD PKS Kabupaten Ngawi menjelaskan bahwa meskipun mekanisme rekrutmen dan seleksi calon anggota legislatif dilaksanakan sesuai dengan hukum yang berlaku dan norma-norma internal partai, PKS, secara prinsip tidak mendiskriminasikan antara Caleg laki-laki dan perempuan. Lebih lanjut, Haryanto juga menegaskan bahwa persentase perempuan dari PKS Kabupaten Ngawi yang dicalonkan sebagai anggota legislatif untuk Pemilu 2024 yang lalu telah melebihi kuota 30% keterwakilan perempuan yaitu mencapai 48,88%, meskipun di PKS tidak ada prosedur rekrutmen secara khusus untuk Caleg perempuan.

Kemudian, peneliti melihat pada Panduan Penjaringan dan Penetapan Celeg 2024 di PKS, tidak ada aturan khusus yang mengatur tentang penyusunan nomor urut Caleg. Haryanto selaku Ketua DPD PKS Kabupaten Ngawi bahwa hasil dari penilaian internal partai yang digunakan untuk menentukan nomor urut calon anggota legislatif di PKS. Para calon ini kemudian dirangking dan dipilih oleh forum atau musyawarah DPTD. Terkait hal tersebut, peneliti dapat mengidentifikasi bahwa dalam setiap 7-9 orang Caleg PKS yang ada di setiap daerah pemilihan Ngawi, terdapat 3 atau lebih orang perempuan sebagai bakal calon. Selain itu, diketahui juga bahwa dari 6 daerah pemilihan yang ada di Ngawi, terdapat 3 daerah pemilihan yang telah menempatkan Caleg perempuan di nomor urut 1, namun rata-rata Caleg perempuan ditempatkan di nomor urut 3 dan seterusnya.

Terkait Putusan MK Nomor: 22/ PUU-VI/2008, Haryanto selaku Ketua DPD PKS Kabupaten Ngawi menjelaskan dalam wawancaranya bahwa sistem perolehan suara terbanyak sebagai peluang untuk Caleg perempuan untuk memperoleh suara terbanyak dan mampu bersaing dengan Caleg laki-laki. Hal senada juga disampaikan oleh Hanani Muharomah salah satu Caleg PKS Kabupaten Ngawi yang terpilih pada Pemilu 2024 mengatakan bahwa sistem perolehan suara adalah sistem yang sangat menguntungkan bagi Caleg perempuan artinya memberikan peluang kesempatan yang sama bagi semua Caleg. Menurut Hanani Muharomah bahwa prinsipnya adalah selama Caleg perempuan itu memiliki jaringan yang luas ditambah dengan modal ekonomi

yang kuat, tentunya sangat berpotensi untuk mendapatkan suara terbanyak dan lolos sebagai anggota legislatif.

2. Hambatan Partai Politik dalam Memenuhi Ketentuan 30% Keterwakilan Perempuan dalam Pencalonan Anggota Legislatif

Dalam artikelnya (Safitri & Adabiyah, 2024) menjelaskan bahwa dalam rangka mendukung perempuan di legislatif untuk meningkatkan *bargaining position* mereka, partai politik memainkan peran strategis dan krusial dalam mengimplementasikan kebijakan kuota 30% perempuan. Dari hasil penelitian diatas, menunjukkan bahwa khusus pada Partai PDI Perjuangan dan PKS di Kabupaten Ngawi pada Pemilu 2024 yang lalu telah mampu memenuhi ketentuan tersebut, dimana Caleg perempuan PDI Perjuangan sebanyak 44,46% dan Caleg perempuan PKS mencapai 48,88%. Namun, yang menjadi persoalan ialah pada kebijakan partai politik yang belum sepenuhnya responsif gender.

Secara umum partai-partai politik masih memiliki tantangan ketika akan menerapkan kebijakan kuota 30% perempuan. Ada beberapa Partai yang mampu memenuhi kuota keterwakilan perempuan seperti Partai PKB, Partai PDI Perjuangan, Partai Golkar, Partai Nasdem, Partai PKS, Partai PAN, Partai Demokrat, dan Partai PPP. Namun partai politik lain di Kabupaten Ngawi seperti Partai Gerindra, Partai Perindo, Partai Buruh, Partai Gelora, Partai Umat, dan Partai Hanura mengaku sangat kesulitan dalam mengimplementasikan kebijakan kuota 30% keterwakilan perempuan. Sebagai contoh daftar Caleg perempuan di Daerah Pemilihan Ngawi 1, terlihat bahwa Partai Gerindra hanya mampu menetapkan 2 orang Caleg perempuan atau 28,6%, Partai Buruh 0 orang, Partai Gelora hanya 1 orang atau 14,3%, Partai Umat hanya 1 orang atau 14,3%, dan Partai Hanura hanya 1 orang atau 14,3%. Terkait hal tersebut, Waluyo Djati Sasono selaku Ketua DPC Gerindra Kabupaten Ngawi menjelaskan bahwa dalam memenuhi kuota 30% saat pencalonan saja Partai Gerindra mengalami hambatan, maka secara otomatis Partai politik akan kesulitan untuk mencapai target keterwakilan perempuan di kursi DPRD.

Bersarakan hasil penelitian melalui wawancara kepada pimpinan Partai politik di Kabupaten Ngawi, secara umum dapat peneliti simpulkan bahwa faktor yang menghambat partai politik untuk mencapai target keterwakilan perempuan di kursi DPRD Kabupaten Ngawi ialah: *Pertama* ialah adanya hambatan pada sistem politik di Indonesia. Partai-partai besar seperti PDI Perjuangan dan PKS mungkin tidak mengalami kesulitan dalam hal untuk memenuhi ketentuan dalam Pasal 245 karena mereka cukup mendukung Caleg perempuan dengan dimilikinya sistem pendidikan dan pelatihan politik yang memadai untuk meningkatkan kemampuan para Caleg, meskipun dalam sistem perekrutan calon dan kader perempuan masih belum memadai. Namun disisi lain, baik Partai politik maupun Caleg perempuan saat

ini menghadapi kesulitan untuk mencapai tujuan mampu terpilihnya Caleg perempuan untuk mendapatkan kursi di lembaga legislatif karena adanya Putusan Mahkamah Konstitusi No. 22/PUU-VI/2008, yang menyatakan bahwa Caleg terpilih sekarang dipilih berdasarkan jumlah suara terbanyak, bukan berdasarkan nomor urut. Sistem proporsional terbuka ini membuat Caleg perempuan membutuhkan energi ekstra dan sumber daya tambahan seperti modal sosial yang meliputi popularitas, taktik kampanye, dan populariras, serta modal materi berupa uang atau barang-barang lain yang tentunya tidak sedikit jumlahnya. Sehingga sistem politik proporsional terbuka ini dipandang tidak cukup ramah terhadap hadirnya keterwakilan perempuan (Ekayanta, 2024).

Kedua, adanya kendala sosial budaya terkait masih kuatnya nilai-nilai budaya patriarki di masyarakat Kabupaten Ngawi. Budaya patriarki ini menempatkan laki-laki lebih dominan dalam tugas-tugas publik dan perempuan hanya lebih dominan dalam tanggung jawab rumah tangga (Apriliandra & Krisnani, 2021). Berbagai regulasi sebenarnya telah disusun dan ditetapkan oleh Negara agar perempuan memiliki kesempatan dan mengembangkan potensinya untuk terjun ke dunia politik. Namun kesempatan ini masih terhambat oleh pandangan *stereotip* di masyarakat, sehingga menjadi salah satu penghalang peluang terpilihnya Caleg perempuan di Kabupaten Ngawi. *Ketiga,* hambatan psikologis Caleg perempuan. Kepercayaan diri untuk berpartisipasi dalam politik dan kurangnya kepercayaan dari masyarakat terhadap kehadiran Caleg perempuan di lembaga legislatif, serta beban ganda perempuan dalam politik menjadi kendala psikologis yang masih dihadapi caleg perempuan (Komalasari, 2019). *Keempat* adalah hambatan sosial ekonomi yang terkait lemahnya sumber-sumber pendanaan yang dimiliki oleh Caleg perempuan juga merupakan salah satu faktor nyata penyebab kekalahan Caleg perempuan pada pimilihan legislatif. Hal ini menunjukkan masih adanya ketidakberdayaan secara ekonomi yang dihadapi Caleg perempuan seperti kurangnya dana, atribut, spanduk, untuk melakukan kampanye (Sholihah & Al Farisi, 2020).

Sebenarnya beberapa ketentuan dalam berbagai undang-undang dan aturan lain telah memberikan perlindungan hukum yang kuat bagi hak-hak perempuan untuk berpartisipasi dalam berbagai lembaga formal dan politik. Penegasan hak-hak politik perempuan ini dibuktikan dengan telah diratifikasinya *Convention on the Political of Rights of Women*, Undang-Undang RI No. 39 Tahun 1999 tentang Hak Asasi Manusia Pasal 46 juga telah menyebutkan bahwa sistem pemilihan, kepartaian, pemilihan anggota badan legislatif dan sistem pengangkatan di bidang eksekutif dan yudikatif harus menjadi keterwakilan perempuan sesuai dengan persyaratan yang ditentukan, selain itu pada penyelenggaraan Pemilu juga telah mengatur tentang keterwakilan perempuan minimal sebanyak 30% dalam pencalonan anggota legislatif. Sehingga dengan demikian, pada dasarnya perempuan di Indonesia telah

memiliki tempat yang relatif kuat dalam masyarakat. Akan tetapi, meskipun telah banyak regulasi yang menjamin hak-hak politik perempuan, namun dalam implementasinya masih ditemui banyak keterbatasan dan kendala baik itu akibat dari nilai-nilai budaya yang hidup dimasyarakat, maupun kendala teknis lapangan, masih rendahnya tingkat pendidikan, dan pemberdayaan perempuan akan pendidikan politik juga belum optimal.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis dapat disimpulkan bahwa dari sisi kebijakan partai politik, PDI Perjuangan lebih mengintegrasikan nilai-nilai gender jika dibandingkan PKS. Hal ini dapat dilihat dari kebijakan PDI Perjuangan dalam SK No. 210/KPTS/DPP/V/2023 dan Instruksi DPP PDI Perjuangan No. 2135/IN/DPP/VII/2023 yang telah secara eksplisit dan tegas mencantumkan kewajiban pemenuhan kuota 30% keterwakilan perempuan dalam proses pencalonan anggota legislatif disemua jenjang. Sedangkan di partai PKS, tidak ada satupun yang secara spesifik menyebutkan klausul tentang kewajiban kuota 30% keterwakilan perempuan. Namun, walaupun demikian pada pencalonan anggota DPRD Kabupaten Ngawi tahun 2024 diketahui bahwa ternyata di dalam implementasinya, justru Caleg perempuan yang dicalonkan oleh PKS cenderung lebih banyak (48,88%) jika dibandingkan Caleg perempuan dari PDI Perjuangan (44,46%).

Hasil Pemilihan DPRD Kabupaten Ngawi tahun 2024 diketahui bahwa dari sekian banyak Caleg perempuan yang dicalonkan, PDI Perjuangan ternyata hanya mampu meloloskan Caleg Perempuan sebanyak 5 orang dan PKS hanya mampu meloloskan 1 orang ke kursi di DPRD Kabupaten Ngawi. Adapun hambatan yang dialami oleh partai politik antara lain: (1) hambatan sistem politik, dimana sistem proporsional terbuka menjadi tantangan berat bagi Caleg perempuan karena masih minim Caleg perempuan mampu memperoleh suara terbanyak, (2) hambatan sosial kultural, dimana kuatnya nilai-nilai budaya patriaki mengakibatkan belum terbuka lebarnya peluang bagi Caleg perempuan untuk dipercaya dipilih, (3) hambatan psikologis yakni kurangnya kepercayaan diri dan rendahnya motivasi perempuan telah mempengaruhi ambisi mereka untuk mencapai tujuannya, dan (4) hambatan sosial ekonomi yaitu lemahnya sumber daya modal yang dimiliki Caleg perempuan.

Berdasarkan hasil penelitian tersebut dapat dikemukakan implikasi teoritis dalam penelitian ini bahwa pada setiap pelaksanaan Pemilihan Umum di Indonesia, perempuan selalu menghadapai tantangan kesetaraan gender dalam politik antara lain karena budaya patriarki dan ideologi maskulinitas politik, kurangnya pendidikan politik perempuan, sistem elektoral yang kurang menguntungkan perempuan, dan peranan perempuan yang kurang diakui masyarakat sebagai aktor pengambilan keputusan.

Saran yang dapat diajukan antara lain: *Satu,* Partai politik perlu merumuskan kembali program yang lebih spesifik dan mengintegrasikan aspek gender, agar keterlibatan politik perempuan secara kuantitas dan kualitas dapat meningkat; *Kedua*, kebijakan mekanisme rekrutmen calon anggota legislatif harus direformasi untuk lebih memberikan kesempatan bagi perempuan, hal ini agar dapat menutup kesenjangan gender yang masih ada saat ini; *Ketiga,* agar kemampuan berpolitik Caleg perempuan dapat meningkat, partai harus mengembangkan program pelatihan dan pendidikan politik. Selanjutnya, rekomendasi bagi peneliti selanjutnya perlu dilakukan penelitian tentang strategi pemenangan bagi kandidat perempuan agar kedepannya ada lebih banyak perempuan yang berhasil masuk ke parlemen, penelitian dapat di Kabupaten Ngawi atau di tempat lain.

REFERENCES

Akmaliyah, A. A., Amir, I., Keri, I., & Rosita, R. (2023). Affirmative Action Terhadap Perempuan dalam Bidang Politik; Sebuah Tinjauan di Negara Hukum Pancasila. *Constitutional Law Review*, *1*(2), 57–77. https://doi.org/10.30863/clr.v1i2.3972

Aperta Safatullah, A., Chofa, F., Vahlepi, M., Mulia Saputra, E., Hikmara, M. A., & Kholdaa, M. (2024). Merebut Panggung Politik: Menelisik Partisipasi Perempuan Dalam Pemilu Legislatif di Kecamatan Payakumbuh Timur Tahun 2024. *Politica: Jurnal Hukum Tata Negara Dan Politik Islam*, *11*(1), 10–20. https://doi.org/10.32505/politica.v11i1.8228

Apriliandra, S., & Krisnani, H. (2021). Perilaku Diskriminatif Pada Perempuan Akibat Kuatnya Budaya Patriarki Di Indonesia Ditinjau Dari Perspektif Konflik. *Jurnal Kolaborasi Resolusi Konflik*, *3*(1), 1. https://doi.org/10.24198/jkrk.v3i1.31968

Ekayanta, F. B. (2024). Kesinambungan Sistem Proporsional Terbuka sebagai Sistem Pemilihan Legislatif di Indonesia. *Politika: Jurnal Ilmu Politik*, *15*(2), 201–217. https://doi.org/10.14710/politika.15.2.2024.201-2017

Gusmansyah, W. (2019). Dinamika Kesetaraan Gender dalam Kehidupan Politik Di Indonesia. *HAWA*, *1*(1). https://doi.org/10.29300/hawapsga.v1i1.2233

Jorjiana, S. A. (2024). Aspek Yuridis Tindakan Afirmatif Keterwakilan Perempuan Dalam Perspektif Undang-Undang Nomor 7 Tahun 2017. *Jurnal Sosial Humaniora Sigli*, *7*(1), 242–255.

Junus, D., Harun, N., Napir, S., Nuna, M., & Sari, S. P. (2024). Analisis Kompetensi Rekrutmen Pejabat Pemerintah Kabupaten Gorontalo. *Jurnal Pemerintahan Dan Politik*, *9*(1), 15–26. https://doi.org/10.36982/jpg.v9i1.3685

Karmanis Karmanis. (2022). Partisipasi Politik Dan Keterwakilan Perempuan Di Parlemen. *Mimbar Administrasi Fisip Untag Semarang*, *19*(1), 01–15. https://doi.org/10.56444/mia.v19i1.562

Karwati, L. (2021). Menolak Subordinasi Gender Berdasarkan Pentingnya Peran Perempuan Dalam Pembangunan Nasional Menjelang Bonus Demografi 2035. *Jendela PLS*, *5*(2), 122–130. https://doi.org/10.37058/jpls.v5i2.2713

Kertati, I. (2019). Kontribusi Keterwakilan Perempuan Di Legislatif Dalam Indeks Pembangunan Gender (IDG). *Transparansi Jurnal Ilmiah Ilmu Administrasi*, *2*(1), 62–72. https://doi.org/10.31334/trans.v2i1.423

Komalasari, D. (2019). The Interwoven of interests in Political Economy and Political Behavior of Women Members of Parliament. *Jurnal Perempuan*, *24*(2), 101. https://doi.org/10.34309/jp.v24i2.322

Latief, R., Usman Ali, S. A., & Ahyar, W. A. (2021). Representasi Politisi Perempuan Dalam Episode "Politik Perempuan" Di Program Mata Najwa Trans 7. *Jurnal Sipakalebbi*, *5*(1), 69–89. https://doi.org/10.24252/jsipakallebbi.v5i1.21208

Mandasari, N. (2022). Analisis Pengarusutamaan Gender dalam Kebijakan Publik (Studi Kasus di Dinas Pemberdayaan Perempuan Perlindungan Anak dan Pengendalian Penduduk DP3AP2 Provinsi Jambi). *Ebisma (Economics, Business, Management, & Accounting Journal)*, *2*(2), 50–59. https://doi.org/10.61083/ebisma.v2i2.17

Mufrikhah, S. (2020). Keterbatasan Kuota Perempuan di Parlemen Lokal Indonesia: Analisis Kondisi Kultural dan Institusional Yang Mempengaruhi Rendahnya Keterwakilan Perempuan di DPRD Jawa Tengah. *JPW (Jurnal Politik Walisongo)*, *2*(2), 47–66. https://doi.org/10.21580/jpw.v2i2.8070

Nurul Layli, B. F., & Erawati, M. (2019). Representasi Perempuan Muslim Dalam Kancah Politik. *QAWWAM*, *13*(2), 85–100. https://doi.org/10.20414/qawwam.v13i2.1663

Oktari, R. (2020). Keterwakilan Perempuan pada DPRD Kabupaten Bangka Tahun 2014-2019. *Jurnal Studia Administrasi*, *1*(1), 4–18. https://doi.org/10.47995/jian.v1i1.10

Pratiwi, C. S., Beriansyah, A., & Muhammad, H. A. (2022). Rekrutmen Politik Perempuan Pada Pemilu Legislatif Studi Perempuan Partai Demokrat Provinsi Jambi Tahun 2019. *Mimbar : Jurnal Penelitian Sosial Dan Politik*, *11*(2), 177–190. https://doi.org/10.32663/jpsp.v11i2.3293

Safitri, P., & Adabiyah, R. (2024). Strategi Perempuan dalam Jejaring Politik melalui Area Ekonomi. *Fikroh:(Jurnal Studi Islam)*, *8*(1), 12–36.

Shalihin, N., & Firdaus, F. (2019). Transformasi Gender: Strategi Pembebasan Perempuan dari Jerat Pembangunan dan Kapitalisme. *Sawwa: Jurnal Studi Gender*, *14*(1), 109. https://doi.org/10.21580/sa.v14i1.3366

Sholihah, L., & Al Farisi, N. A. (2020). Fenomena Wakil Perempuan (Di Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kabupaten Garut Periode 2019-2024). *Jurnal Politik Pemerintahan Dharma Praja*, 118–135. https://doi.org/10.33701/jppdp.v11i2.160

Silalahi, R. B., & Halking. (2024). Implementasi Fungsi Partai Politik Sebagai Sarana Rekrutmen Politik Pada Partai Demokrasi Indonesia Perjuangan (Pdi-P) Di Kabupaten Tapanuli Utara. *Jurnal Pendidikan Kewarganegaraan*, *8*(2), 88–99.

Sulastri, R. (2020). Hambatan Dan Tantangan Perempuan Anggota Legislatif Pasca Affirmative Action. *Khazanah Multidisiplin*, *1*(2), 137–155. https://doi.org/10.15575/km.v1i2.10361

Tias, R. N., Nisrina, A. D., Destriputra, N., Al Putra, F. A., & Prakoso, S. G. (2023). Tantangan Kebijakan Affirmative Action Sebagai Upaya Penguatan Keterwakilan Perempuan di Legislatif. *Jurnal Politica Dinamika Masalah Politik Dalam Negeri Dan Hubungan Internasional*, *14*(2), 169–189. https://doi.org/10.22212/jp.v14i2.4151

Wahyudi, W., Ferizko, A., & Sufi, W. (2021). Evaluasi Peraturan Daerah Nomor 18 Tahun 2018 Tentang Izin Pengelolaan Dan Pengusahaan Penangkaran Burung Walet Di Kecamatan Tualang Kabupaten Siak. *Jurnal Ilmiah Publika*, *9*(2), 172. https://doi.org/10.33603/publika.v9i2.6287

Widodo, A., Kurniawan, R. C., & Maryanah, T. (2023). Problematika Keterwakilan Perempuan dalam pengisian keanggotaan Panitia Pemilihan Kecamatan di Kabupaten Musi Rawas Utara. *Jurnal Pemerintahan Dan Politik*, *8*(1). https://doi.org/10.36982/jpg.v8i1.2771

Jurnal Pemerintahan dan Politik
Vol.10 No. 2 Mei 2025, pp. 324 - 343
DOI: https://doi.org/10.36982/jpp.v10i2.5290
■ Received : 12 Maret 2025 ■ Revised : 14 April 2025 ■ Accepted : 14 April 2025

Pendekatan Pentahelix dalam Tata Kelola Desa Wisata Berkelanjutan di Desa Bantaragung Kabupaten Majalengka

Aos Kuswandi[1*], M. Harun Al Rasyid[2], Siti Nuraini[3], Zulfanida Nurul Sa'diyyah[4]
[1] Universitas Islam 45, Indonesia
[2] Universitas Islam 45, Indonesia
[3] Universitas Islam 45, Indonesia
[4] Universitas Informatika dan Bisnis Indonesia , Indonesia

Email Correstpondence: koeswandi.all@gmail.com*

Keywords :
Pentahelix Governance, Tourism Village Governance, Tourism Village

Kata Kunci :
Pentahelix Governance, Tata Kelola Desa Wisata, Desa Wisata

Abstract
The development of sustainable tourism villages is an important focus in tourism development in Indonesia. Bantaragung Village in Majalengka Regency possesses both natural potential and community traditions that are conducive to development. This research aims to analyze the development of sustainable tourism villages in Bantaragung Village using the pentahelix approach. The research employed a qualitative method, utilizing descriptive narrative analysis. The findings of this study indicate that effective collaboration among the government, private sector, community, academic institutions, and media has been instrumental in the establishment of sustainable tourism villages. The community plays a pivotal role in the sustainability of the tourism village, while the village government establishes the management policy. The private sector has been instrumental in facilitating infrastructure development, including the establishment of homestays, roads, and local transportation systems. Universities contribute to the advancement of sustainable tourism village development models through academic studies. Finally, social media was identified as the primary promotional tool to introduce Bantaragung Village's tourism potential to a broader audience.

Abstrak
Pengembangan desa wisata berkelanjutan menjadi fokus penting dalam pembangunan pariwisata di Indonesia. Desa Bantaragung di Kabupaten Majalengka memiliki potensi alam dan tradisi masyarakat yang dapat dikembangkan. Penelitian ini bertujuan menganalisis pengembangan desa wisata berkelanjutan di Desa Bantaragung dengan pendekatan pentahelix. Penelitian menggunakan metode kualitatif dengan analisis deskriptif naratif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kolaborasi antara pemerintah, swasta, masyarakat, perguruan tinggi, dan media mampu mendorong terciptanya desa wisata berkelanjutan. Masyarakat berperan penting dalam keberlanjutan desa wisata, sedangkan pemerintah desa menetapkan kebijakan pengelolaan. Pihak swasta mendukung pengembangan infrastruktur seperti homestay, akses jalan-

dan transportasi lokal. Perguruan tinggi berkontribusi melalui kajian akademik mengenai model pengembangan desa wisata berkelanjutan. Media sosial dipilih sebagai sarana promosi utama untuk memperkenalkan potensi wisata Desa Bantaragung kepada khalayak luas.

PENDAHULUAN

Banyak desa di Indonesia menyimpan potensi alam dan budaya yang khas, yang sangat memungkinkan untuk dikembangkan menjadi desa wisata. Upaya mengangkat potensi pariwisata ini sejalan dengan tujuan pembangunan sektor kepariwisataan nasional. Pemerintah telah menggulirkan kebijakan pembangunan kepariwisataan berbasis desa wisata dengan sejumlah tujuan penting, seperti mendorong pertumbuhan ekonomi, meningkatkan kesejahteraan masyarakat, mengurangi kemiskinan dan pengangguran, menjaga kelestarian alam dan lingkungan, serta melestarikan sumber daya dan nilai-nilai budaya lokal.

Lebih jauh, desa wisata diharapkan bisa memperkuat ketahanan desa, baik dalam hal ketahanan pangan maupun energi, serta membangun kemandirian komunitas pariwisata di tingkat lokal. Pengembangan desa wisata tentu tidak bisa dilepaskan dari peran aktif para pemangku kepentingan lokal, seperti pemerintah, sektor swasta, akademisi, media, dan masyarakat. Karena itu, desa wisata dikembangkan dalam kerangka pembangunan pariwisata yang berkelanjutan. Menurut Sharpley pembangunan berkelanjutan dalam konteks pariwisata menekankan pada pemanfaatan sumber daya alam dan manusia untuk jangka Panjang (Budiani et al., 2018). Harapannya, desa wisata mampu tumbuh tanpa mengorbankan nilai-nilai budaya yang hidup di tengah masyarakat. Pembangunan berkelanjutan setidaknya bertumpu pada lima prinsip utama, yaitu partisipasi, integrasi, pemerataan, keanekaragaman, dan visi jangka panjang (Rahadian, 2016).

Agar pariwisata yang dikembangkan memiliki kualitas, setiap elemen dalam pembangunan pariwisata berkelanjutan perlu diperhatikan secara serius. Di samping itu, strategi yang tepat juga menjadi kunci utama dalam pengembangannya (Kuswandi, 2020). Safitri dan Juliprijanto menegaskan bahwa strategi pembangunan harus mencakup kebijakan pelaksanaan, perumusan tujuan yang ingin dicapai, serta metode dalam mengelola sarana dan prasarana yang tersedia (Wijaya & Safitri, 2022). Dalam praktiknya, strategi harus selaras antara tujuan, sarana, dan cara pelaksanaannya. Oleh karena itu, pemerintah daerah dituntut untuk aktif melakukan pengembangan sarana dan prasarana guna menunjang sektor pariwisata.

Hubungan yang harmonis dan saling mendukung antar aktor sangat penting dalam merumuskan strategi pembangunan desa wisata demi tercapainya

kesejahteraan masyarakat (Nurhadiyanti, 2019). Namun, realitas di Indonesia menunjukkan bahwa pengembangan desa wisata masih banyak digerakkan oleh negara, sementara masyarakat cenderung hanya menjadi penonton. Akibatnya, kapasitas lokal untuk merespons inovasi yang digagas pemerintah sering kali masih menghadapi tantangan besar (Maturbongs & Lekatompessy, 2020). Karena itu, peran pemerintah desa menjadi sangat vital dalam membangkitkan kesadaran dan partisipasi masyarakat agar turut merasa memiliki serta bertanggung jawab dalam proses pembangunan desa wisata.

Dalam beberapa kasus, pembangunan pariwisata diserahkan sepenuhnya kepada mekanisme pasar, yang berarti memberikan ruang besar bagi sektor swasta untuk terlibat. Memang, keterlibatan swasta diharapkan dapat meningkatkan efisiensi, namun tidak jarang justru memunculkan ketimpangan kesejahteraan. Dengan kata lain, dominasi swasta yang berlebihan dalam strategi pembangunan bisa menghambat tujuan utama pembangunan itu sendiri—yakni kesejahteraan masyarakat. Karena itu, kehadiran pemerintah sangat diperlukan untuk mengawasi dan mengendalikan peran sektor swasta, agar kebijakan pembangunan tetap fokus pada kesejahteraan masyarakat. Hidayat mengungkapkan bahwa istilah *Sustainable Tourism* (pariwisata berkelanjutan) dan *sustainable development* (pembangunan berkelanjutan) sering kali menimbulkan beragam respons dari berbagai pihak, termasuk pemimpin lembaga pariwisata, perencana, dan aktivis lingkungan, mulai dari yang skeptis hingga yang mendalami secara serius (Hidayatullah et al., 2023). Maka, pariwisata berkelanjutan adalah bentuk pariwisata yang mempertimbangkan secara menyeluruh dampak ekonomi, sosial, dan lingkungan baik saat ini maupun di masa depan, serta berupaya menjawab kebutuhan pengunjung, pelaku industri pariwisata, dan lingkungan.

Dalam konteks pengembangan desa wisata, keterlibatan sektor swasta memang dibutuhkan, terutama untuk mendukung promosi dan pengembangan kawasan. Namun demikian, negara melalui pemerintah dituntut untuk tetap bersikap tegas dan bijak dalam mengatur dinamika pasar, agar pembangunan tidak semata-mata berorientasi pada keuntungan ekonomi. Karena itu, sinergi antara pemerintah dan swasta perlu diawasi bersama oleh masyarakat, yang dalam hal ini berperan sebagai subjek sekaligus objek pembangunan desa wisata. Selain itu, kalangan perguruan tinggi juga memiliki peran penting sebagai lembaga yang bisa memberikan kajian dan masukan berbasis keilmuan. Tak kalah penting, media juga memainkan peran strategis dalam menyuarakan dan mempromosikan potensi desa wisata. Maka, keseimbangan peran dari kelima aktor ini—pemerintah, swasta, masyarakat, akademisi, dan media—sangat krusial untuk mewujudkan pembangunan desa wisata yang benar-benar berpihak pada kesejahteraan masyarakat.

Gagasan tentang desa wisata sendiri lahir sebagai upaya untuk menggabungkan berbagai potensi wisata yang ada di desa, termasuk gaya hidup dan budaya masyarakat desa yang khas, menjadi suatu daya tarik wisata. Secara teori, seluruh wilayah desa bisa dikembangkan menjadi desa wisata, namun pengembangannya juga bisa dilakukan hanya pada bagian tertentu dari desa tersebut. Menurut Kurniawati, arah pengembangan desa wisata seharusnya menuju ke konsep desa wisata berkelanjutan, yang mencakup partisipasi para pemangku kepentingan, kepemilikan lokal, pemanfaatan sumber daya secara lestari, pengakomodasian tujuan masyarakat, pengelolaan daya dukung, pemantauan dan evaluasi, akuntabilitas, serta pelatihan dan promosi (Bahri et al., 2023).

Berbagai penelitian sebelumnya juga telah banyak membahas topik pengembangan dan pembangunan desa wisata, terutama dari sudut pandang kebijakan dan pemerintahan. Dalam konteks kepariwisataan, desa menjadi objek kajian yang menarik karena mampu menawarkan pengalaman yang khas bagi wisatawan, seperti suasana pedesaan yang alami. Desa sebagai objek wisata memberikan kesan positif bagi wisatawan, dan hal ini perlu dipertahankan serta didukung dengan pengembangan lainnya (Haryanto & Utomo, 2018). Namun, sejumlah orang menilai bahwa dominasi pemerintah dalam pembangunan desa wisata justru tidak selalu berdampak positif (Sidiq & Resnawaty, 2017). Sebaliknya, keterlibatan aktif masyarakat menjadi faktor penting dalam mengembangkan potensi desa wisata. Di sisi lain, Syah memaparkan bahwa peran pemerintah, khususnya pemerintah daerah hingga ke tingkat desa, tetap sangat diperlukan, terutama dalam memberikan pembinaan kepada masyarakat desa wisata (Syah, 2017). Dari ketiga penelitian tersebut, bisa disimpulkan bahwa masih banyak faktor lain yang dapat berkontribusi dalam mendukung pembangunan dan pengembangan desa wisata.

Penelitian ini secara khusus berfokus pada bagaimana masing-masing pihak menjalankan peran dan kontribusinya secara kolaboratif dalam pembangunan desa wisata. Fokus analisis akan mengacu pada pendekatan *pentahelix*, yang mencakup lima aktor utama: pemerintah, swasta, perguruan tinggi, media, dan masyarakat, dalam konteks pengembangan desa wisata berkelanjutan di Desa Bantaragung, Kabupaten Majalengka.

Kabupaten Majalengka sendiri, sebagai salah satu wilayah di Provinsi Jawa Barat, memiliki potensi alam, adat istiadat, dan budaya yang khas untuk dikembangkan sebagai desa wisata. Keindahan alam dan kekayaan budaya di wilayah ini menyimpan daya tarik besar yang bisa digali lebih jauh. Dalam penelitian ini, peneliti tidak hanya akan melihat peran pemerintah dan masyarakat dalam pembangunan desa wisata di Desa Bantaragung, tetapi juga akan

mengeksplorasi peran penting dari sektor swasta, kalangan akademisi, dan media massa.

Keberhasilan pembangunan desa wisata bergantung pada peran berbagai pemangku kepentingan. Setiap pihak yang terlibat memiliki kepentingan dan harus memperhatikan potensi serta perannya sebagai pelaku dalam pembangunan pariwisata desa tersebut. *Pentahelix* merupakan salah satu pendekatan dalam pengembangan pariwisata di Indonesia yang dijelaskan sebagai tata kelola antar *stakeholders* untuk mencapai tujuan bersama dalam sebuah kolaborasi, sehingga konsep *pentahelix* sangat berkaitan dengan konsep *Collaborative Governance* (Yunas, Susanti, Izana, & Widyawati, 2023) (Yunas et al., 2023). *Pentahelix* berperan penting dalam mendukung tujuan inovasi serta berkontribusi terhadap kemajuan pengelolaan obyek wisata (Halibas et al., 2017). *Pentahelix* selalu berkaitan dengan *multi stakeholder* yaitu pemangku kepentingan yang berperan besar dalam mencapai tujuan bersama (Solihah et al., 2018). Dengan demikian jelas bahwa peran-peran dari masing-masing pemangku kepentingan saling mendukung dan saling melengkapi untuk keberhasilan pengembangan pariwisata berkelanjutan (Nugroho et al., 2023). Dalam kajian tata kelola pemerintahan, penting untuk memahami peran aktor-aktor terkait dalam pengembangan desa wisata, yang meliputi pemerintah, sektor swasta, perguruan tinggi, media, dan masyarakat desa, guna mencapai keberlanjutan desa wisata. Pendekatan pentahelix menjadi kunci analisis dalam pengembangan desa wisata ini, yang akan dibahas lebih lanjut dalam artikel ini, dengan fokus pada Desa Wisata Bantaragung, Kabupaten Majalengka.

METODE PENELITIAN

Penelitian menggunakan metode kualitatif yang bersifat deskriptif (Creswell, 2016). Sehingga menggambarkan fenomena dengan apa adanya mengenai suatu variabel penelitian dan menggunakan analisa pendekatan induktif dengan menekankan kualitas data penelitian bukan kuantitas data penelitian (Bungin, 2019). Penelitian deskriptif digunakan oleh peneliti untuk mengetahui bagaimana sinkronisasi serta strategi aktor *Pentahelix* dalam pengembangan Desa Wisata Bantar Agung di Kabupaten Majalengka dengan pendekatan *collaborative governance*. Peneliti memperoleh data yang lengkap dan detail, melalui observasi, wawancara dan data sekunder sehingga peneliti menggambarkan serta menginterpretasikan objek penelitian dengan apa adanya (Sukardi, 2021). Desain penelitian yang digunakan yaitu *sequential exploratory*, menurut Stones & McMillan yaitu peneliti mengumpulkan dan menganalisis data kualitatif yang diperoleh melalui wawancara dengan seluruh informan *pentahelix* secara mendalam (Creswell, 2016). Sumber data yang utama dalam penelitian kualitatif yaitu kata-kata dan tindakan, dilengkapi dengan data tambahan seperti dokumen kebijakan. Data dalam penelitian terbagi

menjadi dua jenis data yaitu data primer dan data sekunder. Keduanya dipergunakan dalam pembahasan dan analisis pada artikel ini.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pengembangan desa wisata berkelanjutan sejalan dengan kebijakan pemerintah, seperti yang diatur dalam Peraturan Menteri Pariwisata Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2016 tentang Pedoman Destinasi Pariwisata Berkelanjutan. Dalam peraturan tersebut, ekosistem pariwisata digambarkan sebagai sistem yang kompleks, yang mencakup keterkaitan, rantai nilai, interkoneksi antar sektor dan komponen, serta produk dan jasa yang mendukung sektor pariwisata. Oleh karena itu, pengembangan desa wisata berkelanjutan perlu mempertimbangkan berbagai aspek yang saling terkait. Dalam penelitian ini, konsep pentahelix governance digunakan untuk menggambarkan hubungan antara pihak-pihak yang terlibat, seperti pemerintah, swasta, masyarakat, perguruan tinggi, dan media, yang merupakan aspek penting dalam pengembangan desa wisata. Dengan demikian dapat digambarkan pola hubungan dan keterkaitan yang terjadi dari setiap helix (pihak) tersebut nampak sebagai berikut:

Gambar : *Pentahelix* menurut Menteri Pariwisata Republik Indonesia (2016)



Sumber: Peraturan Menteri Pariwisata Republik Indonesia
Nomor 14 Tahun 2016 tentang Pedoman Destinasi Pariwisata Berkelanjutan
(gambar diolah Peneliti)

Dengan mengoptimalkan peran bisnis, pemerintah, komunitas, akademik, dan media, diharapkan tercipta orkestrasi yang memastikan kualitas aktivitas, fasilitas, pelayanan, serta pengalaman dan nilai manfaat pariwisata. Hal ini diharapkan dapat memberikan keuntungan bagi masyarakat dan lingkungan. Setiap

peran ini akan dianalisis melalui penelitian di Desa Wisata Bantaragung, Kabupaten Majalengka.

Pengembangan pariwisata di Desa Bantaragung dimulai sebagai inisiatif dari masyarakat setempat, yang pada awalnya masih sangat sederhana. Mereka hanya fokus pada perbaikan jalan dan tempat jualan. Wisatawan yang datang pun terbatas pada masyarakat lokal dari sekitar Majalengka, Cirebon, dan Kuningan. Seiring waktu, keberdayaan masyarakat menjadi pendorong utama bagi pertumbuhan dan perkembangan objek wisata alam di desa ini.

Berbagai pihak yang berperanan dalam pengembangan desa wisata di desa Bantaragung tersebut cukup beragam, mulai dari pemerintah desa setempat, masyarakat yang berada di sekitar obyek wisata, masyarakat pengrajin di desa, masyarakat yang bekerja di luar kota, pemerintah daerah, perguruang tinggi, dan media. Hal tersebut disampaikan oleh aparat Pemerintah Desa Bantaragung bahwa pemerintah desa berperanan dalam hal kebijakan dan penyiapan infrastrutuk yang dapat dianggarkan dari dana desa yang dituangkan dalam APB Desa. Selebihnya merupakan keswadayaan masyarakat dan berbagai pihak yang membantu.

Peranan Pemerintah

Pemerintah yang dimaksud dalam variabel ini mencakup pemerintah desa, pemerintah daerah, dan pemerintah pusat. Masing-masing memiliki kewenangan yang saling terkait, di mana pemerintah Desa Bantaragung bertindak sebagai pelaksana kebijakan dari pemerintah daerah, serta melaksanakan peranannya baik dalam kebijakan maupun tugas lainnya. Untuk memajukan sektor pariwisata, peran pemerintah daerah sangat penting sebagai sektor utama dalam merencanakan pembangunan dan pengembangan destinasi wisata (Hardiyanto et al., 2018). Untuk mengetahui kewenangan dan bagaimana peranan masing-masing, berdasarkan data temuan hasil penelitian dapat dideskripsikan pada variabel pemerintah sebagai berikut:

Peranan Pemerintah Desa

Dalam hal untuk memberikan jaminan dan kepastian dalam pengembangan desa wisata, terutama dalam hal keberdayaan masyarakat pariwisata, pemerintah desa Bantaragung memiliki peranan yang sangat penting. Hal tersebut dibuktikan dengan ditetapkannya kebijakan pemerintah desa berupa Peraturan Desa (Perdes). Peraturan Desa yang menaungi pengembangan desa wisata secara umum dituangkan dalam Peraturan Desa No. 8 Tahun 2021 tentang Rencana Tata Ruang Wilayah Desa Bantaragung. Dalam Perdes tersebut disebutkan bahwa penyelenggaraan penataan ruang bertujuan sebagai upaya untuk mewujudkan ruang wilayah Desa Bantaragung yang aman, nyaman, produktif, dan berkelanjutan

berlandaskan wawasan desa. Secara detail disebutkan tiga tujuan utama yaitu: a) terciptanya keseimbangan antara lingkungan alam dan buatan; b) tercapainya integrasi dalam pemanfaatan sumber daya alam dan buatan dengan memperhatikan sumber daya manusia; dan c) tercapainya perlindungan fungsi ruang serta pencegahan dampak negatif terhadap lingkungan akibat penggunaan ruang.

Adanya penetapan mengenai ruang wisata di desa Bantaragung tersebut, menjadikan bahwa Desa Wisata Bantaragung jelas telah menetapkan wilayah mana saja yang memiliki potensi alam yang baik untuk dikembangkan sebagai objek wisata alam. Perdes tentang Tata Ruang Wilayah Desa Bantaragung menunjukkan bahwa Pemerintah Desa Bantaragung serius dalam hal pengelolaan sumberdaya alam. Mereka memikirkan keberlanjutan pembangunan masyarakat berbasis pada sumberdaya alam. Pembagian wilayah dimana didalamnya terdapat potensi alam yang dapat dioptimalkan sebagai obyek wisata, maka merencanakan, membuat dan mengelolanya bersama-sama antara pemerintah desa dengan warga Masyarakat. Hal tersebut nampak komitmen masyarakat dalam pengelolaan pariwisata, misalnya di kawasan curug cipeuteuy, terdapat kelompok sadar wisata (Pokdarwis),masyarakat yang tergabung dalam lembaga swadaya masyarakat dalam pengelolaan kawasan wisata Curug Cipeuteuy tersebut.

Untuk mengimplementasikan Perdes Tata Ruang, berkaitan dengan Pembangunan kepariwisataan, Pemerintah Desa menetapkan Perdes Nomor 03 Tahun 2022 tentang Rencana Induk Pembangunan Kepariwisataan Desa Tahun 2022-2032. Perdes ini menjadi dasar kebijakan turunannya dalam Pembangunan kepariwisataan di Desa Bantaragung. Didalam RIPPAR Desa, Desa Bantaragung tersebut didalamnya memuat visi,misi, tujuan, sasaran, arah kebijakan dan strategi. Selain itu dituangkan juga indikasi program kepariwisataan Desa Tahun 2023-2027. Keseriusan Pemerintahan Desa Bantaragung dalam Pembangunan kepariwisataan desa ditegaskan dalam visi Pembangunan kepariwisataan desa yaitu:" Bantaragung menjadi Destinasi Pariwisata Utama Jawa Barat Yang Bernuansa Harmoni alam dan Budaya Untuk Kesejahteraan Masyarakat

Memperhatikan arah kebijakan Pembangunan kepariwisataan desa Bantaragung tersebut nampak bahwa pemerintahan desa memberikan ketegasan bahwa arah tersebut akan menjadi dasar dalam perumusan kebijakan dan juga pelaksanaan Pembangunan kepariwisataan di desa Bantaragung. Secara ranah kebijakan, arah Pembangunan kepariwisataan Desa Bantarung menjadi dasar arah kebijakan, strategi dan indikasi program dari setiap komponen Pembangunan kepariwisataan.

Untuk menjamin pelaksanaan pariwisata di Desa Bantaragung, telah ditetapkan Peraturan Desa Bantaragung No. 4 Tahun 2022 tentang Penyelenggaraan Kepariwisataan Desa. Kebijakan ini bertujuan untuk meningkatkan kemandirian

dan kesejahteraan masyarakat melalui pemberdayaan ekonomi kreatif dan produktif. Peraturan ini menegaskan bahwa tujuan pengelolaan desa wisata adalah untuk mengelola potensi desa guna meningkatkan pendapatan masyarakat dan desa serta meningkatkan kesejahteraan rakyat. Dengan demikian, terlihat bahwa Pemerintah Desa Bantaragung telah responsif dalam mengelola desa wisata yang berkelanjutan.

Komitmen pemerintah desa juga tercermin dalam pembangunan desa wisata sesuai dengan kewenangan yang dimilikinya. Pemerintah Desa Bantaragung terus berusaha mengoptimalkan perannya, khususnya dalam hal kebijakan serta penyediaan sarana dan prasarana yang mendukung pariwisata. Sebagai bagian dari jaminan penyelenggaraan desa wisata, pemerintah desa melakukan pembinaan dan pengawasan, termasuk monitoring dan evaluasi terhadap setiap usaha pengembangan desa wisata. Hasil evaluasi ini menjadi dasar untuk pembinaan dan pengawasan selanjutnya dalam menjaga keberlanjutan desa wisata.

Peranan Pemerintah Kabupaten

Pemerintah Kabupaten Majalengka memiliki komitmen yang baik dalam Pembangunan kepariwisataan berbasis alam. Hal tersebut nampak dari kebijakan Peraturan Daerah Majalengka Nomor 11 Tahun 2011 tentang Rencana Tata Ruang Wilayah Majalengka Tahun 2011 - 2031 (Lembaran Daerah Kabupaten Majalengka Tahun 2011 Nomor 1). Dalam Perda tersebut salah satunya diuraikan mengenai kepariwisataan. Karena Desa Bantaragung termasuk ke dalam wilayah Kecamatan Sindangwangi, dalam Perda tersebut ditetapkan sebagai Kawasan menjadi Pengembangan Kepariwisataan. Wisata yang dikembangkan di Kecamatan Sindangwangi berupa ekowisata Batuluhur dan Sindangwangi Minawisata.

Selanjutnya dalam kebijakan Rencana Induk Pembangunan Kepariwisataan Daerah (RPD) Kabupaten Bekasi yang ditetapkan dalam Peraturan Daerah No 8 Tahun 2021 tentang Rencana Induk Pembangunan Kepariwisataan Kabupaten Majalengka Tahun 2021-2025, didalamnya ditetapkan Kawasan Strategi Pariwisata Kabupaten (KSPK), Didalam kebijakan tersebut disebutkan bahwa wilayah Kecamatan Sindangwangi sebagai salah satu Kawasan Strategi Pariwisata Kabupaaten Majalengka. Memperhatikan pada kebijakan tersebut jelas bahwa Kecamatan Sindawangi yang didalamnya ada desa wisata Bantaragung merupakan wilayah yang dikembangkan kepariwisataannya berbasis alam. Ini menunjukkan bahwa Pemerintah kabupaten Majalengka memiliki komitmen yang baik bagi Pembangunan pariwisata berkelanjutan di Desa Bantaragung yang sudah ditetapkan sebagai desa wisata di Kabupaten Majalengka. Beberapa objek wisata yang ada di Desa Bantaragung menjadi destinasi wisata yang terus dikembangkan.

Peranan Pemerintah Daerah Provinsi

Pemerintah Provinsi Jawa Barat fokus pada pengembangan pariwisata di wilayah Kabupaten dan Kota di provinsi ini. Untuk mendukungnya, pemerintah mengeluarkan Peraturan Daerah No. 15 Tahun 2015 tentang Rencana Induk Pembangunan Kepariwisataan Provinsi Jawa Barat 2015-2025. Peraturan ini mengatur berbagai hal, termasuk ketentuan umum, ruang lingkup, pengembangan destinasi dan industri pariwisata, pemasaran, kelembagaan, pembiayaan, serta pembinaan, pengawasan, dan pengendalian sektor pariwisata. Dalam perda tersebut, dijelaskan bahwa tujuan utama adalah menjadikan Jawa Barat sebagai destinasi pariwisata berkelas dunia yang terintegrasi, berkelanjutan, dan mengutamakan nilai-nilai budaya. Visi ini menekankan pentingnya peran optimal dari Pemerintah Daerah Provinsi, Kabupaten/Kota, pemangku kepentingan, dan masyarakat dalam pengelolaan pariwisata yang terpadu dan berkelanjutan, yang menunjukkan komitmen kuat pemerintah provinsi dalam sektor pariwisata.

Dalam strategi pengembangan destinasi pariwisata alam, budaya, dan buatan, pemerintah memperkuat keterpaduan dalam mengembangkan potensi pariwisata alam khas masing-masing daerah. Untuk Kabupaten Majalengka, Perda No. 15 Tahun 2015, Pasal 27, menyebutkan bahwa Majalengka termasuk dalam kawasan pengembangan ekowisata alam pegunungan, khususnya di wilayah Gunung Ciremai.

Pemerintah Provinsi Jawa Barat sangat konsen atas pengembangan kepariwisataan di Kabupaten Majalengka, khusunya pada ekowisata di daerah kaki Gunung Ciremai yang didalamnya ada Desa Bantaragung. Dalam hal Desa Bantaragung ditetapkan sebagai desa wisata, Pemerintah Provinsi terus mendorong Pemerintah Kabupaten Majalengka dan Masyarakat di Desa Bantaragung untuk terus meningkatkan kualitas layanan pariwisata baik dalam obyek wisata, sarana pendukung, kebersihan lingkungan wisata juga atraksi wisata yang ada di Desa Bantaragung.

Desa wisata Bantaragung didorong terus untuk menjadi desa wisata unggulan di Jawa Barat. Oleh karenanya Desa Wisata Bantaragung pernah meraih desa wisata Tingkat nasional. Dengan adanya dukungan dari Provinsi Jawa Barat, Desa Wisata Bantar Agung terus berkembang dan menjadi salah satu tujuan wisata Jawab Barat untuk wilayah Kabupaten Majalengka. Pemerintah provinsi Jawa Barat cukup baik dalam mendukung Pembangunan desa wisata Bantarargung, sehingga mampu mengantarkan menjadi juara nasional sebagai desa wisata.

Peranan Pemerintah Pusat

Kebijakan Pemerintah Pusat dalam pengembangan desa wisata nampak dari kebjakan yang dikeluarkan oleh Kementrian Pariwisata dan Industri Kreatif.

Beberapa peraan utama pemerintah pusat antara lain: Kebijakan dan regulasi; pendanaan dan bantuan teknis; Promosi dan pemasaran desa wisata; kolaborasi dengan pemangku kepentingan. Melalui peran tersebut pemerintah pusat membantu meningkatkan potensi ekonomi local dan melestarikan budaya serta lingkungan di desa-desa wisata.

Dalam kebijakan, Pemerintah pusat menetapkan kebijakan yang mendukung pengembangan desa wisata, seperti regulasi mengenai pengelolaan pariwisata berkelanjutan, pemberian izin, serta panduan tata kelola desa wisata. Terkait dengan pendanaan dan bantuan teknis, pemerintah pusat menyediakan dana melalui program khusus, seperti Dana Desa, untuk meningkatkan infrastruktur dan fasilitas pariwisata di desa. Bentuk dukungan lain pemerintah memberikan bantuan teknis, pelatihan, dan pengembangan sumber daya manusia. Terkait dengan promosi parisata desa, pemerintah melakukan promosi desa wisata melalui kampanye pariwisata nasional dan internasional, serta platform digital yang memperluas akses wisatawan. Selain beberapa peran tersebut Pemerintah pusat menjalin kemitraan dengan pihak swasta, BUMN, dan komunitas lokal untuk menciptakan ekosistem wisata yang mendukung pertumbuhan desa wisata.

Kementerian Pariwisata dan Ekonomi Kreatif (Kemenparekraf) memiliki beberapa kebijakan penting dalam pengembangan desa wisata di Indonesia. Kebijakan strategis yang baru-baru ini dilakukan oleh Kementrian Pariwisata dan ekonomi Kreatif yaitu denga Program Pengembangan 244 Desa Wisata Prioritas. Kemenparekraf fokus pada pengembangan desa-desa wisata yang memiliki potensi besar untuk menarik wisatawan, baik domestik maupun internasional. Program ini bertujuan untuk meningkatkan daya tarik pariwisata dengan memperbaiki infrastruktur dan mengoptimalkan sumber daya lokal.Program yang bisa dan sudah menjadi agenda tahunan adalah Anugerah Desa Wisata Indonesia (ADWI). Dalam program ini merupakan pemberian penghargaan kepada desa-desa wisata terbaik di Indonesia, berdasarkan kategori tertentu. Program ini mendorong desa-desa untuk terus berinovasi dan menjaga kualitas pengelolaan pariwisata serta produk lokal yang mereka miliki. Dalam mendukung pelaku usaha wisata yang memiliki pengetahuan, wawasan dan kompetensi, Kemenparekraf sering memberikan pelatihan kepada masyarakat desa mengenai manajemen pariwisata, digitalisasi, dan ekonomi kreatif. Hal ini bertujuan untuk meningkatkan kapasitas masyarakat lokal dalam mengelola dan memasarkan desanya sebagai destinasi wisata. Program lainnya adalah digitalisasi desa wisata. Hal ini merupakan Upaya Pemerintah Pusat melalui Kemenparekraf untuk mendorong desa wisata untuk memanafaatkan teknologi digital dalam promosi dan pemasaran. Platform digital digunakan untuk memudahkan akses wisatawan dan meningkatkan daya saing desa wisata di era digital.Program lainnya adalah pengembangan produk wisata berkelanjutan.

Dalam program tersebut, Kemenparekraf mendorong desa-desa wisata untuk mengembangkan produk-produk wisata yang berkelanjutan, dengan fokus pada pelestarian lingkungan dan budaya lokal. Hal ini juga termasuk dalam mendukung praktik wisata ramah lingkungan dan partisipasi komunitas lokal.

Untuk memastikan kebijakan dan program pemerintah melalui Kemenparekraf bekerjasama dengan kementrian lain seperti Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi, serta Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat (PUPR) untuk meningkatkan infrastruktur, aksesibilitas, dan konektivitas ke desa-desa wisata. Dengan kebijakan-kebijakan ini, Kemenparekraf berupaya meningkatkan kualitas desa wisata agar mampu bersaing di tingkat nasional maupun internasional.

Peranan Masyarakat

Peran masyarakat dalam pengembangan desa wisata Bantaragung sangat krusial karena mereka merupakan pihak utama dalam menjaga kelestarian dan keaslian desa wisata tersebut. Desa wisata Bantaragung sendiri berawal dari inisiatif warga setempat, yang membuat mereka sangat peduli terhadap pengembangan dan pemeliharaan kawasan wisata ini. Contohnya, di objek wisata Curug Cipeuteuy yang terletak di kaki Gunung Ciremai, masyarakat awalnya secara bersama-sama membersihkan kawasan tersebut menggunakan cangkul, menata dengan sederhana, dan bergotong royong. Kawasan hutan lindung yang dikelola oleh Kehutanan Ciremai kemudian berkolaborasi dengan masyarakat. Seiring waktu, kawasan wisata Curug Cipeuteuy menjadi lebih tertata dengan baik, menarik banyak wisatawan domestik yang berkunjung.

Dalam hal peranan Masyarakat pada beberapa objek wisata di desa wisata Bantaragung , antara lain dalam hal; 1) Pelestarian budaya dan tradisi Masyarakat yang sudah ada secara turun temurun, misalnya saja dengan adanya tradisi seren taun Dimana masarakat akan menyampaikan rasa Syukur atas hail pertanian dan kebunnya dengan adanya adat tersebut. 2) Masyarakat berperanan dalam hal menjaga kebersihan dan kelestarian lingkungan desa, seperti pengelolaan sampah, konservasi hutan, dan sumber daya air. 3) Masyarakat bisa membuka usaha penginapan, restoran, pemandu wisata, hingga jasa transportasi lokal, yang memberikan pengalaman otentik kepada wisatawan. Masyarakat bisa membuka usaha penginapan, restoran, pemandu wisata, hingga jasa transportasi lokal, yang memberikan pengalaman otentik kepada wisatawan. 4) Pada pemberdayaan Masyarakat local, mereka terlibat langsung dalam industri pariwisata, masyarakat dapat meningkatkan taraf ekonomi melalui usaha kecil seperti penjualan produk lokal, kerajinan tangan, dan kuliner khas. 5) Lebih jauh Masyarakat di desa wisaya Bantaragung gerlibat dan berpartisipasi aktif dalam perencanaan, penyusunan

program untuk pengembangan desa wisata. Salah satunya adalah dalam pengelolaan pedagang, parker dan pelayanan wisata yang akan melaksanakan kemah di tempat.

Peran aktif masyarakat ini tidak hanya memperkuat ekonomi desa, tetapi juga menjaga agar perkembangan wisata tetap berkelanjutan dan tidak merusak lingkungan atau budaya setempat. Pada masyarakat di Desa Wisata Bantaragung ini, masyarakat benar-benar memegang peranan penting bahkan mereka mampu mengatur bagaimana pola dan sistem kerja dalam mengelola di Curug Cipeuteuy. Kondisi demikian menjadi salah satu poin untuk mencapai desa wisata yang maju. Keberadaaan Masyarakat pariwisata menjadi soko penting bagi memajukan pariwisata desa di Desa Bantararung.

Peranan Perguruan Tinggi

Dalam pengembangan desa wisata Bantaragung, berdasarkan informasi dari Aparat Pemerintah Desa dan pelaku usaha wisata di Curug Cipeuteuy, perguruan tinggi memiliki peran penting. Beberapa perguruan tinggi, melalui dosen dan mahasiswanya, telah melakukan kajian dan diskusi tentang pengembangan desa wisata Bantaragung, salah satunya dari Universitas Gadjah Mada. Dalam hasil rekomendasi dan masukannya antara lain perlunya membuat system informasi walaupun sederhana terkait desa wisata Bantaragung dan informasi terkait lainnya yang memudahkan berbagai pihak untuk mengetahui dan berwisata di desa Bantaragung. Ada juga beberapa mahasiswa dan dosen melakukan pengabdian dengan target memberikan pelatihan mengenai manajemen usaha wisata dan juga produk-produk oleh oleh berbasis bahan yang ada di desa.

Perguruan tinggi memiliki peran penting dalam pengembangan desa wisata melalui berbagai aspek ilmiah, sosial, dan ekonomi. Berbagai peran tersebut dilakukan oleh Perguruan tinggi dengan tridharma yang dimilikinya. Beberapa peran utama perguruan tinggi terkait dengan pengembangan desa wisata dilakukan melalui :

a. Riset dan Pengembangan: Perguruan tinggi dapat melakukan penelitian untuk memetakan potensi pariwisata desa, analisis pasar, dan kajian kelayakan sehingga pengembangan desa wisata bisa lebih terarah dan berkelanjutan.
b. Pendampingan dan Penyuluhan: Mahasiswa dan dosen dapat memberikan pendampingan kepada masyarakat desa dalam bidang manajemen pariwisata, teknologi, serta pemasaran untuk meningkatkan kualitas layanan dan pengelolaan.
c. Inovasi Teknologi: Dengan keterlibatan perguruan tinggi, teknologi modern seperti digitalisasi promosi (melalui media sosial atau situs web) dapat

diterapkan untuk memperluas jangkauan pasar desa wisata dan mempermudah akses informasi bagi wisatawan.

d. Penguatan SDM (Sumber Daya Manusia): Melalui program pelatihan dan edukasi, perguruan tinggi membantu meningkatkan kapasitas masyarakat dalam hal keterampilan wisata, hospitality (keramahtamahan), dan bahasa asing.
e. Pengembangan Produk Kreatif: Melalui kolaborasi dengan mahasiswa dan dosen, perguruan tinggi dapat membantu menciptakan produk-produk kreatif atau paket wisata yang sesuai dengan tren pasar dan karakteristik desa.
f. Kolaborasi dengan Pemerintah dan Swasta: Perguruan tinggi bisa menjadi jembatan antara desa wisata dengan pemerintah atau pihak swasta untuk mendapatkan dukungan, baik berupa pendanaan maupun fasilitas pengembangan infrastruktur.

Dengan demikian, perguruan tinggi berperan sebagai mitra strategis dalam menciptakan desa wisata yang inovatif, berkelanjutan, dan kompetitif. Tentu saja keterlibatan perguruan tinggi tersebut, baik secara kelembagaan maupun pelibatan dosen dan mahasiswa dalam pengembangan desa wisata memerlukan n dukungan dari pemerintah setempat, baik pemerintah Kabupaten Majalengka dan Pemerintah desa Bantaragung.

Peranan Dunia Usaha

Peranan swasta dan dunia usaha dalam pengembangan desa wisata sangat penting untuk menciptakan ekosistem yang mendukung pertumbuhan ekonomi lokal dan keberlanjutan wisata. Di desa wisata Bantaragung keterlibatan swasta dan para pengusaha local maupun dari luar daerah nampak ada peranannya. Salah satunya penyediaan Resoran/Rumah makan, homestay dan juga beberapa café yang mulai bermunculan di sekitar desa wisata Bantaragung. Berikut beberapa peran utama mereka:

a. Investasi Infrastruktur: Swasta berinvestasi dalam pengembangan infrastruktur seperti akses jalan, penginapan, fasilitas umum, dan pusat rekreasi. Ini meningkatkan daya tarik desa wisata dan kenyamanan bagi pengunjung.Pada aspek ini Nampak dilakukan dengan hadirnya beberapa restoran/café dan homestay di desa Bantaragung. Salahsatunya di Kawasan Rest Area Cikebo. Di Daerah tersebut sangat tepat karena selain bisa melihat pemandangan indah hamparan sawah juga memiliki akses yang baik ke berbagai arah.
b. Pengembangan Ekonomi Lokal: Dunia usaha dapat membantu membangun kerjasama dengan masyarakat lokal melalui pemberdayaan UMKM (Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah) seperti penjualan produk lokal, souvenir, atau

kuliner khas, sehingga ekonomi desa semakin berkembang. Hal ini Nampak dengan banyak hadirnya pedagang , warung dan juga berkembangnya produksi gula aren dan kue yang ada di desa Bantaragung. Perkumpulan ibu-ibu UMKM juga merasakan adanya peranan dunia usaha dan swasta yang turut membantu berkembangnya usaha pedagang di Kawasan wisata di desa wisata Bantaragung.

c. Transfer Pengetahuan dan Teknologi: Perusahaan swasta dapat menyediakan pelatihan dan berbagi teknologi terbaru terkait manajemen, pemasaran, atau hospitality, sehingga masyarakat lokal bisa mengelola potensi pariwisata lebih efektif dan profesional. Hal ini pernah dilakukan oleh beberapa mitra dari Perusahaan yang dating ke desa Bantaragung dan memberikan sosialisasi dan pelatihan bagi Masyarakat pariwisata, pemuda dan pedagang di tempat wisata. Hal ini sangat penting agar pelaki usaha yang mendukung pengembangan desa wisata Bantaragung dapat berperanan secara optimal.
d. Pemasaran dan Promosi: Dunia usaha, terutama di sektor perhotelan, travel, dan media, dapat mempromosikan desa wisata melalui platform digital, media massa, atau paket tur wisata. Promosi yang lebih luas membantu meningkatkan jumlah kunjungan wisatawan. Terkait dengan peran ini, para pengusaha maupun sektor swasta pernah ada semacam hiburan kesenian dan juga menjadi sponsor dalam even kegiatan di Desa Bantaragung. Misalnya dalam kegiatan tradisi seren tahun.
e. Tanggung Jawab Sosial Perusahaan (CSR): Melalui program CSR, perusahaan dapat mendanai proyek-proyek pelestarian lingkungan, pendidikan masyarakat, dan pelatihan keterampilan pariwisata, serta memperbaiki fasilitas umum di desa wisata. Terkait dengan ini, belum banyak yang dilakukan, namun pernah ada, salahsatunya dari Perusahaan telekomunikasi . Mereka memberikan semacam pelatihan dan juga membantu pengembangan usaha terutama dalam pelatihan usaha . Hal yang pernah dilakukan adalah pelatihan manajemen usaha kecil.
f. Kerjasama dalam Event dan Festival: Dunia usaha dapat berperan sebagai sponsor atau mitra dalam penyelenggaraan event budaya, festival, atau acara khusus yang dapat menarik wisatawan dan memperkenalkan keunikan desa kepada publik yang lebih luas. Ini pernah dilakukan pada acara seren tahun dan beberapa even yang berkaitan dengan peringatan hari besar nasional.

Dengan kontribusi dunia usaha, pengembangan desa wisata menjadi lebih terarah dan berkelanjutan, serta mampu memberikan dampak ekonomi yang nyata bagi Masyarakat. Hal ini perlu dilakukan secara berkelanjutan untuk memberikan jaminan bahhwa desa wisata Bantaragung tetap ada dan terjaga dengan baik.

Peranan Media

Media memiliki peran strategis dalam pengembangan desa wisata, terutama dalam hal promosi, edukasi, dan peningkatan citra desa. Dalam era sekarang media bisa banyak macaam bentuknya. Ada media cetak (berbagai harian surat kabar); media audio seperti radio daerah; media audiovisual seperti stasiun televisi dan media sosial. Media tersebut memeliki perananya masing masing, namun untuk mempublikasikan terkait denga keberadaan desa wisata dan berbagai aktivitas di desa wisata tersebut. Berikut adalah beberapa peran utama media dalam pengembangan desa wisata:

a. Promosi dan Publikasi: media, baik cetak, online, maupun televisi, dapat mempromosikan desa wisata kepada khalayak luas, menarik lebih banyak wisatawan dengan memperkenalkan keindahan alam, budaya, dan potensi lokal. Terkait dengan peran ini, nampaknya desa wisata Bantaragung termasuk desa wisata yang dippromosikan melalui media ini, saat ini lebih banyak peranannya adalah media sosial yang disampaikan oleh para wisatwan dengan mempublikasikannya pada akun mereka. Selain itu pada media televisi dan juga website pemerintah maupun pihak pelaku usaha wisata banyak berperanan dalam mempromoiskan desa wisata Bantaragung.
b. Branding dan Citra: media membantu membangun dan memperkuat citra positif desa wisata melalui pemberitaan yang baik, liputan acara, dan ulasan wisatawan. Ini menciptakan identitas desa yang kuat dan menarik minat kunjungan. Pada Desa wisata Bantaragung, media pada umumnya memberikan branding dan citra pada desa Banataragung sebagai desa wisata berbasis alam, Keiandahan alam persawahan, gunung ciremaim danau dan juga curug menjadi citra dari Desa wisata Bantaragung ini. Oleh karenanya yang berkunjung ke desa Bantaragung ini bertujuan untuk menikmati indahnya pemanndangan alam, dan sejuknya udara di kaki Gunung Ciremai.
c. Edukasi Masyarakat: Media juga berperan dalam memberikan edukasi kepada masyarakat lokal tentang pentingnya pariwisata yang berkelanjutan, cara menjaga lingkungan, serta pentingnya keramahan dan pelayanan yang baik kepada wisatawan. Masyarakat banyak belajar dengan membaca dan melihat bagaimana tanggapan wisatawan yang pernah berkunjung ke desa wisata Bantargung. Respon dari wisatawan yang ditulis atau disampaikan di media sosial, menjadi bahan evaluasi Masyarakat pelaku usaha wisata untuk terus memperbaiki sehingga citra baik dari desa wisata Bantaragung akan tetap dicapai.
d. Platform untuk Ulasan dan Feedback: Melalui media sosial, blog, dan situs ulasan, wisatawan dapat berbagi pengalaman mereka. Ulasan positif membantu meningkatkan reputasi desa wisata, sementara kritik dapat

menjadi masukan untuk perbaikan. Tentu saja hal ini akan sangat berpengaruh terhadap keberlanjutan desa wisata Bantargung. Oleh karenanya Masyarakat harus tetap berusaha agar citra desa wisata Bantaragung tetap baik dimata publik.

e. Penghubung dengan Pasar Global: Media digital memungkinkan desa wisata untuk dikenal hingga ke pasar internasional, membuka peluang untuk menarik wisatawan mancanegara dengan biaya promosi yang lebih efisien. Hal ini terbukti dengan pernah beberapa akali wisatawan mancanegara dating berkunjung ke desa wisata Bantaragung d an menginap beberapa hari di desa tersebut. Ini membuktikan bahwa desa wisata Bantaragung sudah mulai dikenal oleh wisatawan mancanegar. Tentu saja kondisi demikian perlu terus ditingkatkan.
f. Liputan Acara dan Festival: Media berperan dalam meliput berbagai acara atau festival di desa wisata, seperti kegiatan budaya, seni, dan olahraga, yang dapat meningkatkan daya tarik desa dan menjadikannya tujuan wisata utama. Hal seperti ini dilakukan dalam acara hajat desa dala seren tahun yang biasanya diselenggarakan setiap tahun. Momen ini sangat baik dan media berperanan penting untuk mempublikasiklannya ke dunia luar.

KESIMPULAN

Pengembangan desa wisata Bantaragung yang berorientasi berkelanjutan dapat optimal mencapai target dan sasaran melalui pendekatan *pentahelix*. Masing-masing helik memegang peranan secara mandiri dan kolaborasi sehingga mampu mewujudkan desa wisata Bantaragung sebagai tujuan wisata baik bai wisatawan lokal maupun domestik lainnya di wilayah Jawa Barat dan luar daerah. Dalam mengembangkan potensi wisata yang ada di Desa Bantaragung, masyarakat lebih memanfaatkan potensi sumberdaya alam baik karena berada di kaki gunung ciremai maupun juga kondisi terasering alamnya yang bagus dengan view pemandangan yang indah. Modal keindahan alam dan budaya Masyarakat setempat menjadi dasar bagi pengembangan desa wisata bantaragung.

Kolaborasi governance yang dilakukan oleh pemerintah, masyarakat, pengusaha/investor, perguruan tinggi dan media menunjukkan pada hasil yang baik. Namun hal yang paling nampak peranannya adalah adanya partisipasi Masyarakat yang tinggi dengan komitmen kolaborasi yang baik dalam kelompok sadar wisata baik dari pemuda, kelompok Wanita usaha dan pemerintah desa.

Faktor pendorong dalam pengembangan desa wisata Bantaragung berkelanjutan antara lain potensi alam, dukungan pemerintah, kesadaran masyarakat dan adanya kolaborasi yang sinergi antara pemangku kepentingan, termasuk juhga dari perguruan tinggi maupun media. Adapun yang menghambat

pengembangan desa wisata Bantaragung antara lain minimnya akses untuk mendapatkan sponsor dalam penndananngan pengembangan desa wisata secara berkelanjutan, selain itu masih terbatasnya kemampuan kelompok sadar wisata masyarakat dalam mempromosikan desa wisata Bantaragung.

Perlu dilakukan penguatan wisata alam karena Desa Bantaragung sudah memiliki potensi alam yang indah. Desa wisata Bantaragung belum memiliki produk khas desa yang dapat dijadikan sebagai ikon dari Desa Bantaragung sebagai oleh-oleh khas yang bisa dibawa dan dinikmati oleh wisatawan. Oleh karenanya perlu dilakukan kajian terkait ini dan harus segera ditetapkan sehingga menjadi branding bagi Desa wisata Bantaragug. Hal penting lainnya adalah meningkatkan akses dan fasilitas pendukung yang membuat wisatawan nyaman. Dalam hal ini perlu meningkatkan kualitas akses jalan menuju desa wisata untuk kemudahan wisatawan dalam mencapai Lokasi.

Mengoptimalkan media sosial dan situs web resmi desa wisata Bantaragung sebagai media informasi public. Berkolaborasi dengan influencer atau travel blogger juga dapat meningkatkan eksposur desa di kalangan wisatawan. Bekerjasama dengan agen perjalanan dan platform pariwisata untuk menjual paket wisata. Ini membantu mengintegrasikan desa ke dalam jaringan wisata yang lebih luas.

Dilakukan pemberdayaan Masyarakat terutama pokdarwis dalam membentuk Kelompok Usaha Bersama (KUB) yang melibatkan berbagai pihak di desa, sehingga keuntungan dari kegiatan wisata lebih merata dan masyarakat merasa memiliki peran dalam pengembangan desa wisata.Mengadakan pelatihan bagi warga dalam bidang hospitality, bahasa asing, pemanduan wisata, atau kuliner agar mereka siap menyambut wisatawaan. Selain itu perlu mendorong masyarakat untuk membuat kerajinan khas atau produk oleh-oleh yang bisa dipasarkan ke wisatawan, seperti kerajinan tangan, pakaian tradisional, atau makanan khas.

REFERENCES

Bahri, A. S., Basalamah, A., & Rahmat, T. A. (2023). Penerapan kriteria desa wisata pada desa wisata Batulayang, Bogor, Jawa Barat. *KONTAN: Jurnal Ekonomi, Manajemen Dan Bisnis*, *2*(1).

Budiani, S. R., Wahdaningrum, W., Yosky, D., Kensari, E., Pratama, H. S., Mulandari, H., & Kusmiati, Y. (2018). Analisis Potensi dan Strategi Pengembangan Pariwisata Berkelanjutan Berbasis Komunitas di Desa Sembungan, Wonosobo, Jawa Tengah. *Majalah Geografi Indonesia*, *32*(1), 170–176.

Bungin, B. (2019). *Metodologi Penelitian Kualitatif: Aktualisasi Metodelogis ke Arah Ragam Varian Kontemporer*. PT Raja Grafindo Persada.

Creswell, J. W. (2016). *Qualitative inquiry & Research Design: Choosing among five approaches* (Fourth Edi). SAGE Publications, Inc.

Halibas, A. S., Sibayan, R. O., & Maata, R. L. (2017). The Penta Helix Model of Innovation in Oman: An HEI Perspective. *Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge, and Management*, *12*, 159–174.

Hardiyanto, A., Soejanto, I., & Berlianty, I. (2018). Analisis strategi pembangunan desa wisata di sentra pengrajin keris. *Opsi*, *11*(1), 1–13.

Haryanto, E. S., & Utomo, T. P. (2018). *REDESAIN STAN PEDAGANG SUVENIR DI LINGKUNGAN MUSEUM SANGIRAN SRAGEN DENGAN PENDEKATAN ERGONOMI DAN BUDAYA SEBAGAI UPAYA MENINGKATKAN DAYA TARIK PRODUK DAN CITRA OBYEK WISATA*. https://doi.org/.

Hidayatullah, A., Ali, M., & Pahrudin. (2023). Kolaborasi Pentahelix Dalam Membangun Desa Wisata Berbasis Masyarakat. *JPEK (Jurnal Pendidikan Ekonomi Dan Kewirausahaan)*, *7*(1), 304–314. https://doi.org/10.29408/jpek.v7i1.15085

Kuswandi, A. (2020). Strategi Pemerintah Daerah dalam Pembangunan Pariwisata di Provinsi Nusa Tenggara Barat. *Jurnal Agregasi: Aksi Reformasi Government Dalam Demokrasi*, *8*(2), 90–113.

Maturbongs, E. E., & Lekatompessy, R. L. (2020). Kolaborasi Pentahelix dalam Pengembangan Pariwisata Berbasis Kearifan Lokal di Kabupaten Merauke. *Transparansi: Jurnal Ilmiah Ilmu Administrasi*, *3*(1), 55–63. https://doi.org/10.31334/transparansi.v3i1.866

Nugroho, M. W., Yulianto, T., Gunawan, F., & Mudyanti, R. (2023). Akselerasi Pentahelix Pengembangan Desa Wisata "Pandansili" Berbasis Partisipasi Masyarakat. *Abidumasy*, *4*(1), 1–9.

Nurhadiyanti. (2019). *Kolaborasi ABCGM+ dalam Pengembangan Pariwisata Desa Nglanggeran Kecamatan Patuk Kabupaten Gunung Kidul Tahun 2018*. Universitas Muhammadiyah Yogyakarta.

Rahadian, A. H. (2016). Strategi pembangunan berkelanjutan. *Prosiding Seminar STIAMI*, 46–56.

Sidiq, A. J., & Resnawaty, R. (2017). Pengembangan desa wisata berbasis partisipasi masyarakat lokal di desa wisata Linggarjati Kuningan, Jawa Barat. Prosiding Penelitian Dan Pengabdian Kepada Masyarakat. *Prosiding Penelitian Dan Pengabdian Kepada Masyarakat*, *4*(1), 38–44.

Solihah, A. W., Musiasa, I. N., & Shihab, M. (2018). Aktivitas Public Relations Pengelola Situs Pariwisata Tanjung Lesung Untuk Meningkatkan Jumlah Wisatawan. *Jurnal Komunikasi Global*, *7*(1), 42–52. https://doi.org/doi.org/10.24815/jkg.v7i1.10528

Sukardi. (2021). *Metodologi Penelitian Pendidikan: Kompetensi dan Praktiknya* (Edisi Revi). Bumi Aksara.

Syah, F. (2017). STRATEGI MENGEMBANGKAN DESA WISATA. *Proceeding SENDI_U*. https://www.unisbank.ac.id/ojs/index.php/sendi_u/article/view/5048

Wijaya, L., & Safitri, D. (2022). Public Relations Communication Strategy PT. Antam In Lobby And Negotiation. *Jurnal Komunikasi Dan Bisnis, 10(1), 1*(10), 16–23. https://doi.org/https://doi.org/10.46806/jkb.v10i1.840

Yunas, N. S., Susanti, A., Izana, N. N., & Widyawati, W. (2023). The Pentahelix Model in the Development of Agro-Culture-Based Edutourism in the Taman Nasional Bromo Tengger Semeru Buffer Village Area (A Study in Tosari Village, Pasuruan Regency and Sapikerep Village, Probolinggo Regency). *Sodality: Jurnal Sosiologi Pedesaan*, *11*(1), 76–85.

Jurnal Pemerintahan dan Politik
Vol. 10 No. 2 Tahun 2025, pp. 344 – 355
DOI: https://doi.org/10.36982/jpp.v10i2.5164
■ Received 31/01/2025 ■ Revised 05/02/2025 ■ Accepted 14/04/2025

Drivers' Experiences of Traffic Police Corruption and the Implications for Governance Reform: Case Study of Madagascar's National Police and Gendarmerie

Ralaivao Hanginiaina Emynorane[1], Jean Tsitaire Arrive[2], Tahadray Jean Tsitaitse[3], Faharano Marcel[4], Whega Danitsaike Bien-Aimé[5]
[1]Faculty of Social and Political Sciences, Universitas Hasanuddin, Indonesia
[2,3,5]Domaine des Sciences de la Société, Université de Toliara, Madagascar
[4]Institut Universitaire de Gestion et de Management, Université de Mahajanga, Madagascar
Email correspondance: emynoranerh24e@ms.unhas.ac.id

Keywords:
corruption, drivers, traffic police, national police, national gendarmerie, governance

Kata Kunci:
korupsi, pengemudi, polisi lalu lintas, polisi nasional, gendarmerie nasional, pemerintahan

Abstract
This study explores drivers' experiences of traffic police corruption in Madagascar, focusing on operations within the National Police and Gendarmerie. Using qualitative research methods, the study conducted in-depth semi-structured interviews with 30 drivers from diverse socio-economic backgrounds who regularly interacted with traffic authorities in urban and rural regional in Madagascar. The interviews aimed to explore drivers' perceptions, personal experiences, and coping strategies for navigating traffic encounters caused by corruption. The results indicate that drivers face frequent bribery demands from traffic police, especially in cases of minor infractions, where bribery is considered an effective means to avoid legal penalties. The study also highlights the role of power dynamics and lack of accountability in these corrupt practices. Informal networks of drivers and police contribute to a cycle of mutual reinforcement. Drivers' responses also reveal a widespread erosion of trust in both the national police and gendarmerie, which are seen as a barrier to effective policing and public safety. The study underscores the need for reform of law enforcement practices, enhanced oversight, increased public awareness, and highlighting the critical role of the government in reducing corruption and improving traffic law enforcement in Madagascar.

Abstrak
Studi ini mengeksplorasi pengalaman pengemudi dalam korupsi polisi lalu lintas di Madagaskar, dengan fokus pada operasi di lingkungan Kepolisian Nasional dan Gendarmerie. Dengan menggunakan metode penelitian kualitatif, penelitian ini melakukan wawancara semi-terstruktur mendalam terhadap 30 pengemudi dari latar belakang sosial ekonomi yang berbeda yang secara rutin berinteraksi dengan otoritas lalu lintas di wilayah perkotaan dan pedesaan di Madagaskar. Wawancara ini bertujuan untuk menggali persepsi pengemudi, pengalaman pribadi, dan strategi mengatasi kemacetan lalu lintas yang disebabkan oleh korupsi. Hasil dari studi ini menunjukkan bahwa pengemudi sering menghadapi tuntutan suap dari polisi lalu lintas, terutama dalam kasus pelanggaran ringan, dimana suap dianggap sebagai cara yang efektif untuk menghindari hukuman. Studi ini juga menyoroti peran dinamika kekuasaan dan kurangnya akuntabilitas dalam praktik korupsi. Jaringan informal antara pengemudi dan polisi berkontribusi pada siklus yang saling menguatkan. Para pengemudi menyampaikan bahwa semakin hilang kepercayaan mereka terhadap kepolisian nasional dan gendarmerie, yang dipandang sebagai hambatan bagi keefektivitas kepolisian dan keselamatan publik. Studi ini menuntut perlunya reformasi praktik penegakan hukum, peningkatan pengawasan, peningkatan kesadaran masyarakat, serta menyoroti peran krusial pemerintah dalam mengurangi korupsi dan meningkatkan penegakan hukum lalu lintas di Madagaskar.

INTRODUCTION

In many developing countries, law enforcement corruption is still a major problem that affects public trust, the effectiveness of traffic police performance, and the broader societal landscape (Park et al., 2023). One area where this corruption is particularly evident is in traffic enforcement, where interactions between drivers and police officers are frequent and often subject to informal and illicit practices(Branion-Calles et al., 2025). This issue is pervasive in many countries across Africa, including Madagascar, where traffic police corruption, particularly within the National Police and Gendarmerie, remains a pressing concern (Guida-Johnson, 2025). This study seeks to explore drivers' experiences of traffic police corruption in Madagascar, providing a deeper understanding of how it manifests in daily interactions and the consequences it has for both individuals and the broader society.

Madagascar, an island nation off the southeastern coast of Africa, faces numerous socio-political challenges that contribute to the persistence of corruption within its public institutions, including the police (Klein et al., 2023; Rahman et al., 2019). The traffic police, which includes both the National Police and the Gendarmerie, play a crucial role in maintaining road safety, ensuring the enforcement of traffic laws, and regulating the flow of transportation across the country (Park et al., 2023). However, these institutions are often perceived as ineffective, particularly in dealing with corruption (Prakash Giri et al., 2024). The public, including drivers, frequently report instances of bribery, favoritism, and abuse of power by traffic officers, which undermines the legitimacy of law enforcement and public trust in the police system.

Corruption has a wide-ranging effect on traffic law enforcement. Drivers are frequently forced to choose between facing legal penalties or complying with corrupt demands (Tenri Famauri et al., 2020). Such practices not only disadvantage individuals but also perpetuate a cycle of inequality, where those with limited financial resources are more vulnerable to exploitation. This creates an environment where the rule of law is undermined, and the public becomes increasingly skeptical of both the police and the government (Weger, 2009). The consequences of these practices extend beyond the roads, contributing to a broader sense of mistrust in state institutions and fueling corruption in other sectors of society.

The prevalence of corruption within Madagascar's police forces is not unique to the traffic division but is symptomatic of broader systemic issues within the country’s public institution(Efendi et al., 2021). Corruption is deeply entrenched in various sectors of the economy, from judiciary to public health and education. Law enforcement, however, plays a central role in maintaining social order, and corruption within the police force undermines the state's ability to fulfil its obligations to citizens (Prakash Giri et al., 2024). In this context, understanding corruption in traffic policing

is not only a matter of road safety but also a critical issue of governance, rule of law, and human rights.

Lawrence Lessig (2011) argues that corruption is not only a matter of individual moral failings but can also originate in institutions. In this context, corruption occurs when institutional procedures or structures systematically enable or encourage behavior that deviates from ethical standards (Sebakeng & Cox, 2023). In the case of the traffic police and gendarmerie in Madagascar, institutional corruption can be understood as the ways in which systems, policies and norms within these organizations can facilitate or tolerate corrupt behavior (e.g. bribery, extortion, etc.). Traffic police corruption can arise due to low salary and poor working conditions that force policers to accept bribes to increase their income, weak institutional oversight that allows policers to act with impunity, and cultural factors where corruption becomes normalized in certain interactions, particularly in environments where public services are underfunded (Guida-Johnson, 2025).

There have been several initiatives over the last 20 years to address corruption within Madagascar's police forces, including the implementation of reforms and anti-corruption regulations (Emynorane et al., 2024). However, progress has been slow, and many drivers continue to report widespread corruption during traffic stops. These reforms have often been met with resistance from within the police forces, and the lack of enforcement or genuine political will to tackle corruption has limited their impact (Park et al., 2023). This study, therefore, contributes to the ongoing conversation about police reform in Madagascar, offering a grounded perspective on the realities of traffic policing and the systemic issues that fuel corruption.

Understanding the nature of traffic police corruption is essential for developing effective strategies to combat it (Klein et al., 2023). This includes not only identifying the conditions that allow corruption to thrive but also recognizing the factors that drivers themselves perceive as contributing to or mitigating these corrupt practices (Chalendard et al., 2021). Factors such as the perceived power imbalance between drivers and traffic officers, the lack of alternative mechanisms for addressing grievances, and the limited avenues for reporting corruption without facing retaliation all play a significant role in shaping the experiences of drivers.

In examining these issues, the study also draws on existing literature on police corruption and its effects on law enforcement practices in other developing countries (Pyman, 2021). Comparative studies from other African nations, as well as Latin America and Asia, provide valuable insights into the patterns of corruption that emerge in law enforcement and the challenges of addressing such issues within political systems that may lack the resources or political will to implement comprehensive reforms (Lutterbeck, 2013). By situating this study within the broader

context, the study highlights both the unique challenges faced by Madagascar and the shared experiences of many nations grappling with similar issues.

This study, therefore, addresses a critical gap in the literature on police corruption in Madagascar and provides valuable qualitative insights into the daily realities of those who interact most frequently with traffic officers. By applying theories of institutional corruption and power dynamics, the study offers a conceptual framework for understanding how systemic weaknesses and informal practices perpetuate corrupt behaviors within traffic enforcement. The findings will be of particular interest to policymakers, law enforcement agencies, civil society organizations, and international bodies seeking to understand and combat corruption within police forces. Through the lens of drivers' lived experiences, this study presents a compelling narrative of how corruption impacts individuals and society, while also offering a theoretical foundation to inform future reforms and improve the integrity of traffic policing in Madagascar**.**

RESEARCH METHODS

This study uses a qualitative approach with in-depth semi-structured interview techniques (Oranga & Matere, 2023). Researchers conducted interviews with 30 drivers who came from various socio-economic backgrounds. The selection of informants was carried out using a purposive sampling technique with a criteria such as working as a driver for at least one year and have frequently interacted with the traffic authorities, both in urban and rural areas of Madagascar. This diverse sample selection aims to obtain a comprehensive perspective on how drivers' experiences and perceptions relate to corruption that occurs in traffic. In addition, the interview also explores the strategies used by drivers in dealing with situations involving corruption on the road. This approach provides space for informants to freely share their experiences, allowing researchers to better understand the social and economic impacts of corrupt practices in Madagascar's transportation system.

RESULTS AND DISCUSSION

Results

Lawrence Lessig's (2011) theory of institutional corruption is well suited to this study as it provides a lens through which to understand the driver's experience. Interactions between drivers and police in the transport system often involve negotiations in which corruption is part of the transactional nature of these encounters. In this light, this study reveals how institutional practices and structures within the national police and gendarmerie contribute to the persistence of corruption, and how drivers themselves can navigate these corrupt systems, through compliance, resistance, or avoidance. Furthermore, this grand theory can also guide study that

identifies the root causes of corruption within these institutions and provides a framework for analyzing the impact of this corruption on public trust, security, and broader societal issues in Madagascar.

Discussion

The findings from this study reveal the multifaceted nature of traffic police corruption in Madagascar, characterized by bribes, power imbalances, lack of accountability, and the role of informal networks. These elements together create an entrenched culture of corruption that not only affects individual drivers but also undermines the overall functioning of law enforcement and public trust.

Bribes from Traffic Officers

Bribery is a pervasive issue in the interactions between traffic officers and drivers in Madagascar (Abbas & Usman, 2023). The study found that police often ask for bribes in exchange for clearing minor traffic violations or receiving more lenient treatment. Drivers reported being frequently asked for bribes for violations such as speeding, failing to produce valid documents, or minor vehicle malfunctions (Myers, 2001). These bribe requests are often unrelated to serious crimes and are often used by traffic police as an opportunity to increase their income. Bribes are often given in cash, and the amount of the bribe varies depending on the importance of the driver or the discretion of the policers (Rumak, 2018). For many drivers, bribery is seen as the only way to avoid heavier penalties, making it an integral part of their daily commute.

This widespread corruption has normalized corrupt behavior by both drivers and policers (Moloeznik, 2020). Many drivers expressed that they had come to expect bribery during traffic stops, and in some cases, they carried small sums of money specifically to pay off corrupt officers. For those who did not comply with these requests, the alternative was often additional fines, delays, or even confiscation of their vehicles. Drivers often believed that protesting or resisting bribe requests would only make the situation worse, leading to more serious consequences. As a result, corruption has become an inherent and predictable part of the system, making it difficult for drivers to navigate the roads without encountering corruption (Emynorane & Arrive, 2024. The normalization of bribery reflects a broader problem within the police force, where policers are seen as having the power to manipulate traffic laws for personal gain.

The prevalence of bribery highlights the deeply systemic nature of corruption within Madagascar's traffic police force (Esmati et al., 2024). Widespread bribery undermines the rule of law and erodes public trust in law enforcement. Instead of acting as impartial traffic controllers, policers become exploiters, abusing their authority to extort money from drivers (Rahman et al., 2019). This corruption not only

perpetuates inequality, allowing wealthy drivers to avoid or mitigate bribe demands through negotiation or their connections, but it also has significant financial and psychological costs for the drivers who are forced to comply. Drivers often reported feelings of helplessness, as they had no choice but to pay the bribe to avoid further complications (Pyman, 2021). As long as bribery remains entrenched within the system, it will continue to undermine the effectiveness and legitimacy of traffic policing in Madagascar.

The Role of Power Dynamics

Power dynamics play a significant role in traffic police corruption in Madagascar. The relationship between traffic police and drivers is inherently unequal, with traffic police having considerable authority over the movements and actions of drivers (Klein et al., 2023). Policers have the power to fine, impound, or even arrest drivers, making it difficult for drivers to refuse bribe requests without facing serious consequences. This unequal power relationship creates a coercive environment in which drivers are forced to comply with corrupt demands, even when they recognize the injustice of the situation(Chalendard et al., 2021). For many drivers, resisting or challenging a bribe request can result in intimidation, delays, or higher fines, making it easier for them to pay the bribe and move on.

This power imbalance is particularly evident in the case of low-income drivers, who may feel particularly vulnerable due to limited financial resources and a lack of social or legal support(Guida-Johnson, 2025). These drivers are often the most vulnerable to exploitation by corrupt policers because they are less likely to have the means to challenge officers or seek legal redress. The fear of not being able to pay higher fines or facing lengthy delays that could disrupt their livelihoods further motivates them to comply with bribe demands (Sebakeng & Cox, 2023). In this way, power dynamics within the police force directly contribute to the systemic nature of corruption, as policers know that many drivers, especially those from lower socioeconomic backgrounds, will make concessions to avoid further complications.

In addition, power dynamics within the police force are often reinforced by the institutional structure and culture of law enforcement. Due to weak oversight and accountability mechanisms, policers feel incentivized to abuse their power for personal gain (Kjærgaard & Lauritsen, 2024). Many policers see their role as one of authority and control, which they use to assert dominance over drivers. This lawless atmosphere not only creates conditions for corruption to flourish but also perpetuates the cycle of abuse(Yasanthi et al., 2024). The lack of consequences for policers who engage in corrupt behavior reinforces the perception that their actions are uncriticizable, making it more difficult for drivers to challenge (Branion-Calles et al.,

2025). Thus, the power dynamics in this context are not just the product of individual policers but are deeply embedded in the structure and culture of the police force itself.

The Lack of Accountability

One of the main factors contributing to the persistence of corruption in Madagascar's traffic police is the widespread lack of accountability within the police force. Many drivers reported that when they attempted to report corruption or make complaints to police, their efforts were often ignored or dismissed (Moloeznik, 2020). The lack of clear and accessible mechanisms to hold policers accountable means that corrupt practices continue unchecked. This lack of accountability undermines the integrity of the police because they do not face consequences for their actions and drivers have no means of seeking justice(Abbas & Usman, 2023; Oleinik, 2016). Without effective monitoring or disciplinary measures, policers have little incentive to stop engaging in corrupt practices.

The issue of accountability is further complicated by a lack of transparency in law enforcement. Drivers often feel that there is no formal process to address corruption within the traffic police force, and even when they are victims of blatant extortion, they believe that their complaints will not succeed without action (Modipa, 2024). With minimal independent oversight or investigative agencies overseeing the police, they can act with impunity. This lack of oversight creates an environment where corrupt behavior is not only tolerated but normalized. In some cases, drivers describe that even when they are aware of corruption, they do not trust the authorities to fix it, reinforcing the belief that law enforcement comes first.

Furthermore, the lack of accountability contributes to a vicious cycle of corruption that is difficult to break(Myers, 2001). When police officers do not face consequences for their actions, it creates an institutional culture in which corruption is seen as part of the job rather than a unique form of misconduct. This state of mind takes root among new recruits as well as experienced police officers, perpetuating the practice over time (Rumak, 2018). As a result, drivers continue to face frequent demands for bribes and those who wish to report corruption feel powerless. Until strong accountability mechanisms are in place, such as independent oversight bodies, transparent internal investigations, and meaningful sanctions for misconduct, traffic police corruption in Madagascar is likely to continue to erode public trust in law enforcement.

Informal Networks of Drivers and Traffic Police

Informal networks between drivers and traffic officers play a key role in perpetuating corruption in Madagascar's road traffic enforcement system (Prakash Giri et al., 2024). These networks are often formed through repeated interactions

between certain agents and regular drivers. Drivers on these networks often have established relationships with specific agents, which can lead to preferential treatment (Campion et al., 2019). Police may turn a blind eye to minor violations or reduce the amount of bribes demanded by those they recognize and trust, creating an unfair advantage for drivers with such relationships (Lutterbeck, 2013). These informal relationships create a system in which loyalty or familiarity with agents can mitigate the financial burden of corruption, fostering a sense of inequality among those without similar relationships.

The existence of these informal networks highlights the social dimensions of corruption within the traffic police force (Emynorane & Arrive, 2024; Tenri Famauri et al., 2020). For drivers without close relationships with the police, the corruption process is more transactional and often harsher, with higher bribes or less lenient police. The inequalities created by these networks perpetuate a system of corruption based not only on financial means but also on access to social connections (Modipa, 2023).Drivers without these informal connections often feel marginalized and exploited, which further reinforces the sense of injustice within the system. This division results in a two-tiered system, in which those who are part of the "group" of regular drivers or those who have personal relationships with the police are less likely to be victims of exploitation than those without such relationships.

Furthermore, the use of informal networks complicates anti-corruption efforts within the traffic police force (Moloeznik, 2020). These networks operate outside the formal system, making it difficult to monitor or regulate the behavior of actors involved in corrupt practices. Since bribery is not always a public, transparent transaction and is often handled within these private, informal relationships, it becomes harder for authorities or oversight bodies to identify and address corruption effectively (Abbas & Usman, 2023). The existence of these networks also undermines public trust in the fairness and integrity of traffic law enforcement. Unless these informal connections are eliminated and a system is created in which all drivers are treated equally, anti-corruption efforts will face significant obstacles. The deep integration of these informal networks into the traffic police culture further reinforces the need for structural reform to ensure a more transparent and equitable system.

CONCLUSION

This study underscores the deeply ingrained issue of traffic police corruption in Madagascar, where bribery, power imbalances, and weak accountability mechanisms create a culture of exploitation between drivers and law enforcement authorities. The pervasive nature of corruption is further facilitated by informal networks that blur the lines between the police, gendarmerie, and drivers. By focusing on the dynamics of these interactions, the study emphasizes the critical need for

institutional reforms and stronger policies to combat corruption within the transportation sector. In light of this, the study contributes valuable insights into the broader political and governance landscape of Madagascar, highlighting how systemic weaknesses and corruption hinder effective state functioning and public trust in law enforcement institutions.

The findings of this study hold significant theoretical implications for understanding corruption in the context of developing countries, especially regarding the relationship between socio-economic factors, power structures, and corrupt practices. By examining how individuals develop coping strategies to navigate such environments, this study adds depth to theories addressing governance, corruption, and institutional failures. Furthermore, it brings new perspectives on the role of weak institutional structures in fostering corrupt behavior, providing a broader framework for studying citizen-state relations. Although the study is limited by its small sample size and focus on the driver's perspective, it offers crucial insights into the political and governmental dimensions of corruption, offering implications for policy and institutional reforms aimed at improving governance and law enforcement accountability.

RECOMMENDATIONS

Based on the results and discussion, some recommendations are addressed to the following entity:

First, the government needs to take a leading role in addressing traffic police corruption by implementing comprehensive institutional reforms to improve transparency, accountability, and integrity in law enforcement. This includes establishing independent oversight bodies with the authority to monitor traffic police performance, investigate complaints of corruption, and hold police officers accountable. The government should also prioritize strengthening the judicial system, ensuring that complaints of misconduct are taken seriously and investigated thoroughly. Furthermore, the government could invest in technology to create a more transparent system, such as body cameras or mobile reporting platforms, that allow both drivers and officers to document interactions. By enacting and enforcing clear anti-corruption policies, improving institutional accountability, and ensuring that traffic law enforcement is fair and transparent, the government can begin to restore public trust in the police force.

Second, the National Police and the Gendarmerie must take active measures to combat corruption in the country and foster a culture of professionalism within their ranks. This includes regular anti-corruption training for policers, focusing on ethics, the consequences of corruption and the importance of treating all citizens equally. It is essential to develop and enforce a clear code of conduct for policers, with

serious consequences for any representative found to be involved in corrupt activities. In addition, the National Police and the Gendarmerie must work to dismantle the informal networks that facilitate corruption by ensuring the objective and consistent application of highway laws. The implementation of internal control mechanisms, such as internal audits or independent inspection teams, can help identify and eliminate corrupt practices. Traffic police officers should be encouraged to adhere to ethical behavior through performance evaluations that reward integrity and professionalism.

Third, drivers also have a role to play in combating traffic police corruption and can take steps to protect themselves and help address systemic issues. For this, drivers should be encouraged to report any corrupt practices they encounter using anonymous channels or dedicated complaint platforms. By doing so, they can help expose corrupt practices and hold policers accountable for their actions. Drivers should also be made aware of their rights and responsibilities, understand that they are entitled to fair treatment under the law and should not feel obliged to pay bribes. Additionally, creating a culture of non-compliance with corruption, where drivers refuse to engage and instead challenge policers respectfully and legally, can begin to change societal attitudes toward corruption. Drivers can support broader efforts for reform by actively participating in public awareness campaigns and advocating for better, more transparent systems of law enforcement.

REFERENCES

Abbas, N., & Usman, A. (2023). Drivers' Experiences of Traffic Police Corruption and Their Compliance with Traffic Laws in Lahore City. *Research Journal for Societal Issues*, *5*, 1–15. https://doi.org/10.56976/rjsi.v5i

Branion-Calles, M., Godfreyson, A., Berniaz, K., Arason, N., Chan, H., Erdelyi, S., Winters, M., Sengupta, J., Essa, M., Rajabali, F., & Brubacher, J. R. (2025). Underreporting and selection bias of serious road traffic injuries in auto insurance claims and police reports in British Columbia, Canada. *Transportation Research Interdisciplinary Perspectives*, *30*. https://doi.org/10.1016/j.trip.2025.101375

Campion, Jonas., López, Laurent., & Payen, Guillaume. (2019). *European police forces and law enforcement in the first World War*. Palgrave Macmillan.

Chalendard, C., Fernandes, A. M., Raballand, G., & Rijkers, B. (2021). *Corruption in Customs*. www.RePEc.org

Efendi, B., Trisandi Riski, L., Wahyurudhanto, A. (2021). *The Role of Police in Traffic Law Enforcement in Indonesia*, 18 (6). http://www.webology.org

Esmati, S., Emynorane, R. H., & Arrive, J. T. (2024). The Neoliberal Political Economy of Higher Education: Marketization and Its Impact on Access and Quality at Universitas Hasanuddin. *Journal of Governance and Public Administration (JoGaPA)*, 2 (1). https://doi.org/10.70248/jogapa.v2i1.1688

Guida-Johnson, N. (2025). *Corruption and Traffic Offenses: An Empirical Analysis*.

Emynorane, R. H., & Arrive, J. T. (2024). Characteristics of African Political Leaders: Perspectives of African International Students. *Journal of Governance and Public Administration (JoGaPA)*, 2 (1). https://doi.org/10.70248/jogapa.v2i1.1647

Emynorane, R. H., Huda, M., Nyoman, I., Degeng, S., Supriyanto, A., & Citriadin, Y. (2024). Challenges and Supports for Enhancing Teacher Professionalism in Private High Schools of Malang: A Qualitative Study. *Jurnal Pendidikan*, *16*(2), 1606–1615. https://doi.org/10.35445/alishlah.v16i2.5215

Kjærgaard, K., & Lauritsen, J. (2024). Variation in traffic injury settings—same implication of hospital and police-based traffic injury data? *Journal of Transport and Health*, *36*. https://doi.org/10.1016/j.jth.2024.101782

Klein, B., Mullard, S., Ahamadi, K., Mara, P., Mena, J., Nourdine, S., Rakoto, M., Tombozandry, D., & Maraina, A. V. (2023). (Re)Interpreting corruption in local environments: Disputed definitions, contested conservation, and power plays in Northern Madagascar. *Political Geography*, *107*. https://doi.org/10.1016/j.polgeo.2023.102973

Lutterbeck, Derek. (2013). *The paradox of Gendarmeries: between expansion, demilitarization and dissolution*. DCAF.

Modipa, M. (2023). Road traffic accidents in South Africa: challenges and solutions. *International Journal of Research in Business and Social Science (2147- 4478)*, *12*(8), 557–565. https://doi.org/10.20525/ijrbs.v12i8.2940

Modipa, M. (2024). Road Users in Road Traffic Fatalities in South Africa: Challenges and Effective Responses. *Publica: Jurnal Pemikiran Administrasi Negara*, *16*(1), 18–33. https://doi.org/10.15575/jpan.v16i1.33634

Moloeznik, M. P. (2020). The Choice for Intermediate Forces in Mexico: The Process of Creation of the Mexican Gendarmerie. *Anuario Latinoamericano – Ciencias Políticas y Relaciones Internacionales*, *10*(1), 169. https://doi.org/10.17951/al.2020.10.169-186

Myers, D. P. (2001). *Meeting the Transport Challenges in Southern Africa*.

Oleinik, A. (2016). Corruption on the road: A case study of Russian traffic police. *IATSS Research*, *40*(1), 19–25. https://doi.org/10.1016/j.iatssr.2015.12.001

Oranga, J., & Matere, A. (2023). Qualitative Research: Essence, Types and Advantages. *OALib*, *10*(12), 1–9. https://doi.org/10.4236/oalib.1111001

Park, J. Il, Kim, S., & Kim, J. K. (2023). Exploring spatial associations between near-miss and police-reported crashes: The Heinrich's law in traffic safety. *Transportation Research Interdisciplinary Perspectives*, *19*. https://doi.org/10.1016/j.trip.2023.100830

Prakash Giri, O., Bahadur Shahi, P., Selvam, J., Poddar, S., & Bhaumik, A. (2024). Road traffic regulation and enforcement status: A Nepalese traffic police perspective. In *Transportation Research Interdisciplinary Perspectives* (Vol. 26). Elsevier Ltd. https://doi.org/10.1016/j.trip.2024.101188

Pyman, M. (2021). *Curbing corruption in Police services Sector reform experience & strategies*.

Rahman, K., Kelso, C., & Jenkins, M. (2019). Transparency International Overview of corruption and anti-corruption in Madagascar: Focus on the natural resource sector and gold. In *Transparency International*.

Rumak, P. (2018). Military gendarmerie in the context of pro defense avtivities. *Scientific Journal of the Military University of Land Forces*, *189*(4), 63–69. https://doi.org/10.5604/01.3001.0013.0723

Sebakeng, M., & Cox, M. (2023). Experiences and Interventions by Botswana police officers in providing emergency care in road traffic collisions in the greater Gaborone region. *African Journal of Emergency Medicine*, *13*(4), 230–234. https://doi.org/10.1016/j.afjem.2023.08.004

Tenri Famauri, A., Utami Mas Bakar, D., Wenda Juniar, M., Hoesa, F. T., & Jalu Prasetyo, A. (2020). Law Enforcement Challenges in Traffic for Students: Between Reality and Idealism. *Awang Long Law Review*, *3*(1), 44–54. https://doi.org/10.30742/perspektif.v22i3

Weger, M. J. de. (2009). *The potential of the European Gendarmerie Force*. Nederlands Instituut voor Internationale Betrekkingen "Clingendael, ".

Yasanthi, R. G. N., Wickens, C. M., Jonah, B., Mehran, B., & Suggett, B. (2024). Determinants of traffic safety enforcement behaviour among police officers: A narrative review. *Case Studies on Transport Policy*, *16*. https://doi.org/10.1016/j.cstp.2024.101206

Jurnal Pemerintahan dan Politik
Vol. 10 No. 2 Tahun 2025, pp. 356 - 383
DOI: https://doi.org/10.36982/jpp.v10i2.5266
■ Received 04/03/2025 ■ Revised 10/03/2025 ■ Accepted 21/04/2025

Implementasi Kebijakan Penyelenggaraan Satu Data Indonesia di Dinas Komunikasi dan Informatika Provinsi Bangka Belitung

Nuryana[1*], Junaidi [2]
[12] Administrasi Publik, Universitas Sriwijaya, Indonesia

Email correstpondence : 2002nuryana@gmail.com*

Keywords :
One Data Indonesia, Policy Implementation, Walidata

Kata Kunci :
Implementasi Kebijakan, Satu Data Indonesia, Walidata

Abstract
The One Data Indonesia Policy based on Presidential Regulation Number 39 of 2019 is a reference for realizing sectoral data governance with quality data to support national development. The purpose of this study was to determine the Implementation of the One Data Indonesia Policy at the Communication and Informatics Office of the Bangka Belitung Islands Province. Using a descriptive qualitative method, data collection was carried out through observation, documentation, and interviews with related informants, namely data guardians, data managers, data producers, and academics. Data were analyzed through several stages, namely data condensation, data reduction, data presentation, and drawing conclusions. The results of the study showed that the implementation of the One Data Indonesia policy at the Communication and Informatics Office of the Bangka Belitung Islands Province had shown quite good results. However, there are still a number of obstacles faced by the Communication and Informatics Office as the provincial level Data Guardian. These obstacles include the lack of experts in the field of statistics and budget constraints, which hamper the implementation of SDI development programs, such as SDI Forum activities and the use of BIG. In addition, communication that is not yet fully optimal is also a challenge, as seen from the fact that there are still OPDs that are not present in SDI coaching activities, delays in data collection, and data that is not in accordance with SDI principles. This hampers Diskominfo in carrying out the task of examining and disseminating data.

Abstrak
Kebijakan Satu Data Indonesia yang berlandaskan pada Peraturan Presiden Nomor 39 Tahun 2019 menjadi acuan untuk mewujudkan tata kelola data sektoral dengan data yang berkualitas guna mendukung pembangunan nasional. Tujuan penelitian ini untuk mengetahui Implementasi Kebijakan Penyelenggaraan Satu Data Indonesia di Dinas Komunikasi dan Informatika Provinsi Kepulauan Bangka Belitung. Dengan metode kualitatif deskriptif, ***pengumpulan data dilakukan*** *melalui observasi, dokumentasi, dan wawancara dengan informan terkait yaitu walidata, pembina data, produsen data, dan akademisi.* ***Data dianalisis*** *melalui beberapa tahapan yaitu kondensasi data, reduksi data, penyajian data, serta penarikan kesimpulan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi kebijakan penyelenggaraan Satu Data Indonesia di Dinas Komunikasi dan Informatika Provinsi Kepulauan Bangka Belitung telah menunjukkan hasil yang cukup baik. Namun, masih terdapat sejumlah kendala yang dihadapi oleh Diskominfo sebagai Walidata tingkat provinsi. Kendala tersebut meliputi kurangnya tenaga ahli di bidang statistik serta keterbatasan anggaran, yang menghambat pelaksanaan program pembinaan SDI, seperti kegiatan Forum SDI dan pemanfaatan BIG. Selain itu, komunikasi yang belum sepenuhnya optimal juga menjadi tantangan, terlihat dari masih adanya OPD yang tidak hadir dalam kegiatan pembinaan SDI, keterlambatan pengumpulan data, serta data yang tidak sesuai dengan prinsip SDI. Hal ini menghambat Diskominfo dalam melaksanakan tugas pemeriksaan dan penyebarluasan data.*

PENDAHULUAN

Data menjadi aset yang sangat berharga di berbagai sektor, termasuk pemerintahan. Data yang memiliki integritas tinggi menjadi sangat penting untuk menghasilkan informasi pembangunan yang lebih akurat dan dapat digunakan dalam pengambilan kebijakan (Hidayat & Saleh, 2023). Melalui rencana aksi nasional pemerintahan terbuka (*open government*), menunjukkan upaya pemerintah untuk meningkatkan partisipasi publik dengan praktik data terbuka, atau yang dikenal sebagai *Open Government Data* (OGD) (Islami, 2021). Komitmen Pemerintah Indonesia dalam mewujudkan ini tercermin dalam penyelenggaraan pemerintahan yang memanfaatkan transformasi digital, dan rencana aksi pemerintahan terbuka, salah satunya melalui kebijakan Satu Data Indonesia (Islami, 2021). Kebijakan Satu Data Indonesia diatur dalam Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 39 tahun 2019.

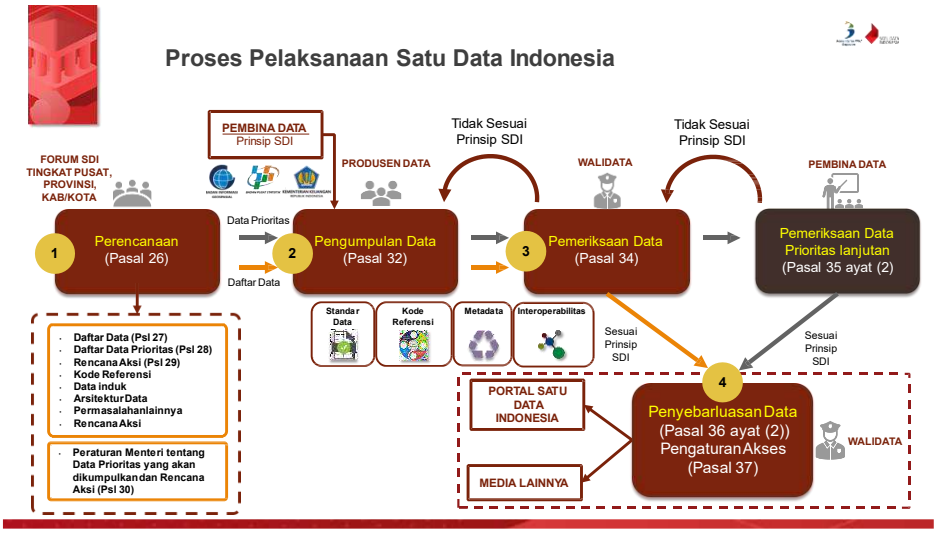
Tujuan utama kebijakan Satu Data Indonesia adalah acuan pelaksanaan dan pedoman dalam penyelenggaraan tata kelola data sektoral yang dapat mendukung pembangunan di Indonesia. Selain itu, mampu merwujudkan ketersediaan data yang akurat, mutakhir, terpadu, dan dapat dipertanggungjawabkan, serta mendorong keterbukaan dan transparansi berbasis pada data. Data yang dihasilkan SDI tersedia secara gratis dan dapat dibagikan dalam format yang dapat digunakan kembali. Tersedianya data yang terbuka memungkinkan masyarakat memperoleh fakta dan informasi yang dapat dipercaya (Putra Prabujaya et al., 2023).

Pemerintah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung adalah salah satu instansi yang berusaha mengimplementasikan kebijakan Satu Data Indonesia. Komitmen ini ditegaskan melalui kebijakan turunan implementasi SDI, yang dituangkan dalam Peraturan Gubernur Kepulauan Bangka Belitung Nomor 18 Tahun 2022 tentang Penyelenggaraan Satu Data Indonesia Tingkat Provinsi. Peraturan Gubernur ini menjadi panduan bagi setiap instansi terkait atau OPD dalam menyediakan data kepada masyarakat. Dalam peraturan tersebut dijelaskan tentang penyelenggara Satu Data Indonesia tingkat provinsi, yang mencakup: Pembina; Pengarah; Ketua; Koordinator Forum SDI tingkat provinsi; Pembina data; Walidata; Walidata Pendukung; dan Produsen Data tingkat provinsi. Dalam pergub tersebut juga

dijelaskan prinsip SDI, yang mencakup standar data, metadata, interoperabilitas data, dan kode referensi/data induk. Prinsip ini menjadi pedoman untuk pelaksanaan kebijakan Satu Data Indonesia agar informasi yang diberikan sesuai. Penyelenggara Satu Data Indonesia juga mengikuti prinsip-prinsip ini dalam menjalankan tupoksinya masing-masing (Peraturan Gubernur Kepulauan Bangka Belitung Nomor 18 Tahun 2022 Tentang Penyelenggaraan Satu Data Indonesia Tingkat Provinsi, 2022).

Agar data dan metadata yang akan disebarluaskan dapat terintegrasi, diperlukan platform pengumpulan data nasional yang dikembangkan melalui portal yang dapat diakses via internet. Portal Satu Data Indonesia untuk Provinsi Kepulauan Bangka Belitung dapat diakses melalui situs web https://sdi.babelprov.go.id/. Situs ini tersedia untuk umum secara online, dan berfungsi menampung serta mendistribusikan data statistik dan data geospasial lintas sektoral. Untuk mengoptimalkan implementasi Satu Data Indonesia (SDI) di Provinsi Bangka Belitung, sumber dana yang digunakan berasal dari APBD.

Gambar 1. Proses Pelaksanaan Kebijakan SDI



Sumber: Materi sosialsasi kebijakan SDI oleh Bappenas, 2021

Gambar 1 menggambarkan alur pelaksanaan kebijakan Satu Data Indonesia tingkat pusat maupun daerah. Alur pelaksanaan kebijakan SDI tingkat daerah yaitu tahap awal perencanaan data dilakukan oleh Bappeda tingkat Provinsi, yang dalam hal ini berperan sebagai pemimpin dalam Forum Satu Data atau sekretariat yang

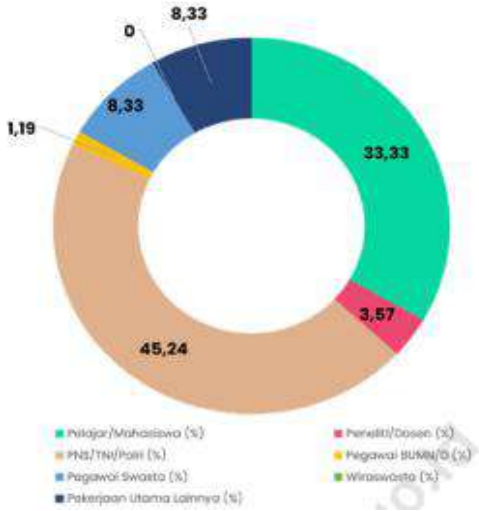
bertanggung jawab atas perencanaan data. Penentuan daftar data dilakukan oleh masing-masing instansi berdasarkan rekomendasi pembina data (BPS), kesepakatan dalam Forum Satu Data, serta kebutuhan untuk mendukung implementasi SPBE. Tahap kedua yakni pengumpulan data yang dilakukan oleh Organisasi Perangkat Daerah (OPD) berfungsi sebagai produsen data yang bertanggung jawab menghasilkan data sesuai prinsip Satu Data Indonesia (SDI) sebelum menyerahkannya kepada Walidata. Jika data yang diserahkan belum memenuhi standar kualitas dan prinsip SDI, maka Walidata dapat mengembalikannya kepada produsen untuk diperbaiki. Tahap akhir, Walidata akan melakukan verifikasi kesesuaian data berdasarkan prinsip SDI. Jika data dinilai tidak sesuai, maka data akan dikembalikan kepada produsen untuk diperbaiki. Namun, jika telah memenuhi standar yang ditetapkan, data tersebut akan dipublikasikan melalui Portal Satu Data Indonesia untuk dapat diakses oleh berbagai pemangku kepentingan.

Merujuk pada Pergub Nomor 18 Tahun 2022, Diskominfo Babel berperan sebagai Walidata pusat di tingkat provinsi dengan tanggung jawab utama dalam memeriksa serta menyebarluaskan data sesuai dengan prinsip SDI. Selain itu, banyaknya data yang harus diintegrasikan memerlukan proses validasi sebelum dapat dipublikasikan melalui Portal SDI. Berdasarkan Surat Keputusan Gubernur Kepulauan Bangka Belitung Nomor 188.44/85/SK/Diskominfo/2023, terdapat sekitar 32 OPD yang bertugas sebagai produsen data. Terbaru berdasarkan hasil publikasi BPS Provinsi Bangka Belitung mengenai Survei Kebutuhan Data (SKD) tahun 2023, menunjukkan bahwa masyarakat Bangka Belitung cenderung lebih memilih layanan penyedia data dan informasi statistik secara online. Angka persentase mencapai 41,22%.

Hasil survei yang ditunjukkan pada Gambar 2 memperlihatkan bahwa sebagian besar masyarakat Babel memanfaatkan layanan data secara online, dengan proporsi terbesar digunakan untuk keperluan pemerintahan (45,24%) dan tugas sekolah atau kuliah (32,14%). Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas data tersebut digunakan oleh PNS, TNI, Polri, serta pelajar dan mahasiswa. Dukungan terhadap hal ini terlihat pada persentase pekerjaan utama konsumen terbesar yang berasal dari PNS/TNI/Polri

(45,24%) (Badan Pusat Statistik Provinsi Kepulauan Bangka Belitung, 2023). Berdasarkan hasil survei tersebut, dapat disimpulkan bahwa permintaan data lebih banyak didominasi oleh sektor pemerintahan dan pendidikan untuk keperluan penyusunan kebijakan dan penelitian. Ini menjadi tantangan dalam implementasi kebijakan SDI, di mana pengelolaan data oleh instansi pusat dan daerah sangat penting untuk mendukung perencanaan, pelaksanaan, evaluasi, dan pengendalian pembangunan (Hidayat & Saleh, 2023).

Gambar 2. Persentase Konsumen Menurut Pekerjaan Utama



Sumber: Survei Kebutuhan Data BPS, Tahun 2023

Tujuan kebijakan akan dapat terwujud melalui aktivitas implementasi (Junaidi et al., 2022). Saat ini, implementasi kebijakan SDI dari tahap perencanaan hingga penyebarluasan data masih menghadapi berbagai kendala dan tantangan. Salah satu permasalahan utama terjadi pada tahap pemeriksaan data, di mana sering ditemukan ketidaksesuaian standar data, inkonsistensi metadata, serta ketiadaan kode referensi data. Hal ini menyebabkan data menjadi kurang akurat dan sulit untuk dibagikan (Firmansyah & Susanto, 2023). Tumpang tindih dan perbedaan dalam data juga dapat menghambat proses pengambilan keputusan yang cepat serta mengakibatkan kurangnya sinkronisasi dalam perencanaan dan penganggaran antarinstansi pemerintah (Nugroho, 2017) (Islami, 2021). Skor kesiapan SDI di tingkat daerah juga masih tergolong rendah, hanya mencapai 36,26%, dengan delapan aspek penilaian

yang rata-rata skornya masih di bawah 50% (Bappenas, 2023) (Firmansyah & Susanto, 2023).

Penelitian ini akan menjawab *empirical gap* yang terjadi khususnya pada tugas Dinas Komunikasi dan Informatika Provinsi Kepulauan Bangka Belitung sebagai Walidata tingkat Provinsi. Sebagaimana diketahui bahwa ruang lingkup penyelenggaraan SDI yang terdiri dari perencanaan, pengumpulan, pemeriksaan, dan penyebarluasan data terus menghadapi tantangan. Diskominfo Babel sebagai Walidata tingkat Provinsi juga turut menghadapi tantangan dalam melaksanakan tugasnya, khususnya dalam proses pemeriksaan dan penyebarluasan data. Tantangan pertama berkaitan dengan standar dan target kebijakan, di mana Diskominfo Babel telah meminta setiap OPD sebagai Produsen Data untuk menyerahkan data secara tepat waktu dalam dua periode validasi triwulanan, yaitu triwulan 1 (Januari–Juni) dan triwulan 2 (Juli–Desember). Namun, masih terdapat data yang belum diperbaharui (tidak up-to-date) oleh OPD saat diserahkan pada tahap pemeriksaan data oleh Diskominfo Babel, hal ini berdampak pada ketersediaan data terbaru saat dipublikasikan di Portal SDI. Tantangan kedua adalah komunikasi antar organisasi terkait dan kegiatan pelaksana. Selama pemeriksaan data, sering kali ditemukan data yang tidak sesuai dengan prinsip SDI, yang mengindikasikan koordinasi antara OPD dan Walidata dalam pengelolaan SDI belum sepenuhnya berhasil dilakukan. Akibatnya, proses pemeriksaan menjadi terhambat karena data yang tidak sesuai harus dikembalikan ke OPD untuk disesuaikan, sehingga memperlambat proses penyebarluasan data pada portal SDI dan pembaruan data yang dibutuhkan oleh publik.

Bahkan, data yang tidak diperbarui sering kali menyebabkan inkonsistensi, meskipun terkait dengan objek yang sama. Sebagai contoh, jumlah penduduk suatu daerah dapat berbeda tergantung pada instansi yang menerbitkan data tersebut (Hidayat & Saleh, 2023). Selain itu, tantangan lain dalam proses pemeriksaan data adalah belum adanya regulasi turunan yang telah disahkan, seperti Peraturan Menteri, Peraturan Lembaga, atau Peraturan Badan yang mengatur Walidata dan Produsen Data di tingkat pusat (Islami, 2021). Sebagai respons terhadap hal ini,

Pemerintah Provinsi Babel telah menerbitkan kebijakan turunan, yaitu Peraturan Gubernur Nomor 18 Tahun 2022, yang sebelumnya merujuk pada SK Gubernur Kepulauan Bangka Belitung Nomor 188.44/527/DISKOMINFO/2021. Kebijakan ini baru dikeluarkan tiga tahun setelah Perpres terkait diundangkan.

Penelitian mengenai penyelenggaraan SDI telah menarik perhatian para peneliti dari berbagai aspek. Misalnya, ada peneliti yang fokus pada aspek implementasi kebijakan SDI tingkat kabupaten (Arifah Zannuba et al., 2024). Sementara peneliti yang lain melihat analisis peran BPS-Statistik Indonesia sebagai pembina data statistik (Amelia et al., 2023). Selain itu, ada juga penelitian yang mengkaji kebijakan Perpres Nomor 39 Tahun 2019 tentang SDI (Hidayat & Saleh, 2023), mengidentifikasi tantangan implementasi SDI berdasarkan Critical Success Factors (CSFs) oleh John F. Rockart (Islami, 2021), serta fungsi Dinas Komunikasi Informatika Statistik dan Persandian Provinsi sesuai dengan Perpres Nomor 39 Tahun 2019 (Kaharuddin et al., 2024), Teori Collaborative Governance (Susniwati & Zamili, 2022), dan Teori William Dunn (Noerizza Triananta & Purnomo, 2023).

Teori implementasi kebijakan sudah banyak digunakan oleh peneliti terdahulu untuk menilai pelaksanaan suatu kebijakan atau program pemerintah, termasuk pada penyelenggaraan SDI. Sebagian besar penelitian tersebut mengacu pada Teori Edward III (Putra Prabujaya et al., 2023), ada juga penelitian yang mengacu pada Teori Charles OJones (Sahid & Masse, 2025), serta Teori Ripley dan Franklin (Azzahrawani et al., 2024).

Berdasarkan hal tersebut, dapat diketahui bahwa belum ada riset yang mengupas permasalahan pada penyelenggaraan Satu Data Indonesia dari aspek tugas Walidata dalam ruang lingkup pemeriksaan dan penyebarluasan data. Melalui Teori Implementasi kebijakan oleh Donald S. Van Meter dan Carl E. Van Horn dengan fokus pada tugas Diskominfo Babel sebagai Walidata tingkat provinsi, maka riset ini akan mengisi kekosongan pada riset sebelumnya. Oleh karena itu, tujuan dari penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan implementasi kebijakan penyelenggaraan kebijakan Satu Data Indonesia di Provinsi Bangka Belitung. Dalam analisisnya, penelitian ini akan mendeskripsikan tujuh dimensi utama dari Model Donald S. Van

Meter dan Carl E. Van Horn yang mempengaruhi prestasi kinerja kebijakan yaitu 1) standar dan sasaran kebijakan, 2) sumber daya, 3) karakteristik organisasi pelaksana, 4) komunikasi antar organisasi terkait dan kegiatan pelaksana, 5) lingkungan sosial, ekonomi dan politik, 6) sikap para pelaksana, dan 7) prestasi kinerja.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode deskriptif menurut Sahya Anggara (2015). Pengumpulan data primer dilakukan melalui wawancara dengan informan kunci, yaitu Diskominfo Babel, BPS Babel, Dinas Pertanian Babel, serta akademisi. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui triangulasi, yaitu gabungan hasil wawancara, dokumentasi, dan observasi, untuk memperoleh data yang mendalam. Analisis data yang digunakan adalah deskriptif kualitatif, dengan fokus pada pemahaman makna, keunikan, dan membangun fenomena, serta merumuskan hipotesis. Informan penelitian merupakan individu yang menyampaikan informasi terkait topik yang dikaji dalam penelitian. Sebagai subjek informasi, mereka berperan dalam menyediakan berbagai sumber data yang mendukung kelancaran proses penelitian.

Tabel 1. Informan Penelitian

	Jabatan	Jumlah
Informan Kunci	Kepala Bidang Penyelenggaraan E-Government dan Statistik	1 Orang
	Kepala Sub Koordinator Statistik Diskominfo Babel	1 Orang
	Ketua Tim Pembina Statistik Sektoral Satu Data Indonesia Babel (BPS)	1 Orang
	Jabatan Fungsional Perencana Ahli Muda/Agen Data (Dinas Pertanian)	1 Orang
	Petugas Pengolah Data Statistik Sektoral Portal Satu Data Indonesia (Diskominfo)	1 Orang
	Pranata Komputer Ahli Madya (BPS)	1 Orang
	Pranata Komputer/ Pengolah Data Statistik Sektoral (Dinas Pertanian)	1 Orang
	Akademisi	1 Orang

Proses analisis data dilakukan berdasarkan tahapan yang dikemukakan oleh Miles dan Huberman (1984) (dalam Sugiyono, 2016: 246), meliputi tahap: (1) Kondensasi data, yakni memilih topik penelitian agar lebih sederhana dan lebih fokus untuk dikembangkan dalam penelitian kualitatif; (2) Reduksi data, yakni merangkum serta memfokuskan data yang diperoleh pada aspek-aspek penting; (3) Penyajian data, yaitu Menyusun informasi dalam bentuk narasi maupun diagram yang diuraikan guna memudahkan penarikan Kesimpulan; dan (4) Penarikan Kesimpulan, yaitu menganalisis makna data dengan mengidentifikasi pola, hubungan, serta keterkaitan sebab-akibat, sehingga diperoleh bukti yang valid dan konsisten guna memverifikasi kesimpulan secara berkelanjutan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Implementasi kebijakan Satu Data Indonesia (SDI) berawal dari disahkannya Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 39 Tahun 2019 tentang Satu Data Indonesia (Kaharuddin et al., 2024). Untuk mendukung optimalisasi pelaksanaannya di tingkat pemerintahan, diperlukan regulasi turunan guna mengatasi berbagai tantangan dan hambatan yang mungkin muncul (Islami, 2021). Sebagai bentuk komitmen, Pemerintah Provinsi Bangka Belitung menetapkan kebijakan turunan berupa Peraturan Gubernur Nomor 18 Tahun 2022 tentang Penyelenggaraan Satu Data Indonesia Tingkat Provinsi, yang disahkan pada 30 Juni 2022. Regulasi ini bertujuan untuk meningkatkan transparansi dan keterbukaan data, serta mendukung pemerintah daerah dalam merumuskan kebijakan yang berkualitas, sehingga dapat menghasilkan data dan informasi yang lebih akurat.

Pelaksanaan Satu Data Indonesia akan menghadapi berbagai tantangan, salah satunya adalah implementasi peraturan yang sering kali kurang optimal (Kaharuddin et al., 2024). Salah satu faktor kunci dalam hal ini adalah peran Walidata, yang bertanggung jawab dalam memverifikasi dan menyebarluaskan data sesuai dengan prinsip Satu Data Indonesia melalui mekanisme *one gate policy*. Mekanisme ini bertujuan untuk memastikan bahwa data yang dihasilkan memenuhi standar interoperabilitas dan dapat dengan mudah dibagikan serta digunakan oleh berbagai instansi (Kementerian Bappenas, 2024). Kajian terhadap proses implementasi

kebijakan akan membantu mengidentifikasi faktor penyebab kegagalan atau keberhasilan atas implementasi kebijakan tersebut (Hanafi et al., 2023). Untuk mengetahui keberhasilan implementasi kebijakan penyelenggaraan SDI, khususnya peran Diskominfo sebagai Walidata di tingkat Provinsi Bangka Belitung, penelitian ini menggunakan model implementasi kebijakan Donald Van Meter dan Carl Van Horn (1975). Model ini mencakup tujuh dimensi utama yang mempengaruhi prestasi kinerja kebijakan yaitu: 1) standar dan sasaran kebijakan, 2) sumber daya, 3) karakteristik organisasi pelaksana, 4) komunikasi antar organisasi terkait dan kegiatan pelaksana, 5) lingkungan sosial, ekonomi dan politik, 6) sikap para pelaksana, dan 7) prestasi kerja. Oleh karena itu analisis implementasi kebijakan penyelenggaraan SDI Provinsi Bangka Belitung akan menggunakan menggunakan 7 dimensi tersebut.

1. Standar Dan Sasaran Kebijakan

Dimensi yang pertama yaitu standar dan sasaran kebijakan. Sebagaimana diungkapkan oleh Van Meter dan Van Horn (1975), Dimensi ini setidaknya bisa menunjukkan sejauh mana kebijakan dirumuskan dengan jelas dan spesifik, yang biasa dapat dilihat dari regulasi maupun pedoman kebijakan yang digunakan. Selain itu, keberhasilan standar dan sasaran kebijakan yaitu dengan ketercapaian kebijakan yang selaras dengan implementasinya saat di lapangan (Hidayat & Saleh, 2023).

A. Kejelasan standar dan sasaran kebijakan

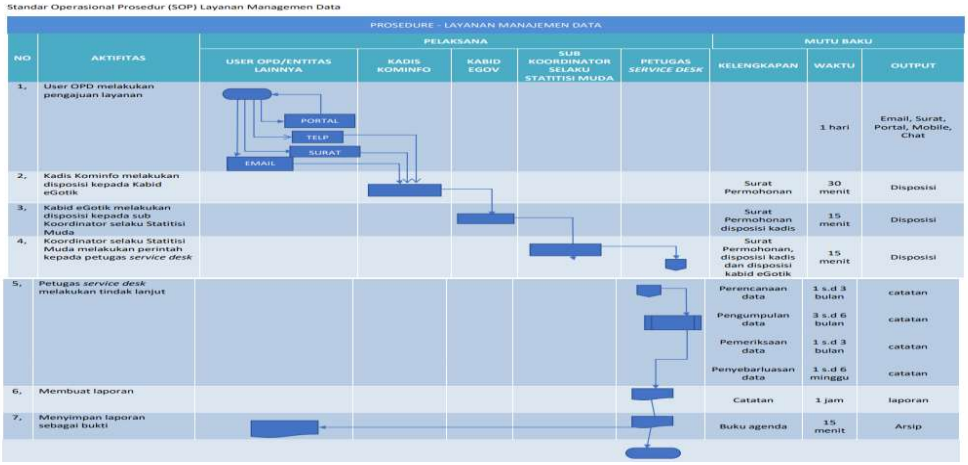
Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan standar dan tujuan kebijakan dalam penyelenggaraan SDI di tingkat Provinsi Babel telah memiliki kejelasan. Kejelasan ini terlihat dari tersedianya berbagai regulasi yang mengatur penyelenggaraan SDI, seperti Peraturan Gubernur Nomor 18 Tahun 2022, Peraturan Presiden Nomor 39 Tahun 2019, SOP Layanan Manajemen Data, serta berbagai peraturan pemerintah dan buku pedoman di masing-masing bidang pada instansi penyelenggara SDI untuk mendukung proses tersebut.

Untuk Diskominfo, dalam melaksanakan tugasnya sebagai Walidata turut di dukung dengan kebijakan di luar pergub dan perpres, seperti Peraturan BPS Nomor 4 Tahun 2019 tentang Norma, Standar, Prosedur, dan Kriteria Penyelenggaraan

Statistik Sektoral Oleh Pemerintah Daerah dan Peraturan BPS Nomor 3 Tahun 2022 tentang Evaluasi penyelenggaraan statistik sektoral, yang mana ini termuat dalam buku Pedoman Penyelenggaraan Statistik Sektoral Tahun 2024 (Diskominfo, 2024). Selain dari pedoman tersebut, Diskominfo juga memiliki standar layanan manajemen kebijakan penyelenggaraan SDI. Berikut merupakan data sekunder yang diperoleh dari dokumen (Katalog Layanan Manajemen Data Dinas (2022), yaitu:

Dukungan kebijakan lain juga berupa ketersediaan SOP. Gambar 3 menunjukkan Standar Operasional Prosedur (SOP) Layanan Manajemen Data. Adapun SOP ini merinci tahapan dalam pencapaian sasaran SDI yang mencakup perencanaan, pengumpulan, pemeriksaan, hingga penyebarluasan data.

Gambar 3. SOP Layanan Manajemen Data



Sumber: Diskominfo, 2025

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa adanya kejelasan regulasi dan pedoman ini menyebabkan pelaksanaan penyelenggaraan SDI di tingkat Provinsi Babel dapat berjalan lebih sistematis dan terarah.

B. Ketercapaian standar dan sasaran kebijakan

Meskipun standar dan tujuan kebijakan penyelenggaraan SDI di tingkat Provinsi Babel telah ditetapkan dengan jelas, hasil penelitian menunjukkan bahwa ketercapaian standar dan sasaran kebijakan belum sepenuhnya tercapai. Berdasarkan hasil wawancara dengan Ketua Tim Pembina Statistik Sektoral dari BPS, menegaskan bahwa standar dan sasaran dari kebijakan SDI sudah berjalan sesuai dengan regulasi

yang ada, namun secara realitas implementasi yang dilakukan masih terdapat kendala seperti Forum SDI yang belum rutin dilaksanakan, belum jelasnya penetapan Data Prioritas, dan belum dilakukannya pengembangan portal SDI dalam pemanfaatan BIG yang menghambat pencapaian sasaran kebijakan.

Namun, jika dilihat dari aspek lain seperti pada prinsip SDI sudah diterapkan mulai dari proses pengumpulan, perencanaa, pemeriksaan, dan penyebarluasan serta meningkatnya nilai Indeks Pembangunan Statistik oleh Provinsi Babel.

Berdasarkan wawancara dengan Ketua Tim Pembina Statistik Sektoral dari BPS, sebagai berikut:

> "Penyelenggaraan SDI di Pemprov Babel bisa dikatakan sudah tepat sasaran, karena setiap penyelenggara baik dari Pembina, Walidata, sampai produsen harus memenuhi standar prinsip SDI, mulai dari perencanaan, pengumpulan, pemeriksaan,sampai pada pengumpulan data."

Selain itu, mengacu pada data sekunder yang diperoleh bahwa hasil EPSS atau dikenal nilai Indeks Pembangunan Statistik yang dikeluarkan oleh BPS tahun 2024 yang diperoleh dari dokumen Hasil Evaluasi Penyelenggaraan Statistik Sektoral (EPSS) Nomor B-930/01000/ES/2024 Provinsi Kepulauan Bangka Belitung (2024). Hasilnya menunjukkan bahwa nilai IPS penyelenggaraan SDI di Provinsi Babel mengalami peningkatan di banding tahun 2023 dengan kategori "Kurang Baik", menjadi kategori "Baik" dengan nilai 2,78 di tahun 2024.

2. Sumber Daya

Keberhasilan suatu kebijakan bergantung pada sejauh mana sumber daya yang tersedia dapat dimanfaatkan secara efektif. Dimensi kedua yaitu sumber daya. Menurut Van Meter dan Van Horn (1975), implementasi kebijakan memerlukan dukungan baik dari sumber daya manusia maupun sumber daya non-manusia (Van Meter & Van Horn, 1975).

A. Kompetensi sumber daya manusia

Kompetensi SDM yang dimaksud mengacu pada pengetahuan, keterampilan, sikap, dan pengalaman yang relevan dalam menjalankan tugas sesuai dengan ketentuan kebijakan. Oleh karena itu, penting untuk mengetahui tingkat kompetensi

SDM yang tersedia, sehingga dapat mengidentifikasi kesenjangan yang hadir dan dapat mempengaruhi implementasi penyelenggaraan SDI di tingkat Provinsi Babel. Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi sumber daya manusia pada penyelenggaraan SDI tingkat provinsi Babel sudah cukup kompeten. Kompetensi ini dapat ditunjukkan dengan berbagai kegiatan seperti Forum Data, bimbingan teknis, FGD, seminar, dan sosialisasi yang secara rutin dilaksanakan setiap tahun.

Gambar 4. Kegiatan Bimtek Statistik Sektoral



Sumber: Diskominfo Babel, 2024

Gambar di atas menampilkan salah satu kegiatan tahunan berupa Bimbingan Teknis (Bimtek) yang secara rutin diselenggarakan oleh Diskominfo sebagai Walidata. Berdasarkan dokumen Notulensi Acara Bimbingan Teknis (Bimtek) Penyelenggaraan Statistik Sektoral Tahun Anggaran (2024), kegiatan ini menghadirkan narasumber dari BPS, Bappeda, dan Diskominfo, serta diikuti oleh lebih dari 50 peserta yang berasal dari berbagai dinas sebagai produsen data. Umumnya, Bimtek berlangsung selama 2 hingga 3 hari. Pelaksanaan rutin kegiatan ini menjadi salah satu upaya dalam meningkatkan kompetensi SDM penyelenggara SDI di tingkat Provinsi Babel agar tetap berjalan dan berkembang secara optimal. Namun, kegiatan ini belum sepenuhnya berhasil dalam menciptakan SDM yang berkompeten. Beberapa kendala masih dihadapi, seperti ketidakhadiran staf dalam sesi pembinaan yang menghambat

integrasi informasi serta keterbatasan tenaga ahli statistisi yang menjadi salah satu kendala internal untuk Diskominfo sebagai Walidata tingkat provinsi. Meski demikian, tidak semua dinas atau OPD mengalami kendala yang sama.

B. Kapasitas sumber daya finansial dan infrastruktur

Selain SDM, dukungan finansial serta teknologi yang memadai sangat penting dalam mendukung pelaksanaan kebijakan (Hidayat & Saleh, 2023). Oleh karena itu, dengan ketersediaan aanggaran dan dukungan infrastruktur yang memadai dapat mendorong penyelenggaraan SDI tingkat Provinsi Babel. Berdasarkan hasil penelitian, diketahui bahwa sumber anggaran penyelenggaraan SDI di Babel berasal dari APBD.

Pada tahun 2023, anggaran untuk penyelenggaraan SDI di tingkat Provinsi Babel mencapai Rp335.522.512, sedangkan pada tahun 2024, anggaran yang tersedia berkurang menjadi Rp188.020.700. Pengurangan anggaran ini menunjukkan bahwa sumber daya finansial masih belum mencukupi untuk mendukung penyelenggaraan SDI di tingkat provinsi. Dampaknya terlihat dari berkurangnya jumlah peserta dalam kegiatan pembinaan SDI jika dilakukan secara offline serta dihapuskannya insentif bagi petugas pengumpul data (mantri data) di tingkat kecamatan dan kabupaten.

Berdasarkan wawancara dengan Kepala Bidang Penyelenggaraan E-Government dan Statistik dari Diskominfo, sebagai berikut:

> "Karena SDI terkait dengan pengelolaan data statistik dan pembuatan portal yang diperlukan, sehingga ada kolaborasi dengan pusat data di Bidang E-Government dan Statistik. Artinya Diskominfo menggunakan fasilitas sendiri dan tidak menyewa keluar dalam hal infrastruktur ini."

Dari wawancara tersebut menunjukkan bahwa dari dukungan infrastruktur untuk pengelolaan data dan portal SDI sudah memadai, hal ini karena Diskominfo Babel sebagai Walidata memanfaatkan fasilitas internal.

3. Karakteristik Organisasi Pelaksana

Dimensi ketiga yaitu karakteristik organisasi pelaksana. Pada dimensi ini diperlukan kejelasan mengenai struktur organisasi, yang mana definisi dari struktur organisasi mencakup peran, tugas, dan tanggung jawab setiap divisi atau bagian

dalam organisasi (Arifah Zannuba et al., 2024). Selain itu kesesuaian norma yang berlaku yang biasa terdapat pada SOP dalam melaksanakan kebijakan (Van Meter & Van Horn, 1975). Terakhir, keberhasilan pola hubungan birokrasi antar pelaksana kebijakan dalam membangun koordinasi maupun kerjasama untuk mencapai kebijakan.

A. Struktur organisasi

Hasil penelitian menunjukkan bahwa struktur organisasi pada penyelenggaraan SDI tingkat Provinsi Babel sudah jelas. Hal ini didukung dengan Surat Keputusan yang mengatur tupoksi masing-masing penyelenggara SDI, yaitu Surat Keputusan Gubernur Nomor 188.44/527/Diskominfo/2021 Tentang Tim Penyelenggaraan Satu Data Indonesia Tingkat Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung (2021). Namun, secara internal Diskominfo Babel masih menghadapi kendala dalam struktur organisasi, terutama terkait urusan statistik sektoral. Pegawai Diskominfo yang tergabung dalam tim Walidata masih berada dalam satu kelompok dengan pegawai yang menangani urusan umum di Diskominfo.

Berdasarkan wawancara dengan Kepala Bidang Penyelenggaraan E-Government dan Statistik dari Diskominfo, sebagai berikut:

> "Untuk struktur ini sebenarnya masih kurang maksimal. Karena peran Diskominfo pada penyelenggaraan SDI berperan sebagai Walidata yakni urusan statisktik sektoral, namun pegawainya masih tergabung dengan urusan umum di Diskominfo. Seharusnya ini dilakukan terpisah, sehingga fokusnya akan lebih maksimal. Seperti terpisahnya SDM pegawainya, yang khusus untuk penyelenggara SDI dan SDM untuk bidang SPBE."

Sebagai respons terhadap permasalahan ini, Diskominfo telah menyusun rancangan perubahan struktur organisasi, yang dituangkan dalam dokumen Telahaan Staf Diskominfo (2023). Dokumen tersebut berisi permohonan terkait pemetaan ulang tipologi organisasi, perubahan nomenklatur, serta pembentukan unit pelaksana teknis daerah.

B. Norma yang berlaku

Norma yang diterapkan dalam penyelenggaraan SDI di tingkat Provinsi Babel ditandai dengan standar dan mekanisme yang jelas, yang pada akhirnya berkesesuaian dalam mendukung penyelenggaraan SDI tingkat Provinsi Babel. Sebagai Walidata, Diskominfo Babel telah memiliki SOP yang jelas khususnya pada petugas pengolah data statistik sektoral portal SDI. Melalui Surat Keputusan Kadis Diskominfo Nomor 188.4/10/SK/Diskominfo/2023 tentang Penunjukan Petugas Pengolah Data Statistik Sektoral Daerah dan Informasi pada Portal SDI Provinsi Babel Dinas Komunikasi dan Informatika Provinsi Kepulauan Bangka Belitung (2023), SOP ini berfungsi sebagai pedoman kerja yang terstruktur, sehingga aktivitas petugas dapat dikelola secara sistematis dan kelembagaan.

C. Pola hubungan dalam birokrasi

Pola hubungan birokrasi dalam penyelenggaraan SDI tingkat Provinsi Babel khususnya Diskominfo sebagai Walidata sudah berhasil dilaksanakan. Keberhasilan ini dapat ditunjukkan dengan publikasi statistik sektoral setiap tahun yang menandai proses penyelenggaraan SDI mulai dari perencanaan, pengumpulan, pemeriksaan dan penyebarluasan data sudah berjalan sesuai kebijakan.

Berdasarkan wawancara dengan Kepala Sub Koordinator Bidang Statistik dari Diskominfo, sebagai berikut:

> "Pola hubungan koordinasi yang dilakukan Diskominfo yakni dengan adanya Forum Data, Sosialisasi, Validasi data, Pembinaan data statistik sektoral, FGD, yang mana masing-masing kegiatan dilakukan 2 sampai 3 kali dalam setahun. Namun, juga tergantung pada anggaran yang tersedia."

Gambar 5. Publikasi Statistik Sektoral Tahun 2023



Sumber: Diskominfo Babel, 2024

Publikasi Statistik Sektoral (2023) pada gambar di atas dapat diakses lewat Portal SDI Provinsi Babel, yakni sdi.babelprov.go.id. Publikasi tersebut mencakup 10 data prioritas yang telah melewati tahapan perencanaan, pengumpulan, pemeriksaan, dan penyebarluasan data. Publikasi statistik sektoral ini merupakan salah satu hasil dari koordinasi yang dilakukan oleh tim penyelenggara SDI di tingkat Provinsi Babel. Selain itu, pola hubungan yang dibangun juga diperkuat melalui kegiatan pembinaan, Forum Data, FGD, serta sosialisasi mengenai SDI guna memastikan bahwa implementasi kebijakan SDI dapat berjalan secara optimal.

4. Komunikasi Antar Organisasi Terkait dan Kegiatan Pelaksana

Dimensi keempat yaitu komunikasi antar organisasi terkait dan kegiatan pelaksana. Menurut Van Meter dan Van Horn bahwa untuk mencapai komunikasi yang baik, maka dilihat dari keberhasilan upaya informasi yang diberikan secara konsisten dan seragam disampaikan pada organisasi pelaksana (Van Meter & Van Horn, 1975). Informasi yang diberikan membutuhkan intensitas model atau pola komunikasi yang digunakan dalam berinteraksi maupun bertukar informasi (Hidayat & Saleh, 2023), sehingga ketepatan informasi yang diberikan mulai dari tujuan, peran, dan tanggungjawab para pelaksana kebijakan menjadi kunci komunikasi tersebut berhasil dilakukan (Van Meter & Van Horn, 1975).

A. Konsistensi atau keseragaman informasi

Diskominfo, sebagai Walidata, terus menjaga konsistensi dan keseragaman informasi sebagai faktor utama dalam memastikan proses pemeriksaan hingga penyebarluasan data berjalan secara optimal. Hasil penelitian menunjukkan bahwa konsistensi atau keseragaman informasi dalam penyelenggaraan SDI di tingkat Provinsi Babel telah berhasil diterapkan. Keberhasilan ini tercermin dalam agenda rutin yang dilaksanakan setiap tahun, seperti kegiatan pembinaan Bimtek, Forum Data, FGD, dan sosialisasi.

Berdasarkan wawancara dengan Petugas Pengolah Data Statistik Sektoral Portal SDI dari Diskominfo, sebagai berikut:

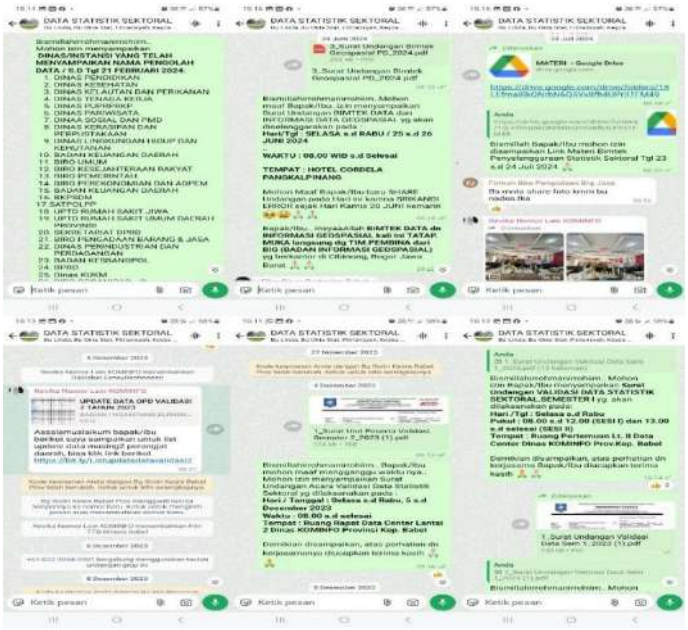
> "Komunikasi dilakukan secara konsisten sejak tahun 2022 akhir setelah Pergub dikeluarkan sampai tahun 2024, mulai dari kegiatan Bimtek, FGD, Verifikasi data, sampai Sosialisasi. Agar informasi seragam, Diskominfo mengikutsertakan setiap dinas beserta pegawai yang mengelola statistik sektoral SDI terlibat pada setiap agenda yang dijalankan Diskominfo, BPS, maupun Bappeda."

Meskipun terdapat kendala pada penyelenggaraan SDI, seperti perwakilan yang hadir dari beberapa dinas berbeda-beda dalam setiap agenda, yang dapat menghambat penyebaran informasi, namun dengan kolaborasi antara penyelenggara SDI dan OPD yang tetap aktif berpartisipasi dalam kegiatan pembinaan, dapat membantu memastikan informasi yang disampaikan tetap seragam dalam penyelenggara SDI tingkat Provinsi Babel.

B. Model atau pola komunikasi

Hasil penelitian menunjukkan bahwa model atau pola komunikasi dalam penyelenggaraan SDI tingkat Provinsi Babel sudah intens dilakukan. Diskominfo Babel menggunakan model komunikasi langsung dan model komunikasi tidak langsung. Model komunikasi langsung dilakukan Diskominfo melalui berbagai pertemuan tatap muka, seperti Forum Data, FGD, pertemuan Forum SDI, sosialisasi, pembinaan statistik sektoral, validasi dan verifikasi data, serta bimbingan teknis. Sementara itu, komunikasi tidak langsung diterapkan melalui *WhatsApp Group*.

Gambar 6. Pola Komunikasi Diskominfo



Sumber: Tangkapan Layar Diskusi Grup Diskominfo, 2025

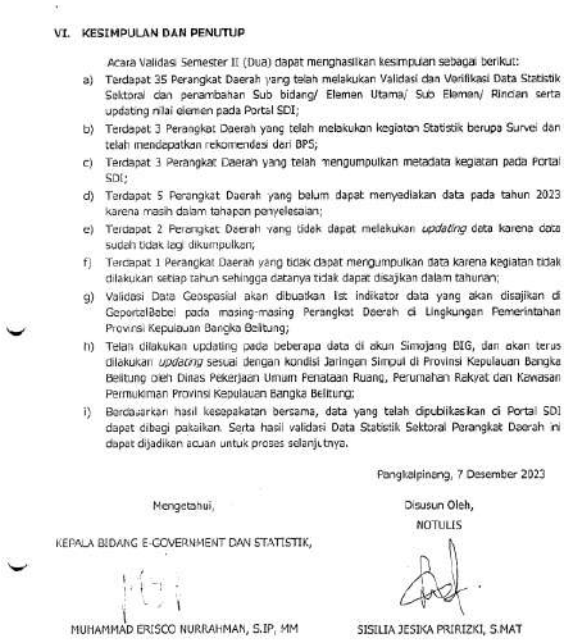
Dari gambar di atas dapat diketahui bahwa pola komunikasi yang dilakukan secara intens dilakukan oleh Diskominfo yang berperan sebagai Walidata. Informasi yang disampaikan pun beragam, mencakup data yang telah dikumpulkan oleh pengolah data di setiap OPD, surat undangan untuk kegiatan pembinaan maupun forum data, hasil notulensi maupun rekaman kegiatan seminar dan pembinaan, serta pembaruan mengenai OPD yang telah menyelesaikan validasi data. Hasil ini menunjukkan bahwa Diskominfo Babel telah menjalankan berbagai pola komunikasi yang mendukung tugasnya sebagai Walidata, khususnya dalam proses pemeriksaan dan penyebarluasan data.

C. Ketepatan komunikasi

Ketepatan komunikasi yang ditandai dengan penyampaian tujuan kebijakan, peran, dan tanggung jawab antar instansi yang terlibat. Hasil penelitian menunjukkan bahwa ketepatan komunikasi masih belum cukup berhasil. Hal ini dapat ditunjukkan dari output yang diharapkan secara realitas belum maksimal, seperti beberapa OPD

yang mengumpulkan data masih belum sesuai prinsip SDI dan terlambat, serta belum tercapainya interoperabilitas data.

Gambar 7. Notulensi Validasi Data Semester II



VI. KESIMPULAN DAN PENUTUP

Acara Validasi Semester II (Dua) dapat menghasilkan kesimpulan sebagai berikut:

a) Terdapat 35 Perangkat Daerah yang telah melakukan Validasi dan Verifikasi Data Statistik Sektoral dan penambahan Sub bidang/ Elemen Utama/ Sub Elemen/ Rincian serta updating nilai elemen pada Portal SDI;
b) Terdapat 3 Perangkat Daerah yang telah melakukan kegiatan Statistik berupa Survei dan telah mendapatkan rekomendasi dari BPS;
c) Terdapat 3 Perangkat Daerah yang telah mengumpulkan metadata kegiatan pada Portal SDI;
d) Terdapat 5 Perangkat Daerah yang belum dapat menyediakan data pada tahun 2023 karena masih dalam tahapan penyelesaian;
e) Terdapat 2 Perangkat Daerah yang tidak dapat melakukan *updating* data karena data sudah tidak lagi dikumpulkan;
f) Terdapat 1 Perangkat Daerah yang tidak dapat mengumpulkan data karena kegiatan tidak dilakukan setiap tahun sehingga datanya tidak dapat disajikan dalam tahunan;
g) Validasi Data Geospasial akan dibuatkan list indikator data yang akan disajikan di Geoportal Babel pada masing-masing Perangkat Daerah di Lingkungan Pemerintahan Provinsi Kepulauan Bangka Belitung;
h) Telah dilakukan updating pada beberapa data di akun Simojang BIG, dan akan terus dilakukan *updating* sesuai dengan kondisi Jaringan Simpul di Provinsi Kepulauan Bangka Belitung oleh Dinas Pekerjaan Umum Penataan Ruang, Perumahan Rakyat dan Kawasan Permukiman Provinsi Kepulauan Bangka Belitung;
i) Berdasarkan hasil kesepakatan bersama, data yang telah dipublikasikan di Portal SDI dapat dibagi pakaikan. Serta hasil validasi Data Statistik Sektoral Perangkat Daerah ini dapat dijadikan acuan untuk proses selanjutnya.

Pangkalpinang, 7 Desember 2023

Mengetahui,
KEPALA BIDANG E-GOVERNMENT DAN STATISTIK,

MUHAMMAD ERISCO NURRAHMAN, S.IP, MM

Disusun Oleh,
NOTULIS

SISILIA JESIKA PRIRIZKI, S.MAT

Sumber: Notulensi Diskominfo, 2024

Gambar 7 menunjukkan hasil notulensi dari proses validasi data semester II, yang merupakan tahap akhir dalam pemeriksaan data oleh Diskominfo sebagai Walidata. Pada bagian kesimpulan dalam notulensi tersebut, terlihat bahwa beberapa OPD sebagai produsen data masih belum memenuhi prinsip SDI dan mengalami keterlambatan dalam pengumpulan data, meskipun telah memasuki tahap validasi data semester II. Keterlambatan ini menghambat proses pemeriksaan data, yang pada akhirnya menyebabkan data menjadi tidak terbarui.

5. Lingkungan Sosial, Ekonomi Dan Politik

Dimensi kelima yaitu lingkungan sosial, ekonomi, dan politik. Keberhasilan kontribusi faktor eksternal yang dimaksud seperti faktor lingkungan sosial, ekonomi, dan politik turut mendorong keberhasilan kebijakan publik yang telah ditetapkan (Van Meter & Van Horn, 1975).

A. Kontribusi faktor eksternal (sosial, ekonomi, dan politik)

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kontribusi faktor eksternal yaitu lingkungan sosial, ekonomi, dan politik sudah berhasil dalam mendukung penyelenggaraan SDI tingkat Provinsi Babel. Keberhasil ini ditunjukkan dari hasil Survei Kebutuhan Data Provinsi Babel (2023), bahwa mayoritas masyarakat Babel lebih memilih data dan informasi statistik secara online dengan persentase 41,22%. Artinya, respon dari masyarakat atas produk dari kebijakan SDI, yakni Portal SDI seperti publikasi data statistik sektoral berdampak positif (Badan Pusat Statistik Provinsi Kepulauan Bangka Belitung, 2023). Selain itu, kesadaran para pelaksana kebijakan dalam hal ini tim penyelenggara SDI, menunjukkan harmonisasi yang positif, yang dapat dilihat dari sedikitnya penyimpangan dalam penyelenggaraan SDI di tingkat Provinsi Babel.

6. Sikap Para Pelaksana

Dimensi keenam yaitu sikap para pelaksana. Pada dimensi ini penting untuk mengetahui sejauh mana pengetahuan dan pemahaman para pelaksana kebijakan dalam memahami isi, tujuan, serta implikasi dari kebijakan yang harus mereka jalankan. Selain itu, sikap dukungan maupun penolakan dari pelaksana kebijakan juga turut mempengaruhi keberlangsungan kebijakan tersebut dijalankan, Pada akhirnya, ketika kebijakan tersebut didukung maupun ditolak, maka keberhasilan intensitas kebijakan seperti para pelaksana menunjukkan komitmen, dedikasi, dan konsistensi juga perlu untuk dianalisis.

A. Pengetahuan dan pemahaman terhadap kebijakan

Pelaksana kebijakan perlu memiliki pengetahuan dan pemahaman yang mendalam tentang kebijakan yang berlaku. Hasil penelitian terkait pengetahuan dan pemahaman para pelaksana kebijakan, dalam hal ini khususnya Diskominfo sebagai Walidata dalam penyelenggaraan SDI tingkat Provinsi Babel sudah berhasil. Keberhasilan ini ditunjukkan dengan rapat koordinasi teknis yang rutin dilaksanakan Diskominfo setiap tahun, Bimtek, serta upaya kolaboratif dari berbagai pihak, termasuk Diskominfo, BPS, dan instansi terkait.

Gambar 8. Workshop Diskominfo dengan Kominfo Jawa Barat



Sumber: Diskominfo, 2024

Gambar 8 menggambarkan salah satu upaya yang dilakukan oleh Diskominfo Babel untuk meningkatkan pemahaman para pegawai pelaksana kebijakan SDI, yaitu dengan menyelenggarakan workshop tingkat provinsi yang membahas pengembangan ekosistem data dan big data. Kegiatan ini dihadiri oleh tim penyelenggara SDI dari tingkat provinsi serta kabupaten/kota di Pemerintahan Provinsi Babel, yang dilaksanakan pada bulan November 2024 secara daring dalam satu hari.

Berdasarkan wawancara dengan Agen Data dari Dinas Pertanian, sebagai berikut:

> "Pemahaman atas kebijakan SDI sudah terimplementasi dengan baik, karena Dinas Pertanian juga merasa data yang mereka kelola bisa dimanfaatkan bagi banyak orang, khususnya bagi perencanaan pembangunan yang akan datang. Sejak awal dilaksanakan SDI, Staf dari Dinas Pertanian yang mengelola SDI tidak ada kesulitan karena memang yang bersangkutan petugas statistik di dinas kita, jadi sudah menjadi agenda rutin terkait pengumpulan maupun pengelolaan data"

Selanjutnya, upaya lain untuk meningkatkan pengetahuan dan pemahaman pelaksana kebijakan SDI tingkat Provinsi Babel adalah pelatihan manajemen pengelolaan data sektoral yang direncanakan pada bulan Februari atau Maret 2025. Kegiatan ini merupakan kolaborasi antara Diskominfo, BPS, dan BKPSDMD.

B. Sikap terhadap kebijakan

Hasil penelitian menunjukkan sikap para pelaksana, baik dari penyelenggara SDI yaitu Diskominfo, maupun pengguna data seperti akademisi, menunjukkan

dukungan terhadap implementasi kebijakan SDI tingkat Provinsi Babel. Dukungan dari pegawai Diskominfo dengan ikut serta menjalankan aturan SDI sesuai dengan kebijakan yang berlaku, sedangkan dari akademisi dapat ditunjukkan dengan partisipasi mereka pada pemanfaatan portal SDI tingkat Provinsi Babel.

Berdasarkan wawancara dengan salah seorang Akademisi, sebagai berikut:

> "Kebijakan SDI sangat bermanfaat dan relevan. Ketersediaan data di portal SDI sangat membantu ketika saya melakukan penelitian ilmiah. Tentu saya mendukung dengan adanya kebijakan SDI, selain datanya alurat juga disebarluaskan dan mudah dapat diakses oleh publik hanya dengan mengakses portal SDI."

Hal ini juga didukung dengan hasil survei bahwa masyarakat Babel yang memanfaatkan layanan data secara online, dengan proporsi terbesar digunakan untuk keperluan pemerintahan (45,24%) dan tugas sekolah atau kuliah (32,14%), dengan mayoritas data digunakan oleh PNS, TNI, Polri, serta pelajar dan mahasiswa (Badan Pusat Statistik Provinsi Kepulauan Bangka Belitung, 2023).

C. Intensitas kebijakan

Intensitas kebijakan dalam penyelenggaraan SDI di tingkat Provinsi Babel telah berhasil dilaksanakan. Intensitas kebijakan ini dipahami sebagai sikap para pelaksana yang menunjukkan komitmen, dedikasi, dan konsistensi melalui peraturan atau kebijakan yang diterapkan. Keberhasilan ini terlihat dari Surat Keputusan tentang Pembentukan Tim Pengelolaan Data Statistik Sektoral Provinsi Babel dan konsistensi dalam pelaksanaan tugas oleh tim penyelenggara SDI, khususnya peran Diskominfo sebagai Walidata.

Berdasarkan wawancara dengan Staf Pranata Komputer dari Dinas Pertanian, sebagai berikut:

> "Kebijakan penyelenggaraan SDI sejauh ini sudah intens, dan sudah sesuai dengan kebijakan yang ada, seperti kegiatan rutin dari Diskominfo dalam menyelenggarakan pembinaan seperti bimtek maupun proses validasi data setiap tahun."

Sebagaimana hasil penelitian, diketahu bahwa Diskominfo Babel, melaksanakan proses pemeriksaan data melalui validasi yang terstruktur dan secara rutin menyelenggarakan kegiatan pembinaan setiap tahunnya.

7. Prestasi Kinerja

Prestasi kerja yang dimaksud adalah standar penilaian yang digunakan bagi setiap instansi penyelenggara, hasilnya akan memberikan bahan evaluasi bahkan motivasi bagi para pelaksana kebijakan. Dengan demikian, untuk mengukur prestasi kerja penyelenggara kebijakan, maka perlu dilihat bagaimana kesesuaian indikator penilaian yang digunakan.

Diskominfo sebagai Walidata memiliki tanggung jawab penting, yaitu melakukan pemeriksaan dan penyebarluasan data, sehingga Diskominfo juga memiliki standar penilaian sendiri untuk menilai tingkat kinerja para produsen data. Diperlukan kesesuaian indikator penilaian yang dijadikan landasan dalam membuat prestasi kinerja setiap OPD. Hasil penelitian menunjukkan bahwa prestasi kerja oleh Diskominfo Babel dalam pemeriksaan data dan penyebarluasan data kepada produsen data tingkat Provinsi Babel sudah sesuai. Kesesuaian ini dapat ditunjukkan dengan indikator penilaian yang digunakan sudah memenuhi komponen penilaian untuk proses pemeriksaan maupun penyebarluasan data.

Berdasarkan wawancara dengan Staf Pranata Komputer dari BPS, sebagai berikut:

> "Salah satu indikator penilaian yang diperlukan adalah dilihat dari aspek banyaknya publikasi data sektoral bagi penyelenggara SDI, karena pada dasarnya dalam SDI dibutuhkan integrasi data yang maksimal, artinya bukan hanya terkait sertifikasi namun juga publikasi data."

Berdasarkan data sekunder yang diperoleh melalui dokumen Indikator penilaian rapot kinerja tahun 2023 mengenai tata kelola data statistik sektoral perangkat daerah, bahwa indikator yang digunakan penilaian oleh Diskominfo Babel yaitu skor metadata, skor rekomendasi statistik, data publikasi statistik sektoral, dan kehadiran setiap OPD pada kegiatan pembinaan yang diselenggarakan Diskominfo. Hasil penilaian rapot kinerja tersebut menunjukkan bahwa Dinas Pertanian dan Ketahanan Pangan mendapatkan predikat A dengan persentase nilai 95,83% serta berhasil mendapatkan predikat sebagai rangking 1. Hal ini didukung dengan 15 skor

metadata, 10 skor rekomendasi statistik, 3 kali data publikasi statistik sektoral, dan memenuhi seluruh kegiatan yang berkaitan dengan penyelenggaraan SDI.

KESIMPULAN

Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi kebijakan penyelenggaraan Satu Data Indonesia di Dinas Komunikasi dan Informatika Provinsi Kepulauan Bangka Belitung telah menunjukkan hasil yang cukup baik. Sebagaimana implikasi teoritis dari penelitian ini menunjukkan bahwa teori implementasi kebijakan yang digunakan dalam hal ini mencakup tujuh variabel utama seperti standar kebijakan dan sasaran kebijakan, sumber daya, karakteristik organisasi pelaksana, komunikasi antar organisasi terkait dan kegiatan pelaksana, lingkungan eksternal yaitu sosial ekonomi dan politik, sikap pelaksana, dan prestasi kinerja masih relevan digunakan karena belum ada riset yang mengupas permasalahan pada penyelenggaraan Satu Data Indonesia dari aspek tugas Walidata dalam ruang lingkup pemeriksaan dan penyebarluasan data. Melalui Teori Implementasi kebijakan oleh Donald S. Van Meter dan Carl E. Van Horn dengan fokus pada tugas Diskominfo Babel sebagai Walidata tingkat provinsi, maka riset ini akan mengisi kekosongan pada riset sebelumnya.

Namun demikian, masih terdapat sejumlah kendala yang dihadapi oleh Diskominfo dalam tugasnya sebagai Walidata tingkat provinsi. Kendala tersebut meliputi kurangnya tenaga ahli di bidang statistik serta keterbatasan anggaran, yang menghambat pelaksanaan program pembinaan SDI, seperti kegiatan Forum SDI dan pemanfaatan BIG. Selain itu, komunikasi yang belum sepenuhnya optimal juga menjadi tantangan, terlihat dari masih adanya OPD yang tidak hadir dalam kegiatan pembinaan SDI, keterlambatan pengumpulan data, serta data yang tidak sesuai dengan prinsip SDI. Hal ini menghambat Diskominfo dalam melaksanakan tugas pemeriksaan dan penyebarluasan data.

Penelitian ini memberikan beberapa rekomendasi baik secara praktis, teoritis, dan *future research*. Secara praktis, penelitian ini merekomendasikan kepada Diskominfo Babel, khususnya Bidang Penyelenggaraan E-Government dan Statistik, untuk melakukan kegiatan pembinaan yang mencakup pelatihan teknis, pendampingan, dan sosialisasi bagi OPD dengan cara mewajibkan setiap OPD

melakukan pemaparan data statistik sektoral yang sudah diolah agar pemahaman atas prinsip SDI akan lebih tercapai dan kepada tim penyelenggara SDI tingkat Provinsi Babel untuk komitmen melaksanakan tupoksi masing-masing sesuai dengan kebijakan Satu Data Indonesia. Hal ini dapat diwujudkan dengan koneksi yang baik antar tim penyelenggara serta kolaborasi bersama dengan dinas lain untuk meningkatkan kualitas penyelenggaraan Satu Data Indonesia, baik melalui portal SDI maupun publikasi statistik sektoral. Sedangkan Secara teoritis, penelitian ini merekomendasikan kepada peneliti selanjutnya untuk mempertimbangkan penggunaan teori efektivitas atau *collaborative governance* dalam mengkaji kebijakan Satu Data Indonesia. Mengingat penyelenggaraan SDI melibatkan banyak instansi dan memiliki struktur tim yang kompleks, teori-teori tersebut dapat mempermudah penggalian informasi terkait kebijakan ini. Terakhir *future research* atau rekomendasi penelitian selanjutnya, disarankan untuk studi lanjutan yang mengkaji implementasi kebijakan SDI secara lebih mendalam pada level organisasi perangkat daerah (OPD) atau di tingkat kabupaten/kota, hal ini berguna untuk memperoleh gambaran yang lebih komprehensif mengenai pelaksanaan SDI secara vertikal. Penelitian juga dapat dilakukan dengan pendekatan kuantitatif atau metode campuran (*mixed methods*) untuk mengukur efektivitas implementasi kebijakan secara lebih terukur.

REFERENCES

Amelia, R., Sri, A., & Rahayu, Y. (2023). Analysis Of Satu Data Indonesia Policy Implementation: The Role Of Bps-Statistics Indonesia As A Statistical Data Coach. *Jurnal Darma Agung*, *31*(1), 708–719. https://doi.org/10.46930/ojsuda.v31i1.3115

Anggara, S. (2015). *Metode Penelitian Administrasi* (B. A. Saebani (Ed.)). CV Pustaka Setia.

Arifah Zannuba, L., Sahat Satyawan, D., Satwika Wijaya, S., Administrasi Publik, J., & Jenderal Soedirman, U. (2024). Implementasi Kebijakan Satu Data Indonesia Pada Tingkat Pemerintah Kabupaten Banyumas. *Jurnal Ilmiah Public Policy and Management Inquiry*, *8*(1), 38–58. https://doi.org/10.20884/1.ppmi.2024.8.1.11939

Azzahrawani, N. R., Arkanudin, Alamri, A. R., Adha, N., Nuari, O. L., & Heronimus, V. (2024). Implementation of the Independent College KIP Policy at Tanjungpura University. *JKMP (Jurnal Kebijakan Dan Manajemen Publik)*, *12*(1), 58–68. https://doi.org/10.21070/jkmp.v12i1.1765

Badan Pusat Statistik Provinsi Kepulauan Bangka Belitung. (2023). *Analisis Hasil Survei Kebutuhan Data Provinsi Kepulauan Bangka Belitung*. Badan Pusat Statistik Provinsi Kepulauan Bangka Belitung.

Dinas Komunikasi dan Informatika Provinsi Kepulauan Bangka. (2022). Katalog Layanan (Service Catalog) Layanan Managemen Data. In *SC-06/EGOTIK/2022*.

Dinas Komunikasi dan Informatika Provinsi Kepulauan Bangka. (2024). *Pedoman penyelenggaraan statistik sektoral* (Edisi I). Dinas Komunikasi dan Informatika Provinsi Kepulauan Bangka Belitung.

Dinas Komunikasi dan Informatika Provinsi Kepulauan Bangka Belitung. (18 C.E.). *Notulensi Nomor: 800.07/001/NTLN STAT/Diskominfo/2024 tentang Acara Bimbingan Teknis Penyelenggaraan Statistik Sektoral Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung Tahun Anggaran 2024*.

Dinas Komunikasi dan Informatika Provinsi Kepulauan Bangka Belitung. (2023a). *Publikasi Statistik Sektoral Provinsi Kepulauan Bangka Belitung*. https://babel.bps.go.id/publication/2024/05/22/8c7e76d6d738124f6af6739d/statistik-nilai-tukar-petani-provinsi-kepulauan-bangka-belitung-2023.html

Dinas Komunikasi dan Informatika Provinsi Kepulauan Bangka Belitung. (2023b). *Surat Keputusan Kepala Dinas Komunikasi dan Informatika Provinsi Kepulauan Bangka Belitung Nomor. 188.4/10/SK/Diskominfo/2023 Tentang Penunjukkan Petugas Pengolah Data Statistik Sektoral Daerah dan Informasi Pada Portal Satu Data Indonesia Provinsi Kepula*.

Dinas Komunikasi dan Informatika Provinsi Kepulauan Bangka Belitung. (2023c). *Telahaan Staf Nomor 060/1/TLSTAFF/Diskominfo/2023 Tentang Permohonan Pemetaan Ulang Tipelogi Organisasi dan Perubahan Nomenklatur serta Pembentuka Unit Pelaksana Teknis Daerah*. https://diskominfo.samarindakota.go.id/laman/visi-dan-misi

Firmansyah, A. D., & Susanto, T. D. (2023). The unsuccessful of Satu Data Indonesia (SDI) implementation: a lesson learned from local government. *Jurnal Mantik*, *7*(1), 311–320. https://doi.org/10.35335/mantik.v7i1.3768

Hanafi, Saptawan, A., & Nengyanti. (2023). Kinerja Implementasi Kebijakan Pendataan Lengkap Koperasi , Usaha Mikro , Kecil dan Menengah Tahun 2022 di Sumatera Selatan. *Jurnal Pemerintahan Dan Politik*, *8*(4), 325–337. https://doi.org/https://doi.org/10.36982/jpg.v8i4.3582

Hasil Evaluasi Penyelenggaraan Statistik Sektoral (EPSS) Nomor B-930/01000/ES/2024 Provinsi Kepulauan Bangka Belitung. (2024).

Hidayat, A., & Saleh, M. (2023). Analysis Of Indonesia's One Data Policy Implementation In Sukabumi Regency (Case Study Of The Implementation Of Presidential Regulation 39 Of 2019 In Sukabumi Regency). *Sibatik Journal: Jurnal Ilmiah Bidang Sosial, Ekonomi, Budaya, Teknologi, Dan Pendidikan*, *3*(1), 43–71. https://doi.org/10.54443/sibatik.v3i1.1741

Islami, M. J. (2021). Implementasi Satu Data Indonesia: Tantangan dan Critical Success Factors (CSFs). *Jurnal Komunika: Jurnal Komunikasi Dan Informatika*, *10*(1), 13–23. https://doi.org/10.31504/komunika.v9i1.3750

Junaidi, Ghoffar, R., Mirani, D., & Ermanovida. (2022). Kinerja Implementasi Perda Nomor 2 Tahun 2017 tentang Pengelolaan BUMDes dalam Menghadapi Pandemi Covid-19 (Studi Kasus di Desa Lorok Kecamatan Indralaya Utara Kabupaten Ogan Ilir). *Jurnal Agregasi : Aksi Reformasi Government Dalam Demokrasi*, *10*(2), 170–284. https://doi.org/https://doi.org/10.34010/agregasi.v10i2.6075

Kaharuddin, F. M., Fahmal, A. M., & Razak, A. (2024). Fungsi Dinas Komunikasi Informatika Statistik Dan Persandian Provinsi Sulawesi Selatan Menurut Peraturan Presiden Nomor 39 Tahun 2019 Tentang Satu Data Indonesia. *Journal of Lex Theory (JLT)*, *5*(1), 306–317. http://www.pasca-umi.ac.id/index.php/jlt/article/view/1682

Kementerian Bappenas. (2024). *Keputusan Menteri PPN/Bappenas Nomor Kep. 115/M.Ppn/HK/07/2022 Tentang Penetapan Rencana Aksi Satu Data Indonesia Tahun 2022-2024*.

Noerizza Triananta, M., & Purnomo, E. P. (2023). Pengembangan Kebijakan Satu Data dalam Pelayanan Publik di Kabupaten Sleman. *Nakhoda: Jurnal Ilmu Pemerintahan*, *22*(2), 195–206. https://doi.org/10.35967/njip.v22i2.600

Peraturan Gubernur Kepulauan Bangka Belitung Nomor 18 Tahun 2022 Tentang Penyelenggaraan Satu Data Indonesia Tingkat Provinsi. (2022).

Putra Prabujaya, S., Aryansah, J. E., Muhammad, D., & Febriansyah, F. (2023). Implementasi Kebijakan Satu Data dalam mewujudkan Open Government Data di Provinsi Sumatera Selatan. *PESIRAH: Jurnal Administrasi Publik*, *4*(2), 18–33. https://doi.org/10.47753/pjap.v4i2.72

Sahid, A., & Masse, A. (2025). Implementasi Kebijakan Penyelenggaraan Perlindungan Anak Jalanan di Kantor Dinas Sosial Kabupaten Gowa. *Jurnal Ilmu Hukum Dan Administrasi Negara*, *3*(1), 11–20. https://doi.org/https://doi.org/10.55606/eksekusi.v3i1.1620

Sugiyono. (2016). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D* (Cetakan ke). Alfabeta.

Surat Keputusan Gubernur Nomor 188.44/527/Diskominfo/2021 Tentang Tim Penyelenggaraan Satu Data Indonesia Tingkat Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung.

Susniwati, S., & Zamili, M. (2022). Acceleration of One Indonesian Data through Collaborative Governance in Indonesia. *Publik (Jurnal Ilmu Administrasi)*, *11*(2), 166–177. https://doi.org/10.31314/pjia.11.2.166-177.2022

Van Meter, D. S., & Van Horn, C. E. (1975). The Policy Implementation Process: A Conceptual Framework. *Administration & Society*, *6*(4), 445–488. https://doi.org/10.1177/009539977500600404

Jurnal Pemerintahan dan Politik
Vol. 10 No. 2 Tahun 2025, pp. 384 – 400
DOI: https://doi.org/10.36982/jpp.v10i2.4696
■ Received 03/10/2024 ■ Revised 24/12/2024 ■ Accepted 14/04/2025

Diskursif Politik Lingkungan dan Relasi Aktor dalam Kerusakan Lingkungan di Kabupaten Lebak, Banten

Nurul Patmah[1*], Yeby Ma'asan Mayrudin[2]
[1] Jurusan Ilmu Pemerintahan, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Sultan Ageng Tirtayasa
[2] Jurusan Ilmu Pemerintahan, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Sultan Ageng Tirtayasa

Email correstpondence: yeby@untirta.ac.id*

Keywords :
Actor Relations, Environmental Destruction, Environmental Politics, Local Corporation

Kata Kunci :
Relasi Aktor, Kerusakan Lingkungan, Politik Lingkungan, Korporasi Lokal.

Abstract
The writing of this article began with concerns about local corporations, namely shrimp farming companies operating in the southern part of Lebak Regency. This is because almost all of these shrimp farming companies do not have complete permits, both administrative and waste disposal IPAL approval. This then caused a polemic, namely regarding the problem of environmental damage. Summarized in several studies related to the condition of environmental damage ranging from small to large scales, the problem was studied in more depth using qualitative approach with a case study methods, which can dig deeper into the problem of environmental damage in Lebak Regency. Then the data was dissected using the concept of environmental political theory (Siahaan) and environmental ethics (Keraf) as analytical tools. The results of the study are based on several informant statements, which caused a polemic in the shrimp farming business because in practice it was based on the interests of actors ranging from corporate actors, namely shrimp farming entrepreneurs who only prioritize profit without caring about licensing and waste disposal IPAL approval issues. Likewise with the Government actor, namely the Village Head who was involved in the land acquisition process only for the benefit of nominating as Village Head in the next period.

Abstrak
Penulisan artikel ini berawal dari keresahan terhadap korporasi lokal yaitu perusahaan tambak udang yang beroperasi di Kabupaten Lebak bagian selatan. Hal ini dikarenakan hampir semua perusahaan tambak udang tersebut tidak memiliki izin kelengkapan baik itu administrasi maupun persetujuan IPAL pembuangan limbah. Hal tersebut kemudian menimbulkan polemik yaitu mengenai permasalahan kerusakan lingkungan. Terangkum dalam beberapa penelitian terkait bagaimana kondisi kerusakan lingkungan mulai dari sekala kecil maupun besar, permasalahan kerusakan lingkungan tersebut membawa dampak yang merugikan khususnya bagi masyarakat. Permasalahan tersebut diteliti lebih dalam menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus, yang dapat menggali lebih dalam terkait permasalahan kerusakan lingkungan di Kabupaten Lebak. Kemudian data tersebut dibedah menggunakan konsep teori politik lingkungan milik (Siahaan) dan etika lingkungan (Keraf) sebagai pisau analisisnya. Hasil penelitian memperlihatkan keberadaan perusahaan tambak udang di Kabupaten Lebak menimbulkan polemik yang begitu kompleks, berdasarkan pada beberapa penuturan informan, yang menyebabkan terjadinya polemik dalam usaha tambak udang karena dalam praktiknya dilandasi kepentingan para aktor mulai dari aktor korporasi yaitu pengusaha tambak udang yang hanya mengutamakan keuntungan tanpa peduli dengan masalah perizinan dan persetujuan IPAL pembuangan limbah. Begitupun dengan aktor Pemerintah yaitu Kepala Desa yang terlibat dalam proses pembebasan lahan hanya untuk kepentingan pencalonan menjadi Kepala Desa di periode berikutnya.

PENDAHULUAN

Kerusakan lingkungan masih menjadi permasalahan serius di Indonesia (Wulandari & Suwanda, 2019; (Herlina, 2017). Lalu berdasarkan pada studi (Said & Nurhayati, 2020; Dewata & Danhas, 2018) permasalahan lingkungan hadir karena adanya pencemaran yang berlangsung secara terus menerus. Kemudian Syahdan Alamsyah dalam (detikNews, 2021) menegaskan terkait kejahatan lingkungan saat ini berasal dari berbagai kalangan atau bisa disebut dengan multi aktor mulai dari korporasi, masyarakat, kelompok yang terorganisir bahkan bisa juga dilakukan oleh aparat. Permasalahan kerusakan lingkungan pada penelitian ini berfokus di Kabupaten Lebak Provinsi Banten.

Kabupaten Lebak dianugrahi sumber daya perikanan yang berlimpah, banyak masyarakat Kabupaten Lebak yang mata pencahariannya sebagai nelayan. Bahkan Kabupaten Lebak sendiri memiliki Tempat Pelelangan Ikan (TPI) terbesar di Provinsi Banten, TPI tersebut mampu meningkatkan perekonomian masyarakat dan juga menjadi penyumbang Pendapatan Asli Daerah (PAD) yang cukup tinggi. Lalu Irawan Purnama dalam (KabarBanten.com, 2021) menjelaskan pada tahun 2021 Dinas Perikanan Kabupaten Lebak memperoleh PAD sebesar 1,2 miliar dari retribusi TPI di wilayah Lebak bagian selatan. Hal tersebut kemudian menarik para pengusaha luar untuk menanamkan investasi dalam bidang perikanan dengan cara membuat tambak ikan dan udang disekitar pesisir pantai Kabupaten Lebak. Tercatat data dari Dinas Lingkungan Hidup menunjukan bahwa pada tahun 2022 lahan tambak di Kabupaten Lebak mencapai 35 Ha. Selain membawa dampak positif bagi beberapa warga faktanya keberadaan perusahaan-perusahaan tambak tersebut justru membawa kekhawatiran bagi kelestarian lingkungan khususnya ekosistem yang ada di laut. Berikut beberapa tambak yang berada di Kabupaten Lebak:

Tabel 1. Perusahaan Tambak Udang di Kabupaten Lebak yang Tidak Memiliki Izin PKKPRL

Nama Perusahaan	**Lokasi**
PT Sukses Damai Bahari	Des. Pagelaran, Kec. Malingping, Kab. Lebak
PT Segara Berkah Berlimpah (SBB)	Kec. Cihara, Kab. Lebak
PT Layar Berkembang	Kec. Cihara, Kab. Lebak
PT Joncin Agramima Sejahtera	Kec. Wanasalam, Kab. Lebak

Sumber: (AntaraBanten, 2022)

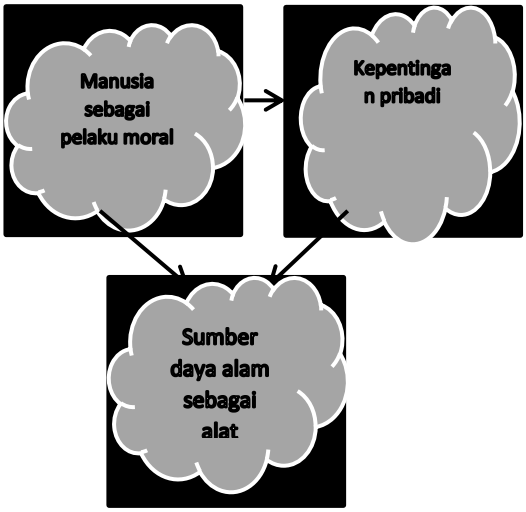
Tabel 2. Perusahaan Tambak Tidak Memiliki Izin PKKPRL Milik Perorangan

Nama Perusahaan	**Lokasi**
Perusahaan milik Frans Kurnianto	Kec. Cihara, Kab. Lebak
Perusahaan milik Yung-yung	KarangMalang, Des. Muara Kec. Wanasalam, Kab. Lebak
Perusahaan milik Zaydan Dermawan Putra	Tanjung Panto, Des. Muara, Kec. Wanasalam, Kab. Lebak

Sumber: (AntaraBanten, 2022)

Tabel di atas menunjukan perusahan tambak udang yang beroperasi di Kabupaten Lebak hampir semuanya tidak memiliki kelengkapan administrasi. Selain itu mengutip pemberitaan oleh (bantenekpose, 2022) ketua Ormas Badak Banten Perjuangan (BBP) mengatakan para pengusaha tambak tersebut membuang limbah langsung ke laut lepas. Apabila hal tersebut dibiarkan berlarut tentu akan merusak ekosistem dan juga biota laut, selain mencemari laut tambak-tambak udang tersebut juga menimbulkan bau yang membuat masyarakat tidak nyaman khusunya pada saat musim kemarau. Pada dasarnya lingkungan hidup sudah diatur dalam Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2009 mengenai perlindungan dan pengelolaan Lingkungan Hidup, akan tetapi faktanya ketika dipertemukan dengan Undang-Undang Koperasi, Undang-Undang Lingkungan Hidup akan kalah dalam praktiknya. Dalam bukunya (Siahaan, 2020) menegaskan bahwa penyebab terjadinya peningkatan permasalahan kerusakan lingkungan yakni masih banyak orang-orang yang menganut etika lingkungan Antroposentris. bersandar pada kajian (Erri, 1997; Supariadi, 2008) dalam (Said & Nurhayati, 2020) bahwa etika ini lebih mengedepankan kepentingan manusia dibandingkan dengan makhluk lain. Pandangan dalam etika antroposentrisme ini menempatkan kepentingan manusia di atas segalanya, karena hanya manusia yang memiliki moral untuk mengatur sumber daya alam.

Gambar 1. Pandangan etika antroposentrisme



Sumber: (Keraf, 2010)

Gambar 2. Pembuangan Limbah Tambak Udang di Kabupaten Lebak



Sumber: (Tim Peneliti, 2024)

Kedua gambar di atas menjelaskan adanya pandangan antroposenrisme yang masih kuat menjadi penyebab utama terjadinya permasalahan kerusakan lingkungan di Kabupaten Lebak. Seperti pemberitaan oleh (Suararepubliknews, 2023) mengungkap bahwa hampir semua perusahaan tambak udang di wilayah Lebak bagian selatan belum memiliki kelengkapan administrasi perizinan Persetujuan Kesesuaian Kegiatan Pemanfaatan Ruang Laut (PKKPRL), padahal izin mengenai wilayah harusnya lebih awal diurus. Ditegaskan oleh DPD KNPI Kabupaten Lebak dalam (Suararepubliknews, 2023) merujuk pada Peraturan Pemerintah Nomor 5 Tahun 2021 tentang Penyelenggaraan Perizinan Berusaha Berbasis Risiko dan Peraturan Pemerintah Nomor 21 Tahun 2021 tentang Penyelenggaraan Penataan Ruang, setiap orang yang melakukan kegiatan dengan cara memanfaatkan ruang laut di perairan pesisir, wilayah perairan, atau wilayah yuridiksi secara permanen di sebagian ruang laut wajib memiliki izin (PKKPRL).

Tidak hanya itu dalam beberapa artikel (Advokatnews, 2020; AntaraBanten, 2022; Bantenekpose, 2022). Anggapan bahwa kepentingan manusia jauh lebih berharga dari segalanya pada akhirnya membuat para pengusaha tambak disekitar pesisir pantai Kabupaten Lebak semena-mena membuang limbah langsung ke laut lepas tanpa adanya proses pengelolaan limbah. Padahal dalam Perlindungan dan Pengelolaan Lingkungan Hidup (PPLH) yang berdasarkan pada Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2009 tercantum jelas pada bab x bagian 3 pasal 69 mengenai larangan dalam perlindungan dan pengelolaan lingkungan hidup yang meliputi larangan melakukan pencemaran, memasukan benda berbahaya dan beracun (B3), memasukan limbah ke media lingkungan hidup, melakukan pembukaan lahan dengan cara membakar, dan lain sebagainya.

Dari penjelasan di atas meminjam pandangan dari Muhammad Erwin, dalam (Herlina, 2017) mengatakan sumber dari permasalahan kerusakan lingkungan yakni adanya pembangunan yang dilakukan tanpa memperhatikan faktor keseimbangan dan juga keselamatan hayati. Adanya konstruksi sistem ekonomi yang mengesampingkan lingkungan hidup tentu saja bersifat apolitis dan juga destruktif terhadap lingkungan. Selain itu (Bernstein, 2001) dalam (Siahaan, 2020) menjelaskan bahwa adanya konservasi lingkungan hidup dalam sistem kapitalisme menjadikan pembangunan sangat antroposentris yang melegalkan eksploitasi sumber daya alam secara ekstensif. Berlandaskan pada perspektif (Keraf, 2010) faktor terjadinya kerusakan lingkungan yaitu akibat dari adanya perhitungan ekonomi yaitu aspek untung rugi yang sama sekali tidak memperhatikan jasa lingkungan hidup bagi kehidupan manusia.

Adapun teori yang digunakan oleh kami yaitu politik lingkungan. Politik lingkungan menurut (Siahaan, 2020) dijabarkan sebagai pendekatan yang menggabungkan permasalahan lingkungan, politik, dan juga ekonomi hal tersebut untuk mempresentasikan suatu perubahan yang bersifat dinamis antara manusia dengan lingkungannya, dan juga antara kelompok dalam masyarakat yang sifatnya menyeluruh. Teori tersebut menjadi dasar dalam membentuk kerangka pemikiran dalam tulisan ini. Bersandar pada hal tersebut teori politik lingkungan dijadikan sebagai pisau analisis untuk mendeskripsikan fenomena tentang bagaimana relasi aktor dalam kerusakan lingkungan di Kabupaten Lebak.

Selanjutnya pengawasan izin lingkungan yang dilakukan oleh Dinas Lingkungan Hidup tahun 2021 ditemukan fakta bahwa perusahaan-perusahaan tambak udang yang ada di Lebak khususnya wilayah selatan banyak melakukan pelanggaran terhadap izin lingkungan. Berikut tabel perusahaan tambak udang yang melakukan pelanggaran:

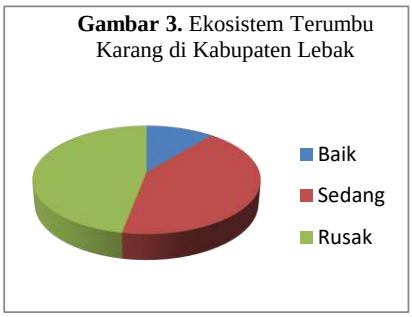
Tabel 3. Pengawasan izin lingkungan Perusahaan Tambak di Kabupaten Lebak

No	Lokasi dan tahun	Nama Perusahaan/Pemrakarsa	Tanggal	Hasil Pengawasan
1.	Wanasalam 2021/1	PT. Radja Udang Malingping	30-Mar-21	Tidak diperkenankan untuk membuang limbah ke perairan umum. Penempatan limbah b3 harus di tempat yang sudah disediakan. Penanganan kolam ipal harus ada perbaikan sesuai dengan rencana pembangunan kolam ipal yang akan dibuat.
1.	Wanasalam 2021/1	PT. Persada Karya Lestari	30-Mar-21	Tidak diperkenankan untuk membuang limbah ke perairan umum. Penempatan limbah b3 harus di tempat yang sudah disediakan. Penanganan kolam ipal harus ada perbaikan sesuai dengan rencana pembangunan kolam ipal yang akan dibuat Belum melaporkan laporan semester I dan II Tahun 2020 ke dinas LH
2.	Wanasalam 2021/1	PT. Indoaqua Culture	30-Mar-21	Perusahaan PT. Indoaqua Culture masih dalam tahap kontruksi dan masih pembenahan, namun belum melaporkan laporan semester tahun 2020.
3.	Malingping 2021/1	PT. Sukses Damai Bahari	30-Sep-21	Menambahkan titik pantau penataan beserta koordinat titik pantau di inlet dan outlet IPAL TPS limbah B3 dengan koordinat label dan symbol sesuai standar teknis penyimpanan limbah B3 Melaporkan laporan semester 1 tahun 2021 Melakukan perawatan berkala/rutin kolam IPAL

Sumber: (Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Lebak, 2021)

Tabel di atas menyajikan beberapa perusahaan tambak udang di Lebak selatan yang belum memiliki persetujuan IPAL pembuangan limbah di luar area, hal tersebut harusnya menjadi perhatian penting terutama bagi para pengusaha tambak yang belum memiliki kelengkapan administrasi berupa persetujuan pembuangan limbah. Karena jika dibiarkan terus berlarut jelas akan merugikan negara, daerah, masyarakat, dan juga kelestarian lingkungan. Penelitian oleh (Amrullah, 2024) mengemukakan bahwa saat ini air bersih merupakan kebutuhan yang paling penting untuk melangsungkan hidup manusia, langkanya air bersih tidak terlepas dari aktivitas industry yang tidak memperhatikan kelestarian lingkungan. Data dari Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Lebak menunjukan bahwa pada 2019 akibat aktivitas pembuangan limbah langsung ke laut lepas secara terus menerus yang dilakukan oleh perusahaan-perusahaan tambak udang menyebabkan terumbu karang di Kabupaten Lebak mengalami kerusakan yang cukup mengkhawatirkan berikut kondisi terumbu karang di Kabupaten Lebak:

Gambar 3. Ekosistem Terumbu Karang di Kabupaten Lebak



Sumber: (Buku Saku DKP Kab. Lebak, 2019)

Gambar di atas menunjukan bahwa perusahaan tambak yang tidak bertanggung jawab dan acuh terhadap lingkungan menyebabkan terjadinya permasalahan kerusakan lingkungan yang cukup mengkhawatirkan yakni rusaknya ekosistem laut, bahkan kerusakan ekosistem tersebut membawa dampak kerugian bagi masyarakat yang tinggal disekitar tambak. Atas dasar itu ditegaskan oleh (Azisoko, 2021) bahwa untuk mengatasi permasalahan yang berkaitan dengan lingkungan hidup sangatlah mendesak. Sehingga diperlukan kebijakan yang lebih konkret, artinya tidak hanya sebatas gerakan moral berupa ajakan ataupun imbauan untuk melestarikan lingkungan.

Artikel yang ditulis oleh (Fajarbanten, 2023) menjelaskan maraknya perusahaan tambak udang di sepanjang pesisir pantai Kabupaten Lebak bagian selatan ini membawa dampak cukup besar pada tatanan lingkungan hidup. Penelitian oleh (Hakim, 2023) Keberhasilan suatu program atau usaha yang melibatkan stokeholder lain tergantung kepada pemahaman yang jelas terhadap kepentingan dan wewenang. Namun, sangat disayangkan dalam usaha tambak udang yang di

dalamnya melibatkan banyak stakeholder justru dijadikan tempat bagi para aktor khususnya Pemerintah dan juga korporasi yakni para pengusaha tambak udang untuk mencapai kepentingan masing-masing tanpa memperhatikan kaidah dan juga peraturan yang berlaku, serta mengabaikan kelestarian lingkungan sehingga menimbulkan polemik yaitu terjadinya permasalahan kerusakan lingkungan yang cukup kompleks. Adapun dalam artikel ini mencoba untuk membedah polemik yang timbul dari adanya perusahaan tambak udang yang dilandasi kepentingan para aktor didalamnya, mulai dari aktor negara yaitu pemerintah, korporasi yakni para pengusaha tambak, dan masyarakat dalam kasus ini bersifat sebagai kontrol sosial.

METODE PENELITIAN

Dalam penelitian ini kami menekankan pada jenis penelitian kualitatif, yang berusaha untuk memahami situasi dan juga latar tertentu sebagaimana faktanya. Adapun penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus, berdasarkan pada buku (Yin, 2018) metode ini digunakan untuk meneliti objek yang lebih komprehensif, mempunyai kaitan yang erat dengan aspek perorangan, kelompok dan organisasi dalam suatu kondisi atau situasi yang terjadi pada lingkungan sosial masyarakat yang akan diteliti. penelitian dengan studi kasus tidak diwajibkan untuk melakukan penyelidikan dalam waktu yang panjang serta tidak diwajibkan bergantung pada nilai etnografi atau observasi partisipan (Yin, 2018), adapun dalam penelitian ini menggunakan studi kasus eksploratif yang mana hal tersebut akan dioprasionakan untuk melihat geliat antar aktor, pendekatan studi kasus mempunyai karakteristik sebagai berikut:

1. Menekan kedalaman dan juga kebutuhan objek yang diteliti oleh peneliti
2. Sasaran studinya bisa manusia, benda bahkan peristiwa
3. Ragam analisisnya bisa individu, kelompok, (lembaga organisasi) masyarakat, peraturan perundang-undangan dan lain-lain.

Adapun teknik pengumpulan data menurut (Yin, 2016) bahwa pengumpulan data dapat diperoleh dari berbagai macam sumber seperti: wawancara, dokumen, rekaman, observasi dan lain sebagainya. Adapun untuk memperoleh data penelitian ini, peneliti menggunakan teknik pengumpulan data sebagai berikut:

Observasi Langsung dengan menggunakan teknik ini peneliti dapat memperoleh seluruh informasi yang dibutuhkan secara langsung. Hasil dari observasi langsung data yang didapatkan biasanya dinilai sebagai data primer dalam sebuah penelitian. Wawancara peneliti melakukan wawancara baik itu secara struktural maupun tidak kepada informan. Dalam penelitian ini peneliti menentukan informan dengan teknik Snowball Sampling yaitu dengan cara menentukan terlebih dahulu satu informan yang kemudian akan diarahkan pada informan yang lebih

mendalami. Dokumentasi teknik ini tujuannya untuk memberikan bukti, bahan, dan juga penjelasan untuk memperkuat suatu penelitian. Adapun sumber data ini dapat berupa fisik maupun elektronik.

Tabel 4. Daftar Informan

No	Nama Informan	Jumlah Informan
1.	Aktivis Lingkungan Lebak Selatan	2
2.	Ketua Umum Ormas Badak Banten Perjuangan (BBP)	1
3.	DPD KNPI Lebak	1
4.	Masyarakat Sekitar Tambak	2

Sumber: (Tim Peneliti, 2024)

Lokasi penelitian berada di Kabupaten Lebak Selatan, peneliti menggambil lokasi tersebut guna mengamati dan juga membedah secara mendalam terkait polemik yang terjadi di perusahaan tambak udang yang dilandasi kepentingan antar aktor di Kabupaten Lebak.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pengusaha Tambak Udang Abaikan Semua Perizinan demi Mendapatkan Keuntungan yang Besar

Perusahaan tambak udang merupakan salah satu bidang yang mampu menarik banyak investor luar untuk berinvestasi di Kabupaten Lebak. Studi oleh (Holki & Salam, 2024) akan tetapi yang perlu diperhatikan berdasarkan Pasal 74 Ayat (1) Undang - Undang Nomor 40 Tahun 2007 Tentang Perseroan Terbatas menyebutkan terkait perlunya tuntutan lingkungan atas operasional kerja yang berhubungan dengan sektor SDA (Penjelasan Pasal 74 ayat 1 UU PT). selanjutnya dalam artikel yang ditulis oleh (Lebak.inews, 2023) aktivis Lebak selatan menyampaikan data hasil permintaan informasi ke PPID, tercatat sebanyak 13 perusahaan tambak udang yang aktif beroperasi di Kabupaten Lebak bagian selatan. Selanjutnya Pemberitaan oleh (Berantasnews, 2018) tidak dapat dipungkiri banyaknya investasi yang masuk mampu memberikan kontribusi pada pendapatan daerah, akan tetapi yang perlu diperhatikan baik itu oleh Pemerintah Daerah maupun pihak korporasi yaitu para pengusaha tambak udang, dalam menjalankan investasi harus tetap berpegangan pada kaidah-kaidah dan juga peraturan yang berlaku, seperti melakukan kajian mengenai AMDAL dan juga melibatkan peran serta masyarakat sebagai kontrol

sosial. Selanjutnya dilansir dari (Lebak.inews, 2023) aktivis Lebak selatan Riefai mengatakan pada praktiknya ke 13 perusahaan tambak udang yang beroperasi di Lebak bagian selatan hampir semuanya tidak memiliki izin PKKPRL, akan tetapi meskipun tidak memiliki izin kelengkapan administrasi dan persetujuan IPAL pembuangan limbah di luar area, perusahaan-perusahaan tambak udang tersebut tetap memanfaatkan ruang laut dengan cara memasang instalasi ke perairan laut.

Gambar 4. Instalasi Ke Perairan Laut



Hal tersebut menjadi bukti nyata bahwa korporasi yakni para pengusaha tambak udang di Lebak selatan sudah menyalahi kaidah dan juga aturan yang berlaku, hanya untuk mengedepankan kepentingan ekonomi pribadinya yakni mendapatkan keuntungan yang besar dengan cara mengabaikan perizinan yang seharusnya wajib untuk diurus. Selain itu (Lebak.inews, 2023) menanggapi terkait dengan para pengusaha tambak yang lebih mengutamakan kepentingan ekonomi pribadi dibandingkan dengan mengurus perizinan yang pada akhirnya berdampak pada terjadinya kerusakan lingkungan di Kabupaten Lebak. Adapun yang dirasakan oleh Jumali selaku masyarakat yang tinggal disekitar tambak udang:

> *"Nu dirasa saatos aya tambak udang [yang dirasakan setelah adanya tambak udang] laut warnana [warnanya] keruh terus bau, komo mun halodo mah [apalagi kalo musim kemarau] bauna meni nyampe ka lembur [baunya mencapai ke lingkungan warga], asal bauna mah tina limbah tambak nu dialirken langsung ka laut [asal baunya dari limbah tambak yang langsung dialirkan kelaut] nyampe ayeuna ge kitu bau, [sampai sekarang juga masih bau] pamarentah jeng Kepala Desa teu ngurusken [pemerintah juga kepala desa tidak melakukan tindakan] haju ker ieu mah teu bisa nangkap lauk di basisir deket tambak [waktu dulu tidak bisa menangkap ikan di pesisir atau di area tambak] terus ayeuna mah lauk teu seseur doang ker hebel [sekarang ikan tidak sebanyak dulu]" (Wawancara dengan Jumali, warga sekitar tambak udang).*

Hal serupa juga diungkapkan oleh Abah Olot Selaku Tokoh Masyarakat Desa Binuangeun:

> *"... mangga tingali langsung [neng silahkan lihat langsung] eta tambak-tambak hurang nu aya di sisi basisir [itu tambak-tambak udang yang ada di pinggir pantai] limbahnya langsung di alirkan ka laut. Nu mantak jadi bau ieu lembur [yang kemudian menjadikan tempat ini bau]. Lain bau bae jalan ge barolong ku sering cai budal jeng mobil gede bolak balik [tidak hanya bau saja jalan juga berlubang karena air sering keluar dan juga mobil besar] ges teu puguh beh [sudah tidak jelas lagi pokoknya]" (Wawancara dengan Abah Olot, selaku Tokoh Masyarakat Desa Binuangeun)*

Selain itu Aktivis Lebak selatan Riefai atau yang lebih akrab dipanggil Kang Ofay menyampaikan:

> *"Saya sudah meminta kepada Dinas KP untuk melakukan pemeriksaan langsung dan apabila perusahaan-perusahaan tambak tersebut tidak memiliki izin (PKKPRL) maka harus dihentikan dulu operasi tambaknya. Karena jika tambak-tambak udang tersebut terus beroperasi tanpa izin dan membuang limbah secara langsung ke perairan laut dampak buruknya ke ekosistem laut dan juga lingkungan sekitar. Saya juga sudah menghimbau supaya perusahan tambak udang tersebut bisa transparan dengan kontrol sosial yang dilakukan masyarakat, tujuan utamanya ya untuk menyelamatkan lingkungan dari kerusakan" (Wawancara dengan kang Ofay, selaku aktivis Lebak Selatan).*

Berdasarkan pada beberapa pemaparan dari informan, keberadaan perusahan-perusahan tambak udang di Kabupaten Lebak khususnya wilayah selatan justru membawa kekhawatiran bagi kelestarian lingkungan khususnya pada ekosistem yang ada di laut. Hal tersebut karena hampir semua perusahaan tambak udang yang beroperasi di Kabupaten Lebak bagian selatan tidak memiliki izin kelengkapan baik itu administrasi maupun persetujuan IPAL pembuangan limbah. Para pengusaha tambak udang cenderung tidak peduli terhadap lingkungan dan lebih mengutamakan mendapat keuntungan yang besar dengan cara mengabaikan perizinan yang seharusnya wajib untuk diurus. Penelitian yang dilakukan (Fatzrin & Prathama, 2024) bahwa bina lingkungan harus dijalankan hal tersebut karena dalam setiap kegiatan yang dilakukan oleh masyarakat tidak akan pernah terlepas dari lingkungan sekitar yang saling berhubungan antara makhluk sosial dengan lingkungan sosial sehingga sangat berpengaruh pada kehidupan berkelanjutan. Dalam penelitian oleh (Mukamto, 2024) bahwa upaya untuk mengendalikan pencemaran terhadap lingkungan yang pertama melakukan sosialisasi kepada masyarakat untuk lebih peduli terhadap lingkungan, dan juga melakukan sidak dan tinjauan secara berkala pada industri-industri disekitar pesisir pantai.

Keterlibatan Kepala Desa Pagelaran dalam Kasus Pemerasan pada Pengusaha Tambak Udang

Merujuk pada pembahasan di atas, selain permasalahan mengenai perusahan-perusahaan tambak udang yang tidak memiliki izin kelengkapan administrasi dan juga persetujuan IPAL pembuangan limbah. Hal yang menjadi perhatian serius dalam proses pembebasan lahan untuk pembuatan perusahaan tambak udang yakni melibatkan salah satu Aparat Pemerintah Desa yakni Kepala Desa Pagelaran, menurut (Siahaan, 2020) dalam bukunya menjelaskan bahwa permasalahan lingkungan tidak akan pernah terlepas dari kepentingan politik dan juga ekonomi, selanjutnya artikel (Okezone, 2024) menjelaskan bahwa dalam pembebasan lahan guna keperluan tambak udang, menyeret Kepala Desa Pagelaran bersama dengan suaminya, keduanya berperan aktif dalam dugaan pemerasan terhadap salah satu investor tambak udang yang hendak berinvestasi di Kecamatan. Malingping, Kabupaten. Lebak, adapun pemberitaan (Lebak.inews, 2023) lahan yang hendak digunakan untuk tambak tersebut adalah hutan lindung dan sempadan pantai, tepatnya pada tahun 2021 kepala desa Pagelaran menolak menandatangani dokumen pengurusan lahan tanah untuk PT RGS sebelum diberi uang sebesar Rp. 345 juta.

Gambar 5. Hasil Temuan Lapangan



Sumber: (Tim Peneliti, 2024)

Gambar di atas mencoba menguraikan secara singkat terkait relasi antar aktor yaitu Kepala Desa dengan Pengusaha tambak udang yaitu PT RGS, yang mana dalam relasi tersebut terdapat kepentingan dari masing-masing aktor, kemudian Andi yang merupakan sekertaris desa dalam wawancara menuturkan "bahwa pihak perusahaan yaitu PT RGS telah beberapa kali melakukan penyerahan uang baik seara langsung maupun transer" kepada Kepala Desa Pagelaran.

Gambar 6. Hasil Temuan Lapangan



Sumber: (Diolah dari beberapa sumber, 2024)

Terungkap bahwa pemerasan yang dilakukan kepada PT RGS yang dilakukan oleh Kepala Desa Pagelaran yaitu untuk kepentingan mencalonkan diri kembali sebagai Kepala Desa di periode berikutnya, untuk mempertanggung jawabkan perbuatannya tersebut kedua tersangka yaitu Kepala Desa Pagelaran dan suaminya disangkakan pasal 12 huru e atau pasal 12 B atau pasal 11 Undang-Undang RI Nomor

31 Tahun 1999 tentang pemberantasan korupsi sebagaimana telah diubah dengan Undang-Undang RI Nomor 20 Tahun 2002 tentang Perubahan Atas Undang-Undang RI Nomor 31 Tahun 1999 tentang Pemberantasan Tindak Pidana Korupsi Jo Pasal 55 ayat (1) ke-1 KUHP.

Menanggapi permasalahan mengenai keterlibatan Kepala Desa Pagelaran dalam proses pembebasan lahan untuk keperluan perusahaan tambak udang. DPD KNPI menegaskan:

> *"Kami tidak melarang adanya investor yang hendak melakukan kegiatan usaha di wilayah Lebak selatan, namun yang perlu diperhatikan baik itu oleh Pemerintah Daerah maupun pihak korporasi yaitu para pengusaha tambak udang, dalam menjalankan usaha harus tetap berpegangan pada kaidah-kaidah dan juga peraturan yang berlaku. Prinsip kami tidak ada alasan untuk para pelaku usaha tambak udang baik itu sekala kecil, yang jelas kegiatan yang memanfaatkan ruang laut jika tidak memiliki izin maka tidak boleh dibiarkan, mengenai keterlibatan Kepala Desa Pagelaran dalam proses pembebasan lahan. Kami sangat menyayangkan tindakan tersebut karena merugikan banyak pihak, mulai dari negara hingga masyarakat" (Wawancara dengan Sekjen DPD KNPI).*

Hal serupa juga disampaikan oleh Eli selaku Ketua umum Ormas Badak Banten Perjuangan (BBP):

> *"Menyoroti terkait dengan perusahaan-perusahaan tambak udang yang beroperasi di Lebak bagian selatan, sebenarnya kehadiran perusahaan tambak udang di Lebak berpotensi memberikan kontribusi bagi pendapatan daerah, akan tetapi yang menjadi permasalahan di sini perusahaan-perusahaan tambak udang tersebut tidak memiliki izin untuk beroperasi dan juga para pengusaha cenderung gak peduli sama lingkungan, buang limbah seenaknya ke laut lepas. Kalau dibiarkan pasti dampaknya buruk bagi lingkungan, kemudian pandangan saya terkait dengan Kepala Desa Pagelaran yang terlibat dalam pembebasan lahan itu tidak bisa dibenarkan, apalagi lahan tersebut sepadan pantai yang jelas-jelas tidak boleh dipergunakan untuk pembuatan sebuah perusahaan. Terkadang untuk mencapai suatu kepentingan yang sifatnya pribadi justru membawa dampak yang merugikan banyak pihak" (Wawancara dengan bapak Eli selaku Ketua umum Ormas Badak Banten Perjuangan BBP).*

Dari pemaparan di atas kehadiran usaha tambak udang menimbulkan polemik serius hal tersebut dilatar belakangi oleh kepentingan antar aktor di dalamnya. Adapun aktor korporasi yaitu para pelaku usaha tambak udang pada hakikatnya hanya mengedepankan kepentingan ekonomi pribadinya yakni mendapatkan keuntungan yang besar untuk urusan perizinan mereka justru tidak

peduli dan mengabaikannya. Selanjutnya dari pihak pemerintah khususnya Kepala Desa yang justru ikut terlibat dalam proses pembebasan lahan untuk pembangunan usaha tambak, dari sisi Kepala Desa bisa ditarik benang merah bahwa yang menjadi fokus utama keterlibatan dalam proses pembebasan lahan yaitu kepentingan pendanaan untuk urusan politik pencalonan kembali Kepala Desa di periode berikutnya. Dalam studi (Cadith, 2019) menjelaskan pada dasarnya Konsep pengembangan yang ditawarkan dalam sebuah usaha harusnya memperhatikan interaksi-interaksi yang terjadi di antara pihak-pihak terkait. Pola interaksi yang terjadi tersebut mencerminkan semakin besarnya peluang partisipasi masyarakat, sehingga semakin terlihat adanya kompetisi kepentingan antara masyarakat, elit massa dan negara.

KESIMPULAN

Dari pembahasan di atas, akhirnya dapat disimpulkan bahwa dalam polemik yang terjadi akibat dari adanya tambak udang yang dilandasi kepentingan para aktor di dalamnya melibatkan aktor korporasi selaku pengusaha tambang dan juga aktor pemerintah desa. Aktor-aktor tersebut memiliki tujuan yang sama dalam polemik mengenai tambak udang yakni untuk memenuhi kepentingan pribadi, yang berakibat pada kerusakan lingkungan di Kabupaten Lebak. Maka polemik politik lingkungan tidak akan terlepas dari etika lingkungan, pemikiran yang masih menganggap bahwa hanya manusia yang berhak untuk mengelola sumber daya alam membuat manusia berpandangan bahwa alam tidak memiliki hak, keduanya mencoba mengungkap terkait bagaimana kepentingan politik dan juga ekonomi akhirnya menyabotase lingkungan.

Berdasarkan pada penjelasan di atas secara garis besar polemik politik lingkungan tidak mungkin terlepas dari relasi kepentingan antar aktor. Adapun tujuan keterlibatan para aktor tersebut yaitu kepentingan politik dan ekonomi. Hal yang menjadi perhatian serius yaitu kepentingan para aktor tersebut mengakibatkan terjadinya kerusakan lingkungan. Para aktor yang memiliki kepentingan politik maupun ekonomi membangun kerja sama untuk saling menguntungkan satu sama lain dengan cara mensabotase lingkungan. Dalam tulisan ini menunjukkan bahwa politik lingkungan yang merupakan gabungan dari diskursus lingkungan, politik, dan ekonomi. Seyogyanya menghasilkan perubahan yang bersifat dialektis dan Lestari. Akan tetapi pada faktamya kepentingan politik dan ekonomi tidak pernah mengindahkan aspek lingkungan sehingga berakibat pada rusaknya lingkungan.

Saran dan rekomendasi atas hasil kajian ini yaitu kuasa negara (dalam hal ini pemerintahan lokal) di Lebak perlu mengambil peran tegas guna mengupayakan kebijakan berkelanjutan yang pro terhadap pelestarian alam. Upaya memberikan sanksi terhadap kelompok korporasi nakal yang tidak mengindahkan aspek

lingkungan sehingga menyebabkan kerusakan lingkungan perlu diatur dalam peraturan legal formal di tingkat daerah. Keterlibatan civil society juga menjadi bagian penting sebagai upaya kritis terhadap penyelewengan dan pelanggaran asas-asas lingkungan yang dilakukan oleh korporasi dan oknum aparat yang berkongsi dalam proyek perusakan alam di daerah ini.

Adapun rekomendasi penelitian yang akan datang yaitu dapat mengembangkan penajaman yang lebih dialektis membongkar lemahnya kuasa negara atas laku korporasi yang tidak melaksanakan aturan dan ketentuan yang berlaku. Di samping itu, riset yang memungkinkan dikembangkan selanjutnya ialah mengembangkan pola eksistensi civil society yang bertugas sebagai kelompok penekan dan aktor intermediari dalam mengawasi penyelanggaraan pemerintahan dan penyelewangan kekuasaan yang memberi ruang bagi korporasi untuk melanggengkan praktik kerusakan lingkungan. Selain itu, peneliti selanjutnya juga dapat terus mendiskusikan suatu kebijakan dan pelaksanaannya dengan konstruksi political environment or ecological sebagai basis yang penting untuk membentengi penguasa dan korporasi yang abai dalam mewujudkan green policy, green economy, dan keberlanjutan lingkungan yang ramah bagi segenap warga negara.

REFERENCES

Advokatnews. (2020). *Pengolahan Limbah Tambak Udang Milik PT. SDB Ditinjau DLH Lebak*. Www.Advokatnews.Com. https://advokatnews.com/berita-pengolahan-limbah-tambak-udang-milik-pt-sdb-ditinjau-dlh-lebak.html

Amrullah, dkk. (2024). Karakterisasi Alat Filtrasi Air Portable Berdasarkan Variasi Jumlah Absorber Karbon Aktif Limbah Tongkol Jagung. *Jurnal Pengendalian Pencemaran Lingkungan*, *6*, 1.

AntaraBanten. (2022). *Anggota DPRD Lebak desak pemda tindak tegas tambak udang aname tanpa izin*.

Azisoko. (2021). *Sadar Diri dan Sadar Lingkungan*. Www.Poskota.Co.Id. https://poskota.co.id/2021/11/04/sadar-diri-dan-sadar-lingkungan?halaman=3

Berantasnews. (2018). *Tambak Udang Milik PT. PKL Dihentikan Sementara, Pemkab Lebak Diminta Kaji Ulang Perizinannya*.

Bernstein, S. (2001). *The Compromise of Liberal Environmentalism.* In *New York: Columbia University Press*. New York: Columbia University Press.

Cadith, dkk. (2019). RELASI ANTAR AKTOR DALAM MENDUKUNG SEKTOR PERIKANAN DI PESISIR TELUK BANTEN. *Jurnal Administrasi Publik*, *10*, 1.

Dewata & Danhas. (2018). *Pencemaran Lingkungan*. PT RajaGrafindo Persada.

Erri. (1997). "*Pendekatan Pemangunan Antroposentris v Ekosentis*.

Fajarbanten. (2023). *Tambak Udang di Lebak Diduga Buang Limbah ke Pantai*.

Fatzrin & Prathama. (2024). Peran Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) dalam Pemberdayaan MasyarakatDesaKedungwonokerto Kecamatan PrambonKabupaten Sidoarjo. *Jurnal Pemerintahan Dan Politik*, *9*, 2.

Hakim, D. (2023). ANALISIS PERAN AKTOR DALAM KEBIJAKAN KEMANDIRIAN PETANI KONSERVASI LAHAN MELALUI PROGRAM FLOOD MANAGEMENT IN SELECTED RIVER BASINES (FMSRB). *Jurnal Administrasi Publik*, *14*, 2.

Herlina. (2017). PERMASALAHAN LINGKUNGAN HIDUP DAN PENEGAKAN HUKUM LINGKUNGAN DI INDONESIA Oleh : Nina Herlina, S.H., M.H. *) ABSTRAK. Unigal.Ac.Id, 3(2), 1–16. Herlina. (2017). PERMASALAHAN LINGKUNGAN HIDUP DAN PENEGAKAN HUKUM LINGKUNGAN DI INDONESIA Oleh : Nina Herlina, S.H., M.H. *) ABSTRAK. *Unigal.Ac.Id*, *3*(2), 1–16.

Holki & Salam. (2024). *Collaborative Governance* Sebagai AlternatifPemerintah Daerah dan Perseroan Dalam Mengatasi Permasalahan Sektor Pertambangan: Studi Program TJSL Tambang Galian CPT. AMSdi Kabupaten Banyuwangi. *Jurnal Pemerintahan Dan Politik*, *9*, 1.

KabarBanten.com. (2021). Hasil Tangkap Ikan Melimpah, Dinas Perikanan Kabupaten Lebak Sumbang PAD Rp 1,2 Miliar. In *KabarBanten.com*. https://kabarbanten.pikiran-rakyat.com/seputar-banten/pr-592140816/hasil-tangkap-ikan-melimpah-dinas-perikanan-kabupaten-lebak-sumbang-pad-rp12-miliar

Keraf. (2010). *Etika Lingkungan Hidup*. Kompas.

Lebak.inews. (2023). *Belasan Tambak Udang di Lebak Selatan Belum Kantongi Izin PKKPRL, Sanksi Tegas Menanti*.

Mukamto, dkk. (2024). Kajian Kualitas Air Laut dan Sebaran Indeks Pencemaran di Pesisir Utara Kecamatan Palang-Tuban pada Musim Kemarau. *Jurnal Pengendalian Pencemaran Lingkungan*, *6*, 1.

Okezone. (2024). *Kades di Lebak Bersama Suaminya Peras Investor Tambak Udang Rp 345 Juta*.

Said & Nurhayati. (2020). Paradigma Filsafat Etika Lingkungan Dalam Menentukan Arah Politik Hukum Lingkungan. *Al-Adl : Jurnal Hukum*, *XII*.

Siahaan. (2020). *POLITIK LINGKUNGAN INDONESIA TEORI & STUDI KASUS*. UKI Press.

Suararepubliknews. (2023). *Diduga Ada Oknum Pengusaha Tambak Nakal, DPD KNPI Lebak Bersama DPK Lakukan Aksi Penyegelan*.

Supariadi. (2008). *Hukum Lingkungan Indonesia Sebuah Pengantar*. Sinar Grafika.

Wulandari & Suwanda. (2019). Peran Yayasan Ecoton dalam menumbuhkan kesadaran ecological citizenship pada masyarakat daerah aliran Sungai Brantas (Studi Kasus Kecamatan Wringinanom Kabupaten Gresik). *Kajian Moral Dan Kewarganegaraan*, *7*(2), 1008–1022.

Yin. (2016). *Qualitative Research From Start to Finish. Library of Congress Cataloging -in-Publication Data*.

Yin, R. K. (2018). *Case Study Research and Application: Design and Methods, In Case Study Research and Application "Design and Methods (Sixth Edit)*.

P-ISSN : 2502-0900 E-ISSN : 2502-2032

EDISI VOLUME 10 NOMOR 02 MEI 2025

JURNAL PEMERINTAHAN DAN POLITIK

Published By
Jurnal Pemerintahan dan Politik
Universitas Indo Global Mandiri
https://ejournal.uigm.ac.id/index.php/PDP

jpp_uigm ip@uigm.ac.id