



Implementasi Kebijakan Peraturan Direksi PT Angkasa Pura Indonesia Nomor Pd.Dh.0011/1/2025 Mengenai Pemanfaatan Rumah Dinas

Rizky Murtiningsih

I Dewa Ayu Putri Wirantari, S.I.P., M.P.A.



Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Udayana

Correspondence : utikmurti@icloud.com , IDewaAyuPutriWirantari199210042023212040@unud.ac.id

Abstrac

This study aims to analyze the implementation of the Board of Directors Regulation of PT Angkasa Pura Indonesia Number PD.DH.0011/1/2025 concerning the utilization of official housing as a facility to support employee performance. The findings indicate that the regulation provides clear standards and administrative mechanisms, including application procedures, disposition flows, and a ranking system that considers indicators such as job position, years of service, number of dependents, mutation status, and type of work. Analysis using the Van Meter and Van Horn as well as Edward III implementation models reveals gaps between policy design and execution, particularly in terms of communication, implementer disposition, and bureaucratic structure. Additionally, the principles of Good Corporate Governance (GCG) have not been fully realized, especially regarding transparency and accountability. This study concludes that while the implementation of the official housing utilization policy has provided meaningful benefits to employees, it has not yet achieved optimal effectiveness. Enhancements in transparency, the development of an integrated asset management information system, and stronger monitoring and evaluation mechanisms are required to ensure that the policy operates in accordance with its intended goals and supports sound corporate governance practices.

Key Words : *Good Corporate Governance; Policy Implementation; Official Housing;; PT Angkasa Pura Indonesia; Asset Management.*

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis implementasi Peraturan Direksi PT Angkasa Pura Indonesia Nomor PD.DH.0011/1/2025 terkait pemanfaatan rumah dinas sebagai fasilitas pendukung kinerja pegawai. Hasil penelitian menunjukkan bahwa peraturan ini telah memiliki standar dan mekanisme administratif yang jelas, termasuk prosedur pengajuan, alur disposisi, serta sistem perankingan berdasarkan indikator jabatan, masa kerja, tanggungan keluarga, status mutasi, dan jenis pekerjaan. Analisis menggunakan model implementasi Van Meter dan Van Horn serta Edward III mengidentifikasi adanya kesenjangan antara desain kebijakan dan praktik pelaksanaan, khususnya pada aspek komunikasi, disposisi pelaksana, serta struktur birokrasi. Selain itu, prinsip-prinsip Good Corporate Governance (GCG) belum sepenuhnya terwujud, terutama dalam hal transparansi dan akuntabilitas. Penelitian ini menyimpulkan bahwa implementasi kebijakan pemanfaatan rumah dinas telah memberikan manfaat bagi pegawai, namun belum mencapai tingkat efektivitas yang optimal. Diperlukan peningkatan transparansi, pengembangan sistem informasi manajemen aset, serta penguatan mekanisme monitoring dan evaluasi agar kebijakan dapat berjalan sesuai tujuan dan mendukung tata kelola perusahaan yang baik.

Kata Kunci : *Good Corporate Governance; Implementasi Kebijakan; Rumah Dinas; Implementasi Kebijakan; PT Angkasa Pura Indonesia; Pengelolaan Aset.*

I. Pendahuluan

Implementasi kebijakan merupakan bagian penting dalam administrasi publik karena menentukan keberhasilan suatu aturan dalam mencapai tujuan yang telah dirumuskan. Edward III (1980) menegaskan bahwa efektivitas implementasi dipengaruhi oleh komunikasi, sumber daya, disposisi pelaksana, serta struktur birokrasi. Dalam

konteks kelembagaan BUMN, implementasi kebijakan tidak hanya diukur dari kepatuhan prosedural, tetapi juga dari sejauh mana kebijakan tersebut selaras dengan prinsip tata kelola perusahaan yang baik atau *Good Corporate Governance* (GCG). Prinsip GCG—meliputi transparansi, akuntabilitas, responsibilitas, independensi, dan kewajaran—menjadi pedoman fundamental yang wajib diterapkan dalam seluruh aspek pengelolaan perusahaan, termasuk pengelolaan aset.

PT Angkasa Pura Indonesia sebagai BUMN yang bergerak di bidang jasa kebandarudaraan memiliki tanggung jawab untuk memastikan seluruh aset perusahaan dikelola secara profesional, efisien, dan sesuai prinsip GCG. Salah satu aset strategis yang dikelola perusahaan adalah rumah dinas, yang berfungsi sebagai fasilitas penunjang bagi pegawai agar dapat menjalankan tugas operasional secara optimal. Penyediaan rumah dinas tidak hanya merupakan bentuk kesejahteraan pegawai, tetapi juga instrumen manajerial yang bertujuan menjaga kesiapsiagaan, kedisiplinan, serta keberlanjutan layanan kebandarudaraan yang membutuhkan respons cepat.

Untuk mewujudkan tata kelola aset yang akuntabel, perusahaan menetapkan Peraturan Direksi Nomor PD.DH.0011/1/2025 tentang Pemanfaatan Rumah Dinas. Kebijakan ini mengatur secara rinci mengenai kriteria penerima, proses pengadaan, mekanisme penetapan, hak dan kewajiban penghuni, serta sistem pengawasan dan evaluasi yang harus dijalankan oleh unit terkait. Regulasi tersebut diharapkan dapat memastikan bahwa pemanfaatan rumah dinas berlangsung tepat sasaran, efisien, dan mendukung tujuan organisasi.

Namun, sebagaimana dikemukakan oleh Van Meter dan Van Horn (1975), implementasi kebijakan sering kali menghadapi kesenjangan antara standar kebijakan dengan praktik di lapangan. Beberapa potensi permasalahan yang dapat muncul dalam pengelolaan rumah dinas antara lain ketidaksesuaian antara penerima dengan kriteria yang ditetapkan, kurangnya transparansi proses penetapan, pemanfaatan yang tidak optimal, lemahnya sistem monitoring dan evaluasi, serta kurang efektifnya koordinasi antar-unit pelaksana. Permasalahan tersebut dapat menimbulkan inefisiensi penggunaan aset, ketidakadilan distribusi fasilitas, hingga membuka peluang terjadinya penyimpangan dalam tata kelola perusahaan.

Berdasarkan kondisi tersebut, diperlukan analisis yang komprehensif terhadap implementasi Peraturan Direksi Nomor PD.DH.0011/1/2025 untuk menilai sejauh mana kebijakan ini berjalan efektif dan sejalan dengan standar GCG. Penelitian ini disusun untuk mengkaji implementasi kebijakan pemanfaatan rumah dinas pada PT Angkasa Pura Indonesia dengan menggunakan perspektif teori implementasi kebijakan publik. Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan gambaran objektif mengenai efektivitas implementasi kebijakan serta menawarkan rekomendasi perbaikan untuk meningkatkan akuntabilitas dan efisiensi pengelolaan aset perusahaan.

II. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif-deskriptif yang bertujuan memberikan gambaran mendalam mengenai implementasi Peraturan Direksi PT Angkasa Pura Indonesia Nomor PD.DH.0011/1/2025 terkait pemanfaatan rumah dinas. Pendekatan ini dipilih karena memungkinkan peneliti memahami proses, pengalaman, dan persepsi para pihak yang terlibat secara lebih komprehensif.

Subjek penelitian terdiri atas PIC Pengadaan Rumah Dinas pada unit General Services serta pegawai pengguna rumah dinas dengan kategori berbeda. Pemilihan informan tersebut dilakukan untuk memperoleh variasi perspektif yang dapat memperkaya temuan penelitian mengenai pelaksanaan kebijakan dan pengalaman pemanfaatan fasilitas.

Sumber data mencakup data primer, yang diperoleh melalui wawancara mendalam dan observasi terhadap pelaksanaan pemanfaatan rumah dinas, serta data sekunder yang berasal dari dokumen kebijakan, SOP, arsip administrasi, dan literatur relevan. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui wawancara semi-terstruktur, dokumentasi, dan observasi lapangan untuk memperoleh data yang lengkap dan valid.

III. Pembahasan

Peraturan Direksi PT Angkasa Pura Indonesia Nomor PD.DH.0011/1/2025 tentang Pemanfaatan Rumah Dinas merupakan instrumen tata kelola aset perusahaan yang disusun untuk memastikan bahwa fasilitas tempat tinggal bagi pegawai dikelola secara efektif, efisien, dan konsisten dengan prinsip Good Corporate Governance (GCG). Kebijakan ini menetapkan dasar hukum, mekanisme administratif, dan sistem perankingan penerima yang dirancang sebagai instrumen seleksi objektif dalam konteks keterbatasan jumlah unit rumah dinas. Jika dikaji melalui perspektif teori implementasi Van Meter dan Van Horn, peraturan ini telah memenuhi unsur *policy standards and objectives* karena mengandung tujuan yang jelas, kriteria terukur, dan standar operasional yang memungkinkan pelaksana menjalankan kebijakan secara konsisten. Namun demikian, keberhasilan kebijakan tidak hanya bergantung pada kualitas peraturan, tetapi juga pada bagaimana kebijakan tersebut dioperasionalkan di tingkat pelaksana.

Implementasi kebijakan dimulai dari prosedur pengajuan oleh pegawai melalui surat yang ditujukan kepada General Manager. Surat ini kemudian didisposisikan kepada unit Business Support dan dilanjutkan ke General Services sebagai unit teknis yang melakukan verifikasi. Struktur alur ini menunjukkan konfigurasi birokrasi yang formal, hierarkis, serta khas bagi perusahaan besar berbasis pelayanan publik. Seleksi penerima rumah dinas dilakukan melalui mekanisme perankingan dengan indikator jabatan/golongan, masa kerja, jumlah tanggungan keluarga, status mutasi, jenis pekerjaan (operasional atau administrasi), dan waktu masuk surat pengajuan. Secara normatif, indikator tersebut merepresentasikan upaya perusahaan untuk menciptakan proses seleksi yang objektif dan berbasis kebutuhan pegawai. Namun berdasarkan hasil wawancara, meskipun terdapat sistem perankingan, preferensi terhadap pejabat tetap menjadi pertimbangan dalam penetapan penerima. Hal ini menunjukkan adanya kesenjangan antara desain kebijakan yang menekankan *fairness* dengan praktik implementasi yang masih dipengaruhi oleh kultur organisasi dan hierarki jabatan.

Analisis menggunakan model implementasi Edward III menunjukkan variasi kualitas pada empat variabel utama. Dari aspek komunikasi, kebijakan disosialisasikan melalui surat edaran yang diunggah pada aplikasi NADIA. Mekanisme ini telah memenuhi fungsi penyebaran informasi secara formal, tetapi belum mencapai tingkat komunikasi kebijakan yang bersifat edukatif atau partisipatif. Pengguna rumah dinas mengetahui garis besar kebijakan, tetapi tidak memahami detail peraturan, sehingga sosialisasi dapat dinilai belum optimal dalam membentuk pemahaman yang komprehensif. Pada aspek sumber daya, kapasitas pelaksana seperti PIC dan unit General Services dinilai memadai, namun keterbatasan sumber daya fisik berupa jumlah unit rumah dinas menjadi kendala dominan. Ketidakeimbangan antara kapasitas aset dan jumlah permohonan menimbulkan antrean panjang dan mendorong penggunaan prioritas tertentu sebagai solusi internal.

Sikap pelaksana (*disposition*) memiliki peranan penting dalam implementasi. Berdasarkan wawancara, PIC menunjukkan tingkat komitmen yang baik melalui konsistensi prosedur administrasi, penyusunan berita acara, hingga pelaksanaan pengawasan berkala setiap dua bulan. Namun preferensi terhadap pejabat menunjukkan bahwa orientasi nilai pelaksana yang mungkin dipengaruhi kultur birokrasi dan regulasi internal terkait jabatan masih memengaruhi pengambilan keputusan. Dengan demikian, implementasi kebijakan masih berpotensi mengalami *policy drift*, yakni pergeseran praktik dari tujuan awal meskipun instrumen formal telah dirancang secara lengkap.

Struktur birokrasi dalam pengelolaan rumah dinas telah mengatur alur pengajuan, verifikasi, penetapan, hingga monitoring. Pengawasan dilakukan secara rutin dua bulan sekali dan mencakup pengecekan fisik bangunan, kondisi kebersihan, dan ketertiban lingkungan.



Meskipun struktur ini telah menyediakan mekanisme kontrol dasar, belum terdapat sistem evaluasi berbasis data seperti audit pemanfaatan aset, dashboard keterisian unit, atau sistem informasi manajemen rumah dinas. Ketiadaan sistem evaluasi komprehensif berdampak pada keterbatasan perusahaan untuk menilai rasio pemanfaatan aset secara akurat maupun menyusun rekomendasi kebijakan berbasis bukti (*evidence-based management*).

Efisiensi pengelolaan aset rumah dinas dapat dilihat dari aspek penempatan, pemanfaatan, hingga pengembalian unit setelah pegawai mutasi atau pensiun. Ketentuan pengembalian maksimal satu bulan setelah keputusan mutasi memberikan kepastian rotasi aset, namun belum tersedia data empiris yang menunjukkan tingkat kepatuhan pelaksanaannya. Antrean panjang, terutama bagi pegawai dengan jabatan lebih rendah, menunjukkan bahwa kapasitas aset belum mampu memenuhi kebutuhan organisasi secara proporsional. Hal ini menunjukkan efisiensi pemanfaatan aset belum mencapai tingkat optimal. Selain itu, pengawasan yang dilakukan masih mengandalkan metode manual, sehingga belum menunjang prinsip akuntabilitas aset secara menyeluruh.

Jika ditinjau dari perspektif prinsip-prinsip GCG, aspek transparansi masih menjadi kelemahan utama. Mekanisme perankingan tidak dipublikasikan kepada pegawai secara terbuka, tidak terdapat informasi antrean secara real time, dan terdapat persepsi bahwa pejabat memperoleh prioritas dalam penempatan rumah dinas. Kondisi ini dapat menurunkan tingkat kepercayaan terhadap keadilan prosedural. Pada aspek akuntabilitas, perusahaan telah menyediakan alur administrasi yang jelas melalui disposisi, mekanisme potong gaji, dan berita acara serah terima kunci. Namun akuntabilitas belum sepenuhnya terwujud karena tidak adanya pelaporan evaluatif dan ketiadaan akses informasi yang memungkinkan pegawai menilai konsistensi implementasi kebijakan.

Kendala implementasi kebijakan sebagian besar bersifat struktural dan sistemik, meliputi keterbatasan jumlah aset rumah dinas, sosialisasi kebijakan yang minimal, serta tidak adanya sistem digital untuk monitoring aset dan antrean. Kendala tersebut berdampak pada pengalaman pengguna, yang meskipun mengapresiasi manfaat rumah dinas sebagai fasilitas pendukung mobilitas kerja, tetap merasakan ketidakadilan dalam proses penetapan dan lamanya durasi antrean.

Secara keseluruhan, implementasi Peraturan Direksi Nomor PD.DH.0011/1/2025 telah berjalan sesuai ketentuan formal dan memberikan manfaat signifikan bagi pegawai penerima fasilitas. Namun efektivitas kebijakan belum optimal karena masih terdapat kesenjangan antara desain kebijakan dan praktik implementasi. Ketidakseimbangan kapasitas aset, rendahnya transparansi, serta belum adanya mekanisme monitoring dan evaluasi berbasis data menjadi faktor yang membatasi efektivitas keseluruhan kebijakan. Kondisi ini menunjukkan bahwa efektivitas kebijakan korporasi sangat dipengaruhi oleh sinergi antara kualitas instrumen formal, kapasitas organisasi, dan budaya birokrasi yang melingkupinya. Dengan demikian, kebijakan pemanfaatan rumah dinas dapat dinilai berjalan, tetapi belum sepenuhnya mencapai standar efektivitas yang diharapkan berdasarkan prinsip-prinsip tata kelola perusahaan yang baik.

IV. Kesimpulan dan Saran

Kesimpulan

Implementasi Peraturan Direksi PT Angkasa Pura Indonesia Nomor PD.DH.0011/1/2025 mengenai Pemanfaatan Rumah Dinas pada dasarnya telah berjalan sesuai ketentuan formal yang ditetapkan perusahaan. Kebijakan ini memiliki standar, tujuan, dan mekanisme administratif yang jelas, sehingga memenuhi elemen dasar perumusan kebijakan sebagaimana dikemukakan Van Meter dan Van Horn. Mekanisme perankingan, alur disposisi, serta prosedur verifikasi menunjukkan adanya upaya perusahaan untuk menerapkan proses seleksi yang objektif dan terukur. Namun, efektivitas implementasi kebijakan masih menghadapi sejumlah tantangan struktural dan kultural.

Hasil penelitian menunjukkan adanya kesenjangan antara desain kebijakan dan praktik implementasi. Keterbatasan jumlah aset rumah dinas, minimnya sosialisasi kebijakan, preferensi terhadap pejabat dalam penetapan penerima, serta belum optimalnya sistem monitoring dan evaluasi menjadi isu utama yang memengaruhi kualitas implementasi. Dari perspektif Edward III, aspek komunikasi, sumber daya, disposisi pelaksana, dan struktur birokrasi belum sepenuhnya mendukung terwujudnya implementasi kebijakan yang konsisten dan berorientasi fairness. Selain itu, prinsip-prinsip Good Corporate Governance (GCG), khususnya transparansi dan akuntabilitas, belum tercapai secara optimal karena tidak adanya publikasi antrean, ketiadaan sistem digital untuk pemantauan aset, serta belum tersedianya laporan evaluatif berkala.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa implementasi kebijakan pemanfaatan rumah dinas telah memberikan manfaat nyata bagi pegawai yang menerima fasilitas, namun belum mencapai efektivitas penuh akibat kendala teknis, administratif, dan budaya organisasi. Perbaikan pada aspek sistem informasi, transparansi perankingan, dan penguatan evaluasi berbasis data diperlukan agar kebijakan dapat berjalan sesuai prinsip tata kelola perusahaan yang baik.

Saran

Peningkatan Transparansi Proses Perankingan

Perusahaan perlu mempertimbangkan publikasi antrean, kriteria penilaian, dan posisi perankingan secara real time melalui aplikasi internal. Transparansi ini dapat meningkatkan rasa keadilan prosedural dan mengurangi persepsi preferensi jabatan.

Pengembangan Sistem Informasi Manajemen Rumah Dinas

Diperlukan sistem digital yang mencakup data keterisian unit, status permohonan, jadwal pengawasan, dan riwayat aset. Sistem ini dapat mendukung implementasi yang lebih akuntabel dan memudahkan proses monitoring dan evaluasi.

Optimalisasi Sosialisasi Kebijakan

Sosialisasi perlu dilakukan tidak hanya melalui surat edaran, tetapi juga melalui forum internal, video penjelasan, atau modul interaktif agar pegawai memahami secara komprehensif aturan dan prosedurnya.

Penambahan atau Revisi Skema Pemanfaatan Aset

Mengingat jumlah permohonan yang tinggi dibandingkan ketersediaan unit, perusahaan dapat mempertimbangkan alternatif seperti sistem sewa-korporasi, kerja sama hunian, atau penambahan unit rumah dinas sesuai kebutuhan area operasional.

Penguatan Pengawasan dan Evaluasi

Pengawasan rumah dinas yang telah berjalan secara rutin perlu didukung indikator evaluasi berbasis data agar manajemen mampu menilai efektivitas kebijakan dan menyusun rekomendasi yang relevan. Laporan evaluasi tahunan disarankan untuk menjadi bagian dari tata kelola aset perusahaan.

Penegasan Prinsip Fairness dalam Penetapan Penerima

Untuk meminimalkan preferensi subjektif, diperlukan mekanisme audit internal terhadap proses penetapan rumah dinas serta standar operasional prosedur yang lebih tegas dalam mengatur prioritas penerima berdasarkan indikator kebutuhan.

Daftar Pustaka

- The Influence of Professionalism, Internal Control System and Internal Audit on Good Corporate Governance Implementation. Luvita, Apriska C.; Sari, Ayu P.; Heniwati, Elok (2025). *Jurnal Kendali Akuntansi*, 3(4) (Oktober 2025).
- Analisis Yuridis-Empiris atas Kepemilikan dan Pemanfaatan Rumah Dinas oleh Pensiunan Karyawan BUMN Perkebunan: Studi Kasus PTPN IX dan IV. Fauzan, Alfian; Tanjung, Dhiauddin; Syahputra, Akmaluddin (2025). *Sosioedukasi: Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan dan Sosial*, 14(3)
- Prinsip Tata Kelola dan Perubahan Paradigma Pengelolaan BUMN dalam UU No.1 Tahun 2025. Jati, Agustinus N.; Widjaja, Gunawan; Yustanti, Dyah E. (2025). *NETIZEN: Journal of Society and Business*, 1(9).
- Penerapan Prinsip Good Corporate Governance (GCG) pada Perusahaan Industri BUMN. Syarief, Amiroel O.; Pratiwi, Merina (2025). *ULIL ALBAB: Jurnal Ilmiah Multidisiplin*, 5(1)
- Implementasi Program Digitalisasi UMKM melalui Rumah BUMN Yogyakarta. Saputri, Nabila; Atmojo, Muhammad Eko (2024). *Jurnal Wedana*, 10(1) (April 2024).
- Permasalahan Dan Upaya Dalam Pengelolaan Aset Tanah BUMN (Studi Kasus PT PLN (Persero)). Apriani, Yani (2023). *JISIP (Jurnal Ilmu Sosial dan Pendidikan)*, 7(1).