

## Implementasi Kebijakan Program Strategis Nasional pada PT. Waskita Karya

Yefri Febriansah<sup>1</sup>, Bahrullah Akbar<sup>2</sup>, Dadang Suwanda<sup>3</sup>

Institut Pemerintahan Dalam Negeri, Indonesia

yefrifebriansah@gmail.com<sup>1</sup>, bahrullah.akbar@ipdn.ac.id<sup>2</sup>, dadang.suwanda@ipdn.ac.id<sup>3</sup>

**Submitted:** 16<sup>rd</sup> February 2024 | **Edited:** 21<sup>st</sup> April 2024 | **Issued:** 01<sup>st</sup> May 2024

**Cited on:** Febriansah, Y., Akbar, B., & Suwanda, D. (2024). Implementasi Kebijakan Program Strategis Nasional pada PT. Waskita Karya. *AKADEMIK: Jurnal Mahasiswa Ekonomi & Bisnis*, 4(2), 544-557.

### ABSTRACT

This research examines the implementation of PT's National Strategic Program. Waskita Karya specializes in the construction of the Depok-Antasari toll road. The purpose of this research is to find out and analyze how PT. Waskita Karya as the implementing agency for the construction of the Depok-Antasari toll road implements the policy, knows and analyzes the supporting and inhibiting factors for implementing the policy, as well as the efforts made to overcome the factors inhibiting implementation. This research was designed using 4 indicator dimensions, namely: communication, resources, disposition and bureaucratic structure. The method used is qualitative-descriptive which produces descriptive data in the form of speech or writing and behavior that can be observed from people or subjects. The techniques used to collect data are: observation, interviews, documents and audio-visual material by testing the validity of the data through the triangulation method based on sources, methods and theories. The informants in this research are: Secretary to the Minister of State-Owned Enterprises, Independent Commissioner of PT. Waskita Karya, Operational Director of PT. Waskita Karya, as well as Nur Afni and Novis Radhyan as community users of the Depok-Antasari toll road. Based on the results of this research, it can be concluded that the obstacle to implementing the National Strategic Program policy in the construction of the Depok-Antasari toll road is land acquisition, which apart from consuming a lot of budget, also wastes time. The problem of land acquisition specifically occurs because there is a lot of overlapping land ownership in the community, so they have to wait for a court decision to determine who actually owns the land rights. Researchers suggest that time space needs to be given to the Land Registration Agency (BPN) to disseminate information to the public about land ownership simultaneously so as not to waste time in implementing policies.

**Keywords:** Policy Implementation, National Strategic Program, Depok-Antasari Toll Road

### PENDAHULUAN

Pemerintah telah menetapkan proyek-proyek yang masuk pada kategori proyek strategis nasional, yang tujuannya adalah untuk memenuhi kebutuhan dasar dan meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Dalam rangka menjalankan pembangunan pada bidang infrastruktur, pemerintah telah mengeluarkan kebijakan Peraturan Presiden

Nomor 3 tahun 2016 tentang Pecepatan Pelaksanaan Proyek Strategis Nasional (Peraturan Presiden Nomor 3 tahun 2016). Seperti yang tertulis dalam Pasal 1, Proyek Strategis Nasional merupakan proyek yang dilaksanakan oleh pemerintah, pemerintah Daerah, dan/atau badan usaha yang memiliki sifat strategis untuk meningkatkan pertumbuhan dan pemerataan pembangunan dalam rangka meningkatkan kesejahteraan masyarakat dan pembangunan daerah (Peraturan Presiden Nomor 3 tahun 2016).

Badan Perencanaan Pembangunan Nasional (BAPPENAS) sebagai koordinator Pembiayaan Investasi Non Anggaran Pemerintah (PINA), bertugas dalam mengoptimalkan ketergantungan belanja pada APBN dan APBD, hal ini bertujuan agar swasta dan BUMN dapat turut berkontribusi dalam pembangunan infrastruktur tanpa harus mendapatkan modal dari Negara. Diperkirakan bahwa untuk mencapai target-target pembangunan infrastruktur yang telah ditetapkan dalam rencana pembangunan jangka panjang nasional pada tahun 2015-2019 dana yang diperlukan mencapai Rp 5.452 Triliun. Dari keseluruhan dana yang dibutuhkan tersebut, pemerintah pusat dan daerah hanya mampu menyediakan dana sebesar Rp 1.131 Triliun. Hal ini berarti bahwa terdapat selisih pendanaan (financing gap) sebesar Rp 4.321 Triliun yang pemenuhannya dapat dicapai melalui pendanaan alternatif seperti kerjasama pemerintah swasta (Public Private Partnership), dan dengan sumber pendanaan alternatif lain berupa dana dari perbankan maupun pasar modal (Putri dan Wisudanto, 2017).

Sebagai sarana penunjang keberjalanan Kebijakan Program Strategis Nasional di bidang infrastruktur, PT. Waskita Karya diberikan kepercayaan oleh pemerintah untuk menyelesaikan berbagai proyek dalam bidang infrastruktur. Seperti yang telah diketahui, PT. Waskita Karya adalah perusahaan Badan Usaha Milik Negara Indonesia (BUMN) yang bergerak dalam bidang konstruksi. Perusahaan ini membawahi proyek-proyek Gedung maupun proyek-proyek infrastruktur di seluruh Indonesia. Dengan visi menjadi perusahaan Indonesia terpercaya dan berkelanjutan di bidang konstruksi terintegrasi dan investasi, Waskita mendukung serta berperan aktif dalam mewujudkan program Pemerintah untuk melanjutkan dan mengembangkan pembangunan infrastruktur di seluruh wilayah NKRI (Waskita Karya, 2022).

Sehubungan dengan hal tersebut, diketahui bahwa PT. Waskita Karya yang merupakan salah satu Badan Usaha Milik Negara (BUMN) diberikan mandat sebagai pelaksana, pemilik, sekaligus pengelola proyek infrastruktur utamanya di area

pembangunan jalan tol, dan terbukti diberikan penyertaan modal terbesar di 4,6 triliun rupiah dibandingkan BUMN lainnya selama berjalannya Program Strategis Nasional, serta diberikan kepercayaan untuk menjalankan proyek infrastruktur terbanyak. Ragam hasil dari proyek yang dijalankan, terdapat proyek yang memiliki reputasi performa yang sangat baik, namun terdapat juga proyek dengan performa yang mengkhawatirkan (Hasanuddin, 2019). Tujuan pembiayaan tersebut diberikan sebagai langkah dalam meningkatkan peluang usaha PT. Waskita Karya sebagai bagian dari pelaksanaan Proyek Strategis Nasional di bidang infrastruktur (Kemensekneg RI, PP No. 34 Tahun 2022).

Berdasarkan Peraturan Presiden Nomor 109 tahun 2020, pasal 2 ayat (1) yang menyatakan bahwa pemerintah melakukan percepatan Proyek Strategis Nasional yang dilaksanakan oleh Pemerintah Pusat, Pemerintah Daerah, dan/atau Badan Usaha yang bersumber dari anggaran Pemerintah dan/atau non-anggaran Pemerintah (Peraturan Presiden Nomor 109 tahun 2020). Oleh karena itu, proyek infrastruktur pada masa ini memiliki urgensi yang tinggi, Penggunaan anggaran yang ketat, memiliki dampak interkoneksi masif bagi masyarakat, serta memiliki keterkaitan dengan berbagai tingkat pemangku kepentingan. Hal ini perlu dilakukan sebagai upaya pencegahan terjadinya korupsi dan birokrasi berlebihan yang dapat menghambat implementasi program strategis nasional, memperbesar biaya, serta mengurangi efisiensi (Dahyar Daraba, 2019).

Salah satu Proyek Strategis Nasional yang dikerjakan oleh PT Waskita adalah tol Depok Antasari Proyek ini dimaksudkan untuk memperbaiki konektivitas antara Depok dan Jakarta Selatan, serta mereduksi kemacetan yang sering terjadi di wilayah tersebut. Permasalahan yang dihadapi dalam pembangunan tol ini adalah Keterlambatan dalam Pengadaan Lahan: Kesulitan dalam memperoleh lahan yang diperlukan untuk proyek, Konflik Sosial: Potensi konflik dengan masyarakat atau pemilik lahan terkait kompensasi dan relokasi, Tantangan Teknis: Kondisi tanah yang sulit atau topografi yang rumit. Selain hal tersebut ada permasalahan dana yang dialami oleh PT. Waskita Karya dalam membangun jalan tol seperti, biaya tinggi: Proyek-proyek jalan tol membutuhkan investasi yang sangat besar dalam hal pembangunan infrastruktur, perawatan, dan pengoperasian khususnya tol Depok–Antasari, Keterbatasan Dana Publik: Pemerintah seringkali memiliki keterbatasan dana untuk mendukung proyek

infrastruktur, termasuk jalan tol. Risiko Finansial: Proyek jalan tol Depok-Antasari memiliki risiko finansial yang tinggi, seperti risiko proyek, risiko keuangan, dan risiko pasar, Ketergantungan pada Swasta: Pemerintah masih bergantung pada swasta dalam pembiayaan jalan Tol Depok Antasari, Pengaturan Tarif: Penentuan tarif tol yang adil dan berkelanjutan untuk menutupi biaya operasional dan pemeliharaan.

Terkait pembiayaan yang diberikan untuk keberjalanan program strategis nasional, Perlu adanya pengawasan ketat karena diduga terdapat ketidakjelasan terkait penggunaan dana yang diberikan. Dilansir dari berita *Kompas.id* (03/05/23), Kejaksaan Agung menduga bahwa Dana Pembiayaan senilai kurang lebih Rp 1 triliun yang diberikan kepada PT. Waskita Karya untuk pelaksanaan proyek strategis nasional, terindikasi digunakan untuk Biaya Hiburan dan dibagi-bagi menggunakan dokumen palsu (Nobertus, 2024). Sebagaimana yang telah dijelaskan pada Undang-Undang Nomor 33 tahun 2004 tentang Perimbangan Keuangan antara Pemerintah Pusat dan Pemerintah Daerah pasal 1 ayat 15, pembiayaan adalah setiap penerimaan yang perlu dibayar kembali dan/atau pengeluaran yang akan diterima kembali, baik pada tahun anggaran yang bersangkutan maupun tahun-tahun anggaran berikutnya (Undang-Undang Nomor 33 tahun 2004).

Terbentuknya perpres terkait percepatan pelaksanaan proyek Strategis Nasional dan perpres yang spesifik mengatur tentang penyediaan infrastruktur prioritas, mencerminkan bahwa adanya kerangka hukum yang dibentuk oleh pemerintah pusat untuk memandu dan mengatur pelaksanaan proyek-proyek infrastruktur. Di sisi lain, landasan yuridis Pemerintah Daerah (Pemda) diuraikan melalui undang-undang yang menetapkan dasar bagi operasi dan kewenangan Pemda, termasuk UUD 1945, Undang-Undang tentang Pemerintahan Daerah, dan Undang-Undang tentang Perimbangan Keuangan antara Pemerintah Pusat dan Pemerintahan Daerah. Ini memberikan konteks hukum bagi Pemda dalam berinteraksi dan mendukung implementasi kebijakan infrastruktur nasional yang dilaksanakan oleh PT. Waskita Karya.

Berdasarkan hal tersebut, keberhasilan PT. Waskita Karya sebagai implementor dalam proyek infrastruktur dipengaruhi oleh faktor pendukung dan penghambat. Faktor pendukung yang dapat mencakup aspek-aspek seperti komunikasi, sumber daya, disposisi, serta struktur birokrasi yang efisien dan efektif. Di samping itu, terdapat faktor penghambat yang mungkin meliputi kendala-kendala seperti masalah

komunikasi, keterbatasan sumber daya, sikap atau disposisi stakeholder, dan tantangan dalam struktur birokrasi. Untuk mengatasi faktor-faktor penghambat tersebut, diidentifikasi dua pendekatan: langsung dan tidak langsung, yang menunjukkan tindakan-tindakan yang dapat dilakukan secara spesifik atau melalui proses yang lebih umum atau bertahap.

## **LANDASAN TEORI**

Kebijakan Program Strategis Nasional adalah serangkaian kebijakan yang dirumuskan oleh pemerintah suatu negara untuk mengarahkan dan mengoordinasikan berbagai inisiatif dan proyek besar yang memiliki dampak signifikan terhadap pembangunan nasional (Dahyar Daraba, 2019). Program ini biasanya mencakup berbagai sektor seperti infrastruktur, pendidikan, kesehatan, ekonomi, dan teknologi. Tujuan utama dari kebijakan ini adalah untuk mempercepat pembangunan, meningkatkan kesejahteraan masyarakat, dan mendorong pertumbuhan ekonomi yang berkelanjutan. Program strategis ini dirancang untuk menyelaraskan sumber daya dan upaya dari berbagai kementerian, lembaga pemerintah, dan sektor swasta untuk mencapai tujuan nasional yang telah ditetapkan.

Kebijakan Program Strategis Nasional sering kali melibatkan proyek-proyek besar yang membutuhkan investasi yang signifikan, baik dari dana publik maupun swasta. Misalnya, pembangunan infrastruktur transportasi seperti jalan tol, pelabuhan, bandara, dan kereta api sering menjadi bagian dari program ini. Selain itu, program strategis nasional juga dapat mencakup inisiatif untuk meningkatkan kualitas pendidikan dan akses ke layanan kesehatan, memperkuat ketahanan pangan, dan mengembangkan teknologi dan inovasi. Proyek-proyek ini biasanya memiliki jangka waktu yang panjang dan memerlukan koordinasi yang intensif antara berbagai pihak untuk memastikan keberhasilan pelaksanaannya (Hasanuddin, 2019).

Implementasi Kebijakan Program Strategis Nasional juga membutuhkan kerangka kerja yang jelas, termasuk regulasi yang mendukung, mekanisme pengawasan, dan evaluasi yang teratur (Knoepfel Peter, 2007). Pemerintah biasanya menetapkan target dan indikator kinerja untuk mengukur kemajuan dan keberhasilan program. Selain itu, partisipasi dan dukungan dari masyarakat dan sektor swasta sangat penting untuk mencapai hasil yang optimal. Dengan pendekatan yang komprehensif dan terintegrasi,

Kebijakan Program Strategis Nasional bertujuan untuk menghadapi tantangan pembangunan yang kompleks dan memanfaatkan peluang untuk meningkatkan daya saing dan kesejahteraan masyarakat di tingkat nasional.

## **METODOLOGI PENELITIAN**

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini merupakan pendekatan kualitatif, yaitu suatu prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa ucapan, tulisan, yang dapat diamati dari subjek penelitian. Teknik pengumpulan data dilakukan secara triangulasi (gabungan), analisis data bersifat induktif/kualitatif, serta hasil penelitian kualitatif lebih menekankan makna daripada generalisasi. penelitian dengan metode kualitatif berfokus pada kemampuan peneliti untuk mengumpulkan data, menganalisa data yang diperoleh, data yang bersifat induktif/kualitatif, serta memberikan generalisasi. Selain menggunakan metode penelitian kualitatif, penelitian menggunakan studi kasus guna memperoleh data yang lebih akurat.

Penelitian ini melakukan analisis menggunakan model implementasi Kebijakan berdasarkan berapa variabel yang beroperasi secara simultan dan berinteraksi satu sama lain untuk menemukan faktor pendukung dan atau penghambat implementasi Kebijakan Program Strategis Nasional di bidang Infrastruktur pada PT. Waskita Karya. Informan pada penelitian kualitatif dapat memberikan informasi maupun data terkait masalah yang diteliti, memiliki pengalaman, dan keterampilan yang cukup untuk memberikan informasi dan data yang relevan. Informan dipilih berdasarkan pertimbangan terkait keahlian, seperti adanya kedudukan atau jabatan resmi yang berkaitan dengan permasalahan yang diteliti, maupun pihak-pihak yang memiliki permasalahan atau kepentingan terkait dengan topik dan tujuan penelitian. Adapun informan yang dipilih dalam penelitian ini yaitu: Sekretaris Menteri Badan Usaha Milik Negara (BUMN), Komisaris Independent PT. Waskita Karya, Direktur Operasional PT. Waskita Karya, dan masyarakat pengguna jalan tol Depok-Antasari.

Data yang diperoleh ketika di lapangan diolah dan dianalisis secara kualitatif. Langkah awal menganalisis adalah dengan cara, data yang telah diperoleh diuji melalui Triangulasi, agar data yang diperoleh dapat diyakini kebenarannya. Alasan penulis menggunakan Triangulasi Sumber adalah karena penulis akan menggunakan wawancara, observasi, dan survei. Responden yang peneliti wawancara berjumlah lebih

dari satu yang meliputi pihak pemerintah, PT Waskita, dan penerima manfaat (masyarakat). Hal tersebut memungkinkan hasil perspektif yang berbeda sehingga hasil yang diperoleh tidak subjektif dan mendekati kebenarannya

## HASIL PENELITIAN

### Implementasi Kebijakan

Menurut Ealau dan Prewitt, kebijakan adalah sebuah ketetapan yang berlaku yang dicirikan oleh perilaku yang konsisten dan berulang, baik dari yang membuatnya maupun yang mentaatinya (yang terkena kebijakan itu) (Elau dan Pawit, 1973). Titmus mendefinisikan kebijakan sebagai prinsip-prinsip yang mengatur tindakan yang diarahkan kepada tujuan-tujuan tertentu. Kebijakan menurut Titmus senantiasa berorientasi pada masalah (problem oriented) dan berorientasi kepada tindakan (action-oriented). Dapat dinyatakan bahwa kebijakan adalah suatu ketetapan yang memuat prinsip-prinsip untuk mengarahkan cara-cara bertindak yang dibuat secara terencana dan konsisten dalam mencapai tujuan tertentu (Timuss, 1974).

James Anderson (dalam Solihin Abdul Wahab), menyatakan bahwa kebijakan publik ialah suatu “*purposive course of action or inaction undertaken by an actor or set of actors in dealing with a problem or matter of concern*” (langkah tindakan yang secara sengaja dilakukan oleh seorang aktor berkenaan dengan adanya masalah atau persoalan tertentu yang dihadapi) (Abdul, 2015). Sejalan dengan pemikiran tersebut Knoefel mengungkapkan bahwa kebijakan sebagai serangkaian keputusan atau tindakan-tindakan sebagai akibat dari interaksi terstruktur dan berulang di antara berbagai actor, baik public atau pemerintah maupun privat atau swasta yang terlibat sebagai cara dalam merespons, mengidentifikasi, dan memecahkan suatu masalah yang secara politis didefinisikan sebagai masalah publik (Knoepfel Peter, 2007).

Douglas R. Bunker merupakan salah satu dari pakar awal yang memberikan perhatian serius pada isu implementasi kebijakan, seperti yang ia sampaikan dalam sebuah konferensi American Association for the Advancement of Science pada tahun 1970 (Haedar Akib and Antonius Tarigan, 2008). Diskusi mengenai implementasi kebijakan meningkat sejalan dengan semakin banyaknya kontribusi dari para ahli yang membahas implementasi sebagai bagian integral dari siklus kebijakan. Meskipun Wahab dan beberapa pengarang lain menempatkan tahap implementasi pada berbagai

posisi dalam siklus kebijakan, secara umum diakui bahwa setiap kebijakan pemerintah pasti akan melanjutkan ke tahap implementasi (Solichin A Wahab, 1991). Tahap ini dipandang sebagai elemen kunci yang sangat krusial dalam keseluruhan proses kebijakan, seperti yang diakui oleh Birklan, Heineman dan rekan-rekan, Ripley dan Franklin, serta Wibawa dan rekan-rekan (Randall B Ripley and Grace A Franklin, 1986). Pendapat ini diperkuat oleh Edwards III (1984: 1), yang menyatakan bahwa tanpa implementasi yang efektif, kebijakan yang dirumuskan oleh pembuat kebijakan tidak akan membuahkan hasil yang diinginkan (George C Edward, 1984). Kegiatan implementasi kebijakan menjadi terlihat ketika petunjuk resmi dari kebijakan tersebut diberlakukan, yang melibatkan pengaturan sumber daya atau input untuk menghasilkan output atau dampak positif terhadap masyarakat.

Adapun kebutuhan akan implementasi kebijakan didasarkan pada pemikiran para ahli bahwa setiap kebijakan yang telah dirancang memerlukan realisasi atau penerapan. Implementasi kebijakan menjadi penting berdasarkan berbagai alasan atau perspektif, terutama dari sudut pandang mengenai isu-isu kebijakan yang dihadapi. Lebih lanjut analisis kebijakan versi Dunn adalah analisis kebijakan yang dipahami sebagai sebuah aktivitas intelektual dan praktis yang bertujuan untuk menciptakan, secara kritis menilai, dan mengkomunikasikan pengetahuan dalam proses analisis kebijakan (William Dunn, 2003). Kemudian, terdapat beberapa faktor yang dapat memengaruhi implementasi kebijakan, yang menurut Edward III adalah meliputi dimensi komunikasi, sumber daya, sikap pelaksana, dan struktur birokrasi.

### **Program Strategis Nasional**

Definisi Program Strategis Nasional dijelaskan dalam Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014, yang menggambarkan program tersebut sebagai inisiatif yang diinisiasi oleh Presiden dan dianggap memiliki peran krusial di tingkat nasional untuk memajukan pertumbuhan ekonomi, meratakan pembangunan, serta memastikan keamanan dan pertahanan negara, yang semuanya bertujuan untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat (lihat Pasal 67 huruf f dari UU No. 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah) (Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014). Tujuan dari pelaksanaan Program Strategis Nasional adalah untuk mengkoordinasikan usaha antara pemerintah pusat dan daerah dalam mencapai objektif pembangunan nasional Indonesia. Ini menunjukkan bahwa program ini tidak hanya bertujuan untuk mendukung agenda Presiden tetapi juga

untuk mencapai tujuan pembangunan nasional secara keseluruhan. Untuk memfasilitasi pelaksanaan Program Strategis Nasional, Presiden mengeluarkan Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 3 Tahun 2016, yang mengatur tentang Percepatan Pelaksanaan Proyek Strategis Nasional dan menekankan peran vital kepala daerah dalam proses ini. Kepala daerah yang gagal menjalankan tanggung jawab ini dapat menghadapi sanksi administratif termasuk pemberhentian dari jabatannya (PP No. 3, 2016).

Ruang Lingkup Program Strategis Nasional (PSN) di bidang infrastruktur meliputi berbagai proyek besar yang dirancang untuk meningkatkan kualitas dan ketersediaan infrastruktur di Indonesia. Tujuan utamanya adalah untuk mempercepat pertumbuhan ekonomi, meningkatkan pemerataan pembangunan, dan meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Berikut ruang lingkup PSN di bidang infrastruktur di antaranya transportasi, ketenagalistrikan, air bersih dan sanitasi, minyak dan gas, teknologi informasi dan komunikasi, pengembangan wilayah dan kawasan, serta sumber daya air

### **Tol Depok-Antasari**

Tol Depok-Antasari adalah proyek jalan tol yang menghubungkan Kota Depok, Jawa Barat, dengan Kabupaten Bogor dan Kabupaten Sukabumi, serta terhubung dengan Jalan Tol Jagorawi dan Jalan Tol Bogor. Tol ini menjadi bagian dari sistem jalan tol nasional yang bertujuan untuk meningkatkan konektivitas antar wilayah dan memperlancar arus lalu lintas di sekitar Jabodetabek. Pada tahun 1980-an sampai 1990-an pemerintah sudah merencanakan pembangunan jalan tol Depok-Antasari. Proyek ini menjadi bagian dari upaya pemerintah untuk meningkatkan infrastruktur transportasi dalam rangka mengatasi kemacetan di Jabodetabek. Pada awal 2000-an, dilakukan studi kelayakan untuk mengevaluasi potensi pembangunan jalan tol Depok-Antasari. Studi tersebut meliputi analisis terhadap lalu lintas, manfaat ekonomi, dan dampak lingkungan. Tahap awal pembangunan dimulai pada tahun 2003, dengan pembangunan sebagian dari ruas tol Depok-Antasari.

Pembangunan dilakukan secara bertahap, mulai dari persiapan lahan hingga konstruksi fisik jalan tol. Proyek pembangunan jalan tol terus berkembang dengan penambahan ruas tol dan fasilitas pendukung lainnya. Proyek pembangunan jalan tol terus berkembang dengan penambahan ruas tol dan fasilitas pendukung lainnya. Sejarah

pembangunan jalan tol Depok-Antasari mencerminkan upaya pemerintah dalam meningkatkan infrastruktur transportasi di wilayah Jabodetabek. Dengan tersedianya akses jalan tol ini, mobilitas penduduk meningkat, dan ekonomi wilayah sekitarnya juga terstimulasi.

### **Implementasi Kebijakan Pelaksanaan Program Strategis Nasional Dalam Pembangunan Jalan Tol Depok-Antasari**

Mengimplementasikan suatu kebijakan termasuk kebijakan Peraturan Presiden Nomor 109 Tahun 2020 tentang Perubahan Ketiga Atas Peraturan Presiden Nomor 3 Tahun 2016 tentang Percepatan Pelaksanaan Proyek Strategis Nasional, tentunya harus didukung dari berbagai macam faktor. Dalam penelitian ini penulis mencoba mengutip pendapat Goerge Edwards III dalam (Herabudin, 2016) menyatakan bahwa tahapan implementasi merupakan tahapan yang berada antara tahapan penyusunan kebijakan dengan hasil atau dampak yang ditimbulkan dari kebijakan tersebut. Menurut Goerge Edwards III, terdapat empat penyebab yang mempengaruhi keberhasilan atau kegagalan implementasi yaitu: komunikasi, sumber daya, disposisi dan struktur birokrasi. Namun selain menggunakan teori tersebut, penulis juga menggunakan teori William Dunn terutama dalam melakukan evaluasi terhadap sebuah hasil dari implementasi kebijakan.

1. Komunikasi. Komunikasi merupakan faktor yang sangat penting karena komunikasi berkaitan dengan penyampaian informasi, ide, keterampilan, peraturan menggunakan sarana tertentu kepada pihak yang berhak menerimanya. Implementasi kebijakan akan berjalan efektif bila mereka yang melaksanakan keputusan mengetahui apa yang harus mereka lakukan. Sebagaimana menurut Edward III, ada tiga hal yang penting dan harus diperhatikan dalam proses komunikasi kebijakan yakni transmisi, kejelasan dan konsentrasi.
2. Sumber Daya. Seringkali ditemui para pelaksana tugas mengalami kekurangan sumber untuk melakukan sebuah kebijakan, hampir dapat dipastikan pengimplementasian tidak berjalan. Dalam penelitian ini akan membahas yang berkaitan dengan sumber daya adalah: *Pertama*, sumberdaya manusia: ketersediaan pelaksana yang kompeten atau sumber daya manusia harus memiliki jumlah yang cukup dan memenuhi standar untuk melaksanakan kebijakan. Apabila sumber daya manusia tidak memiliki jumlah yang cukup dan tidak memenuhi daripada standar akan menghambat proses keluarnya sebuah kebijakan. *Kedua*,

Kewenangan: kewenangan dalam hal ini adalah wewenang pelaksana yang dimiliki oleh tiap-tiap sumber daya manusia untuk melaksanakan sebuah kebijakan yang telah ditetapkan. *Ketiga*, Informasi: terkait dengan informasi dalam sumber daya manusia, merupakan sebuah hal penting dalam pengimplementasian kebijakan. Informasi disini adalah sebuah narasi dalam bentuk tulisan atau pedoman, pesan, petunjuk dan tata cara pelaksanaan yang bertujuan untuk melaksanakan kebijakan tersebut.

3. Disposisi. Disposisi merupakan sikap dan karakteristik yang dimiliki oleh implementor, seperti komitmen, kejujuran, sifat demokratis. Apabila implementor memiliki disposisi yang baik, maka implementor tersebut dapat menjalankan kebijakan dengan baik seperti apa yang diinginkan oleh pembuat kebijakan. Ketika implementor memiliki perspektif yang berbeda dengan pembuat kebijakan, maka proses implementasi kebijakan juga menjadi tidak efektif.
4. Struktur Birokrasi. Birokrasi merupakan salah satu unsur dalam implelementasi kebijakan. Birokrasi baik secara sadar maupun tidak sadar memilih bentuk bentuk organisasi untuk kesepakatan kolektif dalam rangka memecahkan masalah sosial dalam kehidupan modern yang dibentuk untuk menjalankan suatu kebijakan tertentu. Terdapat dua karakteristik utama dalam birokrasi yaitu prosedur kerja baku (SOP) standar dan fragmentasi. SOP juga memiliki manfaat yaitu organisasi dengan prosedur perencanaan yang baik dan kontrol yang sejalan. Fragmentasi adalah penyebaran tanggung jawab dalam pelaksanaan tugas yang melibatkan unit diluar organisasi.

### **Faktor Pendukung Implementasi Kebijakan Program Strategis Nasional Jalan Tol Depok-Antasari**

Dari hasil wawancara, ditemukan hasil bahwa masalah utama dalam pembangunan jalan tol Depok-Antasari sebagai bagian dari Program Strategis Nasional adalah pada pembebasan lahan. Tumpang tindihnya kepemilikan atas lahan dan tanah membuat permasalahan yang awalnya bersifat privat malah harus diselesaikan oleh implementator sendiri. Karena itu, rekomendasi yang bisa penulis berikan adalah pentingnya tertib administrasi BPN dalam pencatatan kepemilikan tanah. Seharusnya, hal ini diselesaikan lebih dahulu sebelum melakukan pembangunan jalan tol Depok-Antasari. Terkait dengan upaya langsung mengatasi faktor penghambat daripada

implementasi kebijakan Program Strategis Nasional Pembangunan jalan tol Depok-Antasari, hasil dari wawancara dapat disimpulkan bahwa dalam pembangunan Program Strategis Nasional pembangunan jalan tol Depok-Antasari masalah terbesar yang menghambatnya adalah pengadaan atau pembebasan lahan. Upaya yang dilakukan untuk mengatasi masalah tersebut pertama-tama adalah dengan cara persuasiv dengan mensosialisasikan patokan harga tanah yang sesuai dengan ketentuan perundang-undangan. Adapun untuk menyelesaikan permasalahan tumpang-tindih kepemilikan tanah melalui pengadilan tidak memiliki alternatif lain selain menunggu hasil keputusan pengadilan yang menentukan siapa pemilik yang sah terhadap tanah tersebut. Saran yang dapat penulis sampaikan adalah seharusnya untuk menyelesaikan permasalahan tersebut di atas, pihak BPN terlebih dahulu mensosialisasikan tentang hak kepemilikan atas tanah terhadap mereka yang tanahnya akan dibebaskan. Hal ini akan memberi waktu yang panjang bagi masyarakat yang saling tumpang-tindih kepemilikan haknya untuk menyelesaikan permasalahan tersebut di pengadilan.

## **KESIMPULAN**

Ditinjau dari Komunikasi berupa transmisi dan kejelasan, bahwa dalam mengimplementasikan pembangunan jalan tol Depok-Antasari sebagai Proyek Strategis Nasional dapat dikatakan tidak terdapat perbedaan dan pertentangan dalam konteks informasi sebab semuanya melalui satu pintu yaitu Peraturan yang ditetapkan oleh Presiden Joko Widodo.

Ditinjau dari Sumber Daya yaitu sumber daya manusia, sumber daya kewenangan dan sumber daya informasi, dapat disimpulkan bahwa pembangunan Proyek Strategis Nasional jalan tol Depok-Antasari telah memadai baik dari segi perancang, hingga pekerja di lapangan. Dalam konteks sumber daya kewenangan, sudah sangat kuat sebab telah dibekali dengan ketentuan perundang-undangan terutama dalam menghadapi masalah pembebasan lahan. Bahwa Program Strategis Nasional haruslah diutamakan jika berhadapan dengan masalah lahan yang belum dibebaskan. Di samping itu, juga harus dipertegas bahwa status PT. Waskita Karya bukanlah secara struktur di bawah birokrasi pemerintahan melainkan sebuah entitas badan hukum yang berdiri sendiri. Adapun kewenangan dilekatkan kepadanya dalam hal pengerjaan proyek jalan tol Depok-Antasari merupakan penunjukan dari pemerintah yang sifatnya lebih pada

keperdataan, termasuk misalnya kontrak pengelolaan tol selama 40 tahun. Demikian juga dari segi informasi, pemetaan dan perencanaan pembangunan jalan tol telah dilakukan oleh badan hukum yang berdiri sendiri yang disebut dengan kontraktor perencana sehingga untuk ketersediaan informasi sudah sangat memadai.

Ditinjau dari disposisi yaitu pengangkatan birokrasi dan insentif, dapat disimpulkan bahwa Pengangkatan birokrasi atau penunjukan pengelola dalam pembangunan Program Strategis Nasional untuk jalan tol Depok-Antasari dilakukan karena alasan kecakapan dan pengalaman serta kemungkinan terjadinya kepailitan jika diberikan haknya kepada perusahaan lain yang tidak berada di bawah naungan BUMN, sementara Dari segi insentif, implemendor akan sangat menyukai pembangunan ini karena dapat memberikan keuntungan secara materil.

Ditinjau dari struktur birokrasi yaitu SOP dan fragmentasi, disimpulkan bahwa SOP dalam pembangunan Program Strategis Nasional jalan tol Depok-Antasari sudah tergolong lengkap sebab secara rinci telah diatur dan dipersiapkan oleh pemerintah mulai dari pembangunan hingga jika terjadi permasalahan di kemudian hari, yang dalam hal ini adalah pembebasan lahan, sementara dari fragmentasi pembagian tugas bukan dalam pengertian vertikal dan horizontal melainkan sebagai tugas perbantuan. Misalnya Bank BRI yang memberikan bantuan kredit dalam jumlah yang besar, BPN dalam memudahkan pembebasan lahan.

Faktor Pendukung Implementasi Kebijakan Program Stratgis Nasional Jalan Tol Depok-Antasari didukung oleh faktor pendorong yang kuat berkat adanya perintah langsung oleh Presiden melalui Peraturan Presiden. Sementara faktor penghambat sekaligus sebagai masalah utama dalam pembangunan jalan tol Depok-Antasari sebagai bagian dari Program Strategis Nasional adalah pada pembebasan lahan. Tumpang tindihnya kepemilikan atas lahan dan tanah membuat permasalahan yang awalnya bersifat privat malah harus diselesaikan oleh implementator sendiri. Upaya Langsung Mengatasi Faktor Penghambat Implementasi Kebijakan Program Strategis Nasional Pembangunan Jalan Tol Depok-Antasari, pertama-tama adalah dengan cara persuasif dengan mensosialisasikan patokan harga tanah yang sesuai dengan ketentuan perundang-undangan. Adapun untuk menyelesaikan permasalahan tumpang-tindih kepemilikan tanah melalui pengadilan tidak memiliki alternatif lain selain menunggu

hasil keputusan pengadilan yang menentukan siapa pemilik yang sah terhadap tanah tersebut.

## DAFTAR PUSTAKA

- Abdul, Wahab, Solikin. (2015). *Analisis Kebijakan: Dari Formulasi ke Penyusunan Model-Model Implementasi Kebijakan Publik*. Jakart: Bumi Aksara.
- Dahyar Daraba. (2019). *Reformasi Birokrasi & Pelayanan Publik*. Makassar: Penerbit Leisyah.
- Elau dan Pawit. (1973). *Kebijakan Publik*. Jakarta: Handal Niaga Pustaka
- George C Edward. (1984). *Public Policy Implementation*. Jai Press
- Haedar Akib and Antonius Tarigan. (2008). Artikulasi Konsep Implementasi Kebijakan: Perspektif, Model Dan Kriteria Pengukurannya. *Jurnal Baca* 1: 1–19.
- Hasanuddin. (2019). Dari Redaksi: Incredible Waskita Karya”. *Majalah ISAFETY*, Ed 02.
- Kemensekneg RI, PP No. 34 Tahun 2022 tentang Penambahan Penyertaan Modal Negara Republik Indonesia ke dalam Modal Saham Perusahaan Perseroan PT. Waskita Karya Tbk. *JDIH BPK RI*. (2022)
- Knoepfel Peter. (2007). *Public Policy Analysis*. Great Britan: Policy Press.
- Nobertus, A. (2024). “Dana Pembiayaan Waskita Terindikasi Dibagi-bagi dan Digunakan untuk Biaya Hiburan”, tersedia di <https://www.kompas.id/baca/polhuk/2023/05/03/dana-pembiayaan-waskita-terindikasi-dibagi-bagi-dan-digunakan-untuk-biaya-hiburan>, Internet, di akses pada 18 Februari 2024
- Pemerintah Indonesia, “Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 Tentang Pemerintahan Daerah” (Jakarta: Sekretariat Negara, 2014).
- Peraturan Presiden Nomor 109 tahun 2020
- Peraturan Presiden Nomor 3 tahun 2016
- Putri dan Wisudanto. (2017). “Struktur Pembiayaan Pembangunan Infrastruktur di Indonesia Penunjang Pertumbuhan Ekonomi” *IPTEK Journal of Proceedings Series*, 3(5).
- Randall B Ripley and Grace A Franklin. (1986). “*Policy Implementation and Bureaucracy*” (No Title).
- Solichin A Wahab. (1991). “Analisis Kebijakan Dari Formulasi Ke Implementasi Kebijakan, Bumi Aksara Jakarta,” Wibawa, Samodra. *KebijakanPublik, Intermedia Jakarta*.
- Timuss. (1974). *Public Policy*. Jakarta: Handal Niaga Pustaka
- Undang-Undang Nomor 33 tahun 2004 tentang Perimbangan Keuangan Antara Pemerintah Pusat dan Pemerintah Daerah
- Waskita Karya, *Annual Report*. (2022), <https://investor.waskita.co.id/>, Website, di akses pada 18 Februari 2024.
- William Dunn. (2003). *Pengantar Analisis Kebijakan Publik*. Yogyakarta: Gajah Mada niversity.