

ANALISIS PERAN KOMPETENSI ASN SEBAGAI MEDIATOR DELIBERATIF MELALUI KOLABORASI MULTI-STAKEHOLDER DALAM KEBIJAKAN PUBLIK DI KABUPATEN GRESIK

Muliati Darwis Nur Insani¹⁾, Putri Aurellia Rizkia Nelfa²⁾, Muhammad Lutfi Utaman³⁾
^{1),2),3)}Universitas Airlangga

Email : muliati.darwis.nur-2023@fisip.unair.ac.id¹⁾, putri.aurellia.rizkia-2023@fisip.unair.ac.id²⁾,
muhammad.lutfi.utaman-2023@fisip.unair.ac.id³⁾

Abstract: *This research analyzes the role of State Civil Apparatus (ASN) competence as a deliberative mediator in multi-stakeholder collaboration for public policy formulation in the Gresik Regency. Using the deliberative democracy theory approach, this study identifies challenges such as participation inequality, local elite dominance, and ASN's limited capacity in dialog facilitation. The results show that ASN competencies, particularly in communication, negotiation, and facilitation, are key to creating an inclusive and participatory public space, particularly in communication, negotiation, and facilitation. To overcome these challenges, this study recommends strategies to strengthen ASN capacity through experiential training, institutional reform, digital innovation, and community-based inclusive approaches. The findings provide practical contributions for local governments in improving the quality of responsive and equitable public policies.*

Keywords: *Asn Competence, Multi-Stakeholder Collaboration, Deliberative Democracy, Public Policy.*

Abstrak: Penelitian ini menganalisis peran kompetensi Aparatur Sipil Negara (ASN) sebagai mediator deliberatif dalam kolaborasi multi-stakeholder untuk perumusan kebijakan publik di Kabupaten Gresik. Dengan pendekatan teori demokrasi deliberatif, studi ini mengidentifikasi tantangan seperti ketimpangan partisipasi, dominasi elite lokal, dan keterbatasan kapasitas ASN dalam fasilitasi dialog. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi ASN, khususnya dalam komunikasi, negosiasi, dan fasilitasi, menjadi kunci dalam menciptakan ruang publik yang inklusif dan partisipatif. Untuk mengatasi tantangan tersebut, penelitian ini merekomendasikan strategi penguatan kapasitas ASN melalui pelatihan berbasis pengalaman, reformasi kelembagaan, inovasi digital, dan pendekatan inklusif berbasis komunitas. Temuan ini memberikan kontribusi praktis bagi pemerintah daerah dalam meningkatkan kualitas kebijakan publik yang responsif dan berkeadilan.

Kata Kunci: Kompetensi ASN, Kolaborasi Multi-Stakeholder, Demokrasi Deliberatif, Kebijakan Publik.

PENDAHULUAN

Dalam era pemerintahan yang beralih dari sistem otoriter ke demokratis ini telah terjadi berbagai perubahan yang kompleks dan dinamis. Pergeseran sistem pemerintahan ini membawa dampak signifikan terhadap praktik administrasi publik yang ditandai dengan peralihan dari pola favoritisme politik menuju penerapan prinsip-prinsip berbasis prestasi atau meritokrasi (Blunt et al., 2012). Dalam proses tersebut, terdapat sejumlah faktor yang dapat memperlancar maupun menghambat terciptanya pelayanan publik yang berkualitas, salah satunya adalah faktor sumber daya manusia (Tjipno dalam Lanas Yulianti & Nenden Nur Annisa, 2024). Kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) sebagai bagian dari sumber daya manusia memegang peran penting dalam mendukung terwujudnya pelayanan publik yang lebih partisipatif, terutama melalui penguatan nilai-nilai akhlak yang mencakup: (1) kompetensi; (2) harmoni; (3) loyalitas; (4) adaptabilitas; (5) dan kolaborasi. Nilai-nilai tersebut mencerminkan area strategis di mana norma-norma budaya organisasi dan praktik kelembagaan yang telah mengakar kuat berinteraksi dengan upaya mewujudkan cita-cita demokrasi. Reformasi pegawai negeri sipil yang dilakukan pemerintah Indonesia, termasuk sistem manajemen sumber daya manusia berbasis kompetensi yang baru, telah menghasilkan hasil yang beragam, dan seringkali gagal mengatasi faktor budaya dan kelembagaan yang mendasari perilaku administratif (McLeod, 2008; Prabowo dkk., Tahun 2018).

Demokrasi deliberatif sebagai teori yang mendasari studi ini menawarkan perspektif bahwa kebijakan publik harus dibangun melalui proses diskusi yang melibatkan kolaborasi stakeholder sebagai pemangku kepentingan, termasuk pemerintah, masyarakat, swasta, dan kelompok marginal. Syariful Wa'i dalam Fahrul Muzaqqi (2013) mengatakan bahwa "Demokrasi deliberatif itu bahasa sederhananya demokrasi sehari-hari, demokrasi yang diamalkan dalam tiap kesempatan. Inti demokrasi deliberatif adalah pengakuan terhadap kedaulatan rakyat yang diwujudkan di dalam hak rakyat yang terus-menerus memiliki ruang intervensi ke dalam proses-proses pengambilan kebijakan". Menurut Ghaida Shaumi Manganti dalam jurnalnya menjelaskan bahwa teori demokrasi deliberatif menegaskan proses pengambilan kebijakan harus melibatkan komunikasi yang partisipatif dan dialogis antara masyarakat dan pemangku kepentingan. Maka dari itu dalam mengimplementasikan demokrasi deliberatif diperlukan kesetaraan hak dalam kedaulatan rakyat dimana rakyat mempunyai hak untuk selalu mengintervensi negara dalam proses pembuatan kebijakan

publik. Hal itu terkait dengan upaya afirmasi masyarakat bawah (marginal) yang seringkali tidak terakomodasi dalam demokrasi formal.

Di samping itu, implementasi demokrasi deliberatif di tingkat lokal sering terkendala oleh ketidakmampuan para aktor untuk mengelola dinamika kekuasaan dan perbedaan kepentingan. Disinilah ASN dituntut untuk berperan sebagai mediator yang mampu menciptakan ruang dialog yang setara dan produktif. Menurut Spencer dan Spencer, kompetensi terdiri dari lima elemen utama yang saling melengkapi, yaitu: (1) Motif (*Motive*), berupa dorongan internal berupa keinginan dan pemikiran yang secara konsisten mendorong individu untuk bertindak; (2) Sifat (*Traits*), yaitu karakteristik pribadi yang memengaruhi cara seseorang berperilaku atau merespons situasi tertentu; (3) Konsep Diri (*Self-Concept*), yaitu sikap dan nilai-nilai yang dimiliki individu dalam memandang dan menilai dirinya sendiri; (4) Pengetahuan (*Knowledge*), yaitu kumpulan informasi dan pemahaman yang dimiliki individu dalam suatu bidang tertentu; dan (5) Keterampilan (*Skills*), yaitu kemampuan individu dalam melaksanakan tugas atau pekerjaan tertentu, baik secara fisik maupun mental. Kelima unsur ini secara bersama-sama menjadi landasan untuk mengukur dan mengembangkan kompetensi seseorang dalam konteks profesional maupun organisasi.

Penelitian ini memberikan penjabaran analitis terkait kompetensi ASN sebagai mediator dalam memberikan ruang untuk kolaborasi stakeholder dalam merumuskan kebijakan dan inovasi pelayanan publik yang partisipatif dan inklusif dengan pendekatan Teori Deliberasi Demokrasi. Kabupaten Gresik sebagai target dari implementasi studi ini merupakan salah satu wilayah dengan pertumbuhan ekonomi dan pembangunan yang pesat di Jawa Timur yang menghadapi berbagai tantangan dalam merumuskan kebijakan yang responsif terhadap kebutuhan masyarakat. Salah satu faktor kunci dalam menjembatani kepentingan berbagai pihak adalah peran Aparatur Sipil Negara (ASN) yang tidak hanya berfungsi sebagai pelaksana kebijakan, tetapi juga sebagai mediator deliberatif dalam proses kolaborasi multi-stakeholder. Kompetensi ASN terutama dalam hal komunikasi, negosiasi, dan fasilitasi, menjadi penentu keberhasilan proses demokrasi deliberatif sebuah pendekatan yang menekankan pada dialog rasional dan partisipasi publik dalam pengambilan keputusan. Penelitian ini juga didorong oleh temuan awal bahwa beberapa forum musrenbang (musyawarah perencanaan pembangunan) di Gresik cenderung didominasi oleh elite lokal, sementara kelompok marginal seperti petani dan nelayan jarang terlibat secara substantif. Kondisi ini mengindikasikan kurangnya deliberasi yang ideal dimana seharusnya tidak ada

pihak yang termarginalkan dalam proses pengambilan keputusan. ASN sebagai mediator seharusnya mampu mengatasi ketimpangan ini melalui teknik-teknik fasilitasi yang inklusif yang memerlukan pelatihan dan dukungan kebijakan yang sistematis dari pemerintah daerah. Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi rekomendasi bagi Pemerintah Kabupaten Gresik dalam merancang program pelatihan ASN yang berbasis kompetensi deliberatif, serta memperkuat kerangka kelembagaan untuk kolaborasi multi-stakeholder. Pada kesimpulannya, studi penelitian ini berfokus pada upaya menjembatani kesenjangan antara teori demokrasi deliberatif dan ASN sebagai mediator dalam praktik administrasi publik di Indonesia dengan Kabupaten Gresik sebagai studi kasus yang kaya akan dinamika kebijakan dan partisipasi publik.

Rumusan Masalah

1. Bagaimana kompetensi ASN di Kabupaten Gresik dalam memainkan peran sebagai mediator dalam proses perumusan kebijakan publik?
2. Apa saja faktor-faktor terkait upaya ASN dalam menciptakan ruang publik yang inklusif dan partisipatif di Kabupaten Gresik?
3. Bagaimana strategi penguatan kapasitas ASN untuk mengoptimalkan peran deliberatif mereka dalam mendukung implementasi demokrasi deliberatif di tingkat lokal?

Tujuan

- a. Menganalisis kompetensi ASN di Kabupaten Gresik dalam menjalankan peran sebagai mediator deliberatif dalam proses perumusan kebijakan publik.
- b. Mengidentifikasi faktor-faktor pendukung dan penghambat dalam pelaksanaan peran deliberatif ASN untuk menciptakan ruang dialog yang partisipatif dan inklusif.
- c. Merancang strategi penguatan kapasitas ASN untuk mengoptimalkan fungsi mereka sebagai mediator deliberatif dalam mendukung implementasi demokrasi deliberatif di tingkat lokal.

Manfaat

Artikel ini memberikan manfaat dan bukit nyata bagi pihak-pihak terkait, terutama pemerintah daerah, dalam upaya meningkatkan kualitas pelayanan publik. Temuan penelitian diharapkan dapat menjadi acuan dalam merancang program pelatihan dan pengembangan

kompetensi ASN, serta memperbaiki praktik kolaborasi antar-stakeholder dalam perumusan kebijakan publik yang lebih inklusif dan berkeadilan.

KERANGKA TEORITIS

Teori demokrasi deliberatif muncul terhadap keterbatasan model demokrasi tradisional, yang dinilai kurang melibatkan partisipasi publik secara mendalam dalam proses pengambilan keputusan. Konsep ini pertama kali diperkenalkan oleh Jürgen Habermas pada tahun 1980-an melalui karya-karyanya seperti "The Theory of Communicative Action" (1981) dan "Between Facts and Norms" (1992). Habermas menekankan pentingnya ruang publik (public sphere) di mana warga negara dapat terlibat dalam diskusi rasional untuk mencapai hasil tentang kebijakan publik.

Selain Habermas, tokoh lain seperti John Rawls dalam "Political Liberalism" (1993) dan Joshua Cohen dalam "Deliberation and Democratic Legitimacy" (1989) turut mengembangkan teori ini. Rawls memperkenalkan konsep "public reason," di mana keputusan politik harus didasarkan pada argumen yang dapat diterima oleh semua pihak, sementara Cohen menekankan pentingnya institusi deliberatif yang memungkinkan partisipasi aktif warga negara.

Pada perkembangannya, teori demokrasi deliberatif diadopsi dan diadaptasi oleh banyak ilmuwan politik dan administrasi publik untuk menganalisis proses kebijakan di tingkat lokal maupun global. Teori ini menjadi landasan bagi praktik-praktik partisipatif seperti musyawarah perencanaan pembangunan (musrenbang), forum warga, dan konsultasi publik, yang bertujuan untuk mengakomodasi suara kelompok marginal dan menciptakan kebijakan yang lebih inklusif.

Pada akhir 1990-an hingga awal 2000-an, teori demokrasi deliberatif semakin banyak diterapkan dalam studi kebijakan publik dan administrasi negara. Para ilmuwan seperti Archon Fung dan Erik Olin Wright dalam karya mereka "Deepening Democracy: Institutional Innovations in Empowered Participatory Governance" (2003) memperluas konsep ini dengan mengeksplorasi model-model partisipasi langsung dalam pemerintahan lokal. Mereka menekankan pentingnya desain kelembagaan yang memungkinkan warga biasa—terutama kelompok marginal—untuk terlibat secara bermakna dalam pengambilan keputusan.

Selain itu, Amy Gutmann dan Dennis Thompson dalam "Democracy and Disagreement" (1996) memperkenalkan prinsip "reciprocity" (timbal balik), di mana proses deliberasi harus didasarkan pada pertukaran argumen yang saling menghormati, bahkan dalam konteks

perbedaan nilai yang tajam. Karya mereka menjadi fondasi bagi pendekatan deliberatif dalam menyelesaikan konflik kebijakan, seperti isu kesehatan, pendidikan, dan lingkungan.

Di tingkat global, Perserikatan Bangsa-Bangsa (PBB) dan Bank Dunia mulai mengadopsi prinsip-prinsip deliberatif dalam program pembangunan partisipatif. Misalnya, Millennium Development Goals (MDGs) dan Sustainable Development Goals (SDGs) dengan menyuarakan inklusi suara masyarakat sipil dalam perencanaan pembangunan. Praktik seperti anggaran partisipatif yang berasal dari Porto Alegre, Brasil, menjadi contoh nyata bagaimana deliberasi dapat menghasilkan kebijakan yang lebih adil dan responsif.

Teori ini relevan dalam konteks Kabupaten Gresik, di mana forum kolaboratif lainnya diharapkan menjadi wahana deliberasi inklusif. Namun, tantangan seperti dominasi elit dan kapasitas fasilitasi yang lemah menghambat ideal deliberatif. Di sinilah kompetensi ASN sebagai mediator deliberatif menjadi krusial.

Dalam upaya meningkatkan efektivitas pelayanan publik di Kabupaten Gresik, kompetensi Aparatur Sipil Negara (ASN) menjadi faktor kunci yang tidak dapat diabaikan. Kompetensi ASN ini didukung oleh berbagai aspek, salah satunya adalah penciptaan iklim kerja yang sehat dan dinamis. Kabupaten Gresik sebagai salah satu daerah strategis di Provinsi Jawa Timur dituntut untuk terus meningkatkan kualitas layanan kepada masyarakat. Hal ini perlu dilaksanakan guna menciptakan budaya kerja yang positif, meningkatkan kedisiplinan pegawai, menegakkan kebijakan organisasi, membina komunikasi yang saling menghargai, serta menggunakan penghargaan dan hukuman untuk meningkatkan motivasi pegawai. Pegawai ASN harus mengoptimalkan kinerja dan kualitas pelayanan publik yang profesional. Hal ini meliputi, antara lain, meningkatkan kemampuan pegawai negeri sipil untuk mengikuti beasiswa pegawai negeri sipil melalui promosi jabatan, menetapkan pedoman teknis yang dapat membantu mereka bekerja secara profesional, serta melibatkan mereka dalam bentuk pendidikan dan pelatihan lainnya. Upaya ini bertujuan untuk memperkuat kemampuan ASN dalam menghadapi perubahan kebutuhan masyarakat yang semakin dinamis. Kedua, mewujudkan pelayanan prima. Masyarakat harus semakin puas dengan pelayanan yang diterimanya karena ASN memiliki standar pelayanan yang tinggi, berdedikasi dalam memberikan pelayanan terbaik yang merupakan salah satu komponen penting dalam pelayanan publik, dan berstatus sebagai badan layanan publik. Ketiga, meningkatkan budaya kerja perusahaan public (Hayat, 2014).

Dalam kerangka kolaboratif, Kolaborasi Multi-Stakeholder menjadi pendekatan strategis dalam penyusunan dan penerapan kebijakan publik. Kolaborasi ini melibatkan berbagai pihak seperti pemerintah daerah, organisasi masyarakat, sektor privat, akademisi, dan komunitas lokal. Zein et al. (2024) menegaskan bahwa tata kelola kolaboratif memperkuat legitimasi kebijakan publik, meningkatkan efektivitas implementasi, dan membangun kepercayaan antara pemerintah dan masyarakat. Dalam kolaborasi ini, semua aktor berbagi sumber daya, tanggung jawab, serta memiliki ruang partisipasi dalam proses deliberasi kebijakan.

Kolaborasi multi-stakeholder juga memberikan peluang terciptanya inovasi kebijakan yang lebih responsif terhadap kebutuhan masyarakat. Partisipasi aktif dari berbagai sektor menjadikan kebijakan publik lebih kaya perspektif, lebih inklusif, dan lebih adaptif terhadap perubahan sosial. Dalam konteks Kabupaten Gresik, kolaborasi ini sangat relevan mengingat karakteristik masyarakatnya yang heterogen serta kebutuhan pembangunan daerah yang semakin kompleks dan membutuhkan sinergi lintas sektor.

Di sinilah peran ASN sebagai mediator deliberatif menjadi sangat penting. ASN dituntut untuk tidak hanya berfungsi sebagai birokrat pelaksana, melainkan juga sebagai fasilitator deliberasi di antara berbagai pemangku kepentingan. Sebagai mediator deliberatif, ASN harus mampu menyerap aspirasi masyarakat dan berbagai aktor lainnya, menengahi berbagai perbedaan kepentingan, membangun komunikasi yang efektif dan dialogis, mengarahkan diskusi menuju konsensus atau solusi yang mengakomodasi berbagai perspektif. Peran ini menuntut ASN memiliki kompetensi deliberatif, seperti kemampuan mendengarkan aktif, berpikir kritis, negosiasi, serta keterampilan membangun hubungan interpersonal yang konstruktif. Dalam posisi ini, ASN menjadi penjaga proses deliberatif, memastikan bahwa setiap suara dapat didengar dan dipertimbangkan dalam perumusan kebijakan.

Dengan kata lain, kompetensi ASN berfungsi sebagai pondasi yang memperkuat peran mediator deliberatif dalam kerangka kolaborasi multi-stakeholder, yang pada akhirnya menghasilkan kebijakan publik yang lebih inklusif, adaptif, dan responsif di Kabupaten Gresik. Hubungan antara ketiga konsep ini (kompetensi ASN, mediator deliberatif, kolaborasi multi-stakeholder) bersifat saling mendukung dan membentuk sebuah sistem tata kelola pelayanan publik yang modern. Terkait Kolaborasi Multistakeholder dalam Kebijakan Publik, pemanfaatannya di sektor ini telah menghasilkan beberapa keuntungan. Tata Kelola yang Kolaboratif menunjukkan upaya yang cukup besar untuk melibatkan banyak pemangku kepentingan, termasuk pemerintah, masyarakat, dan sektor bisnis, sebagaimana dibuktikan

oleh salah satu hasil studi yang dilakukan oleh Zein et al. (2024). Menurut penelitian sebelumnya tentang kolaborasi multistakeholder dalam kebijakan publik, hal ini memiliki dampak yang sangat positif.

METODE PENELITIAN

Metode penelitian dalam jurnal ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan studi kasus di Kabupaten Gresik untuk menganalisis peran kompetensi Aparatur Sipil Negara (ASN) sebagai mediator deliberatif dalam kolaborasi multi-stakeholder. Data dikumpulkan melalui studi literatur, observasi partisipatif, dan wawancara mendalam dengan berbagai pemangku kepentingan, termasuk ASN, elite lokal, kelompok marginal, serta perwakilan masyarakat sipil dan sektor privat. Teori demokrasi deliberatif menjadi landasan analisis untuk mengevaluasi dinamika partisipasi, tantangan fasilitasi dialog, dan efektivitas kolaborasi dalam perumusan kebijakan publik. Penelitian ini juga mengidentifikasi faktor penghambat seperti ketimpangan partisipasi dan dominasi elite melalui analisis dokumen kebijakan, laporan musrenbang, dan catatan lapangan. Temuan diverifikasi dengan triangulasi sumber dan metode untuk memastikan validitas data. Hasil penelitian kemudian dianalisis secara tematik untuk merumuskan strategi penguatan kapasitas ASN, seperti pelatihan berbasis pengalaman dan inovasi digital, yang disesuaikan dengan konteks lokal Gresik. Pendekatan ini memungkinkan pemahaman mendalam tentang interaksi antara kompetensi ASN, proses deliberatif, dan tata kelola kolaboratif dalam kebijakan publik.

HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Eksplorasi

Teori demokrasi deliberatif menekankan pentingnya partisipasi publik yang inklusif dan dialog rasional dalam pengambilan kebijakan publik (Habermas, 1996; Dryzek, 2000). Dalam konteks Kabupaten Gresik, peran Aparatur Sipil Negara (ASN) sebagai mediator deliberatif melalui kolaborasi multi-stakeholder menghadapi beberapa problema, seperti ketimpangan partisipasi, dominasi elite, dan kapasitas deliberasi yang terbatas. Studi yang dilakukan oleh Nurmandi et al. (2020) menunjukkan bahwa efektivitas deliberasi sangat bergantung pada kemampuan ASN dalam menciptakan ruang dialog yang setara dan mengelola konflik kepentingan. Namun, temuan di Gresik mengindikasikan bahwa ASN seringkali kurang terlatih dalam teknik fasilitasi deliberatif, sehingga diskusi kebijakan cenderung didominasi oleh kelompok kepentingan kuat (Pemerintah Kabupaten Gresik, 2022). Selain itu, laporan

PATTIRO (2023) menyoroti minimnya transparansi dalam proses konsultasi publik, yang mengurangi akuntabilitas hasil deliberasi. Untuk memperkuat peran ASN, diperlukan penguatan kompetensi deliberatif—seperti kemampuan mendengar aktif, negosiasi, dan analisis kebijakan—serta pendekatan multi-stakeholder yang lebih terstruktur (Ansell & Gash, 2008). Dengan demikian, implementasi demokrasi deliberatif di Gresik bisa lebih optimal jika didukung oleh peningkatan kapasitas ASN dan mekanisme partisipasi yang inklusif.

Dalam konteks Kabupaten Gresik, implementasi peran Aparatur Sipil Negara (ASN) sebagai mediator deliberatif menghadapi sejumlah tantangan, seperti rendahnya kapasitas deliberasi, dominasi aktor politik lokal, dan fragmentasi partisipasi masyarakat. Penelitian Sinta 5 oleh Wibawa dkk. (2021) dalam **Jurnal Administrasi Publik** menunjukkan bahwa ASN di daerah seringkali kurang memiliki kompetensi fasilitatif yang memadai untuk mengelola dinamika multi-stakeholder, sehingga proses deliberasi cenderung bersifat formalistik dan tidak substansial. Studi Sinta 6 oleh Prasetyo & Utami (2022) dalam **Journal of Governance and Innovation** memperkuat temuan ini dengan menyatakan bahwa ketiadaan mekanisme yang jelas dalam kolaborasi antar-pemangku kepentingan—seperti pemerintah, swasta, dan masyarakat sipil—menyebabkan deliberasi tidak mencapai konsensus yang legitim. Selain itu, penelitian ini menemukan bahwa intervensi politik dari elite lokal di Gresik sering memengaruhi netralitas ASN, sehingga mengurangi kredibilitas mereka sebagai mediator. Untuk mengatasi problema ini, diperlukan penguatan kompetensi deliberatif ASN melalui pelatihan berbasis experiential learning (Nabatchi, 2012) serta penguatan kelembagaan forum multi-stakeholder yang transparan dan akuntabel (Fung, 2015). Dengan demikian, pendekatan demokrasi deliberatif di Gresik dapat lebih efektif jika didukung oleh peningkatan kapasitas ASN dan desain kelembagaan partisipatif yang lebih matang.

Teori demokrasi deliberatif menawarkan kerangka pemikiran yang relevan untuk menganalisis dan memahami peran kompetensi Aparatur Sipil Negara (ASN) sebagai mediator dalam proses kolaborasi multi-stakeholder dalam kebijakan publik di Kabupaten Gresik. Dalam konteks ini, dinamika komunikasi dan diskusi menjadi kunci. ASN, sebagai perwakilan pemerintah, diharapkan memiliki kompetensi yang mencakup kemampuan untuk mendengarkan berbagai suara dan kepentingan dari berbagai pihak, serta memfasilitasi diskusi yang konstruktif. Namun, terdapat berbagai problema yang muncul dalam implementasinya, seperti minimnya kapasitas ASN dalam mengelola perbedaan pandangan dan kepentingan, serta tantangan dalam menciptakan ruang dialog yang inklusif. Teori deliberatif menekankan

pentingnya pertukaran argumen secara terbuka dan rasional, di mana keputusan diambil berdasarkan konsensus dan pemahaman bersama, bukan sekadar suara mayoritas. Hal ini menggarisbawahi perlunya pelatihan dan pengembangan kompetensi ASN tidak hanya dalam aspek teknis, tetapi juga dalam keterampilan komunikasi dan fasilitasi. Dengan demikian, pemahaman terhadap teori demokrasi deliberatif ini dapat membantu merumuskan strategi yang lebih efektif bagi ASN dalam menjalankan perannya sebagai mediator, sehingga kolaborasi multi-stakeholder dalam kebijakan publik di Gresik dapat berlangsung lebih optimal dan menghasilkan kebijakan yang benar-benar mencerminkan aspirasi masyarakat.

Teori demokrasi deliberatif memberikan kerangka penting untuk memahami dan meningkatkan peran ASN sebagai mediator dalam kebijakan publik di Kabupaten Gresik. Dengan mengatasi berbagai tantangan yang dihadapi, termasuk pendidikan, resistensi, dan sumber daya, ASN dapat lebih efektif dalam memfasilitasi kolaborasi multi-stakeholder. Pada akhirnya, hal ini berpotensi menciptakan kebijakan publik yang lebih responsif dan berkeadilan bagi seluruh masyarakat.

Dengan menerapkan prinsip-prinsip demokrasi deliberatif, potensi ASN untuk berfungsi sebagai mediator yang efisien dan efektif dalam proses kebijakan publik dapat ditingkatkan, menciptakan lingkungan pemerintahan yang lebih inklusif dan berorientasi kepada masyarakat. Implementasi yang sukses dari pendekatan ini tidak hanya meningkatkan kualitas kebijakan tetapi juga membangun kepercayaan masyarakat terhadap pemerintah.

2. Analisis

Berdasarkan penelitian oleh Manganti (2023) pembahasan mengenai permasalahan publik tidak ada habisnya karena setiap individu memiliki kepentingan yang berbeda-beda. Kepentingan yang berbeda-beda tersebut membuat pihak-pihak yang berkepentingan (stakeholders) bersuara dan ikut “menitipkan” suaranya. Banyaknya kepentingan yang masuk membuat aktor-aktor pembuat kebijakan sibuk dalam merumuskan kebijakan yang akan diterapkan. Maka dari itu diperlukan kinerja ASN yang berkompeten agar dapat memwadahi masyarakat. Temuan eksplorasi di atas menunjukkan bahwa masih terbatasnya kompetensi ASN di Kabupaten Gresik untuk memberikan ruang deliberatif dalam merumuskan kebijakan publik di Gresik. Berdasarkan eksplorasi tersebut, dapat dianalisis bahwa teori demokrasi deliberatif yang diimplementasikan dipengaruhi oleh kinerja ASN dengan membuat ruang publik untuk masyarakat dapat ikut berkontribusi dalam menciptakan kebijakan publik yang lebih responsif di Kabupaten Gresik.

3. Kompetensi ASN sebagai Mediator dalam Perumusan Kebijakan Publik

Aparatur Sipil Negara (ASN) memiliki kinerja yang penting dalam hal fasilitas dialog dengan masyarakat sipil untuk mewujudkan kebijakan yang partisipatif. Namun kompetensi ASN di Kabupaten Gresik dalam memediasi proses kebijakan masih terbatas. Keterbatasan ini menimbulkan masalah jika dilihat dari perspektif teori demokrasi deliberatif yang menuntut adanya ruang diskusi publik yang inklusif, setara, dan didasarkan pada nalar dalam proses perumusan kebijakan. Hal ini ditunjukkan dari kinerja ASN di Kabupaten Gresik Desa Doudo dimana terdapat kinerja ASN yang kurang terlatih dan kedisiplinan yang masih rendah sehingga menjadi bagian dari budaya kerja. Problem ini diperparah oleh lemahnya kedisiplinan aparatur desa, yang tercermin dari perilaku seperti keterlambatan masuk kerja, ketidakpatuhan jam operasional, dan pelaksanaan tugas berdasarkan preferensi pribadi. Nepotisme dan ketidakadilan dalam penilaian kinerja juga melemahkan kewibawaan pemimpin desa, memperburuk profesionalisme birokrasi akar rumput yang pada akhirnya menjauhkan praktik governance dari prinsip profesionalisme dan deliberasi inklusif (Suprayogi, Muh. Iqbal, 2020).

4. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja ASN dalam menciptakan ruang publik deliberatif

Proses deliberasi di Kabupaten Gresik menghadapi beberapa tantangan mendasar yang perlu diurai secara mendalam, diantaranya: (1) Ketimpangan partisipasi. Ketimpangan partisipasi terjadi akibat suara kelompok marginal seperti petani dan nelayan seringkali tenggelam oleh dominasi elite politik dan ekonomi yang lebih leluasa menyampaikan kepentingannya melalui berbagai saluran yang tersedia. Kelompok marginal ini menghadapi keterbatasan akses terhadap ruang-ruang diskusi kebijakan, sementara kelompok elite memiliki jaringan dan sumber daya yang memungkinkan mereka lebih mudah mempengaruhi proses pengambilan keputusan; (2) Pengaruh elite lokal. Elite lokal dalam ruang diskusi kebijakan telah menciptakan ketidakseimbangan kekuatan sehingga ASN sebagai mediator kesulitan menjaga netralitas proses deliberasi yang seharusnya menjadi prinsip dasar dalam demokrasi deliberatif. Tekanan politik dari berbagai pihak membuat ASN tidak bisa bertindak secara independen dan objektif dalam memfasilitasi dialog kebijakan, sehingga mengurangi kualitas dan legitimasi proses deliberasi itu sendiri; (3) Keterbatasan kapasitas ASN dalam teknik fasilitasi. Kemampuan mendengar aktif dan merangkul berbagai kepentingan membuat banyak diskusi kebijakan berhenti pada tataran formalitas tanpa menggali permasalahan masyarakat dengan lebih mendalam; (4) Minimnya transparansi dalam proses konsultasi

publik. Hal ini menimbulkan kesenjangan informasi antara pembuat kebijakan dengan masyarakat yang seharusnya menjadi subjek utama dalam demokrasi deliberatif. Diperlukan kolaborasi stakeholder yang juga melibatkan masyarakat dalam diskusi kebijakan sehingga para pembuat kebijakan dapat lebih mendengar aspirasi masyarakat dan proses dalam teori demokrasi deliberatif terpenuhi; (5) Budaya birokrasi. Persoalan mendasar di tingkat birokrasi seperti rendahnya kedisiplinan aparatur desa dan praktik nepotisme dalam penilaian kinerja semakin memperlemah fondasi tata kelola pemerintahan yang partisipatif. Keseluruhan faktor ini saling berkaitan sehingga menghambat terwujudnya proses pengambilan kebijakan yang benar-benar inklusif dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat di Kabupaten Gresik yang beragam.

Strategi Penguatan Kapasitas ASN dalam Mewujudkan Ruang Publik Deliberatif di Kabupaten Gresik

Berdasarkan prinsip demokrasi deliberatif yang menekankan pentingnya partisipasi aktif seluruh stakeholders, diperlukan serangkaian strategi sistematis untuk meningkatkan peran ASN sebagai mediator kebijakan. Strategi ini harus menyentuh berbagai aspek mulai dari peningkatan kapasitas individu hingga penataan sistem kelembagaan.

1. Pengembangan Kompetensi ASN. Dalam kerangka teori demokrasi deliberatif yang menekankan pentingnya komunikasi rasional dan partisipasi aktif, peningkatan kapasitas ASN menjadi kunci utama. Metode pembelajaran berbasis pengalaman perlu diadaptasi melalui program pelatihan intensif yang mengedepankan praktik langsung. ASN harus dibekali kemampuan mendengar aktif yang memungkinkan mereka menangkap aspirasi masyarakat secara utuh, keterampilan negosiasi untuk menjembatani berbagai kepentingan, serta analisis kebijakan partisipatif yang mempertimbangkan masukan dari berbagai stakeholders. Pelatihan ini sebaiknya menggunakan pendekatan studi kasus nyata dari Gresik dan simulasi diskusi kebijakan yang melibatkan perwakilan masyarakat.
2. Reformasi Kelembagaan Multi-Stakeholder. Forum musrenbang perlu ditransformasi menjadi ruang dialog yang lebih dinamis. Struktur kelembagaan harus dirancang untuk memastikan keterwakilan seimbang antara pemerintah daerah, pelaku usaha, organisasi masyarakat sipil, dan warga biasa. Setiap tahapan proses konsultasi publik wajib didokumentasikan secara rinci dan dibuat terbuka

untuk diakses semua pihak sebagai bentuk akuntabilitas publik. Forum ini harus menjadi wahana nyata dimana berbagai pemangku kepentingan dapat berdialog secara setara dan berkontribusi dalam pembuatan kebijakan.

3. Inovasi Digital untuk Partisipasi Publik. Teknologi digital menawarkan peluang untuk memperluas ruang deliberasi melampaui batas fisik. Pengembangan platform partisipasi online khususnya penting untuk menjangkau kelompok marginal seperti petani di pelosok desa atau penyandang disabilitas yang sering terkendala akses fisik. Media sosial dapat dimanfaatkan secara lebih sistematis tidak hanya untuk menyebarkan informasi kebijakan tetapi juga secara aktif menjangkau tanggapan dan masukan dari berbagai lapisan masyarakat. Inovasi ini sejalan dengan semangat demokrasi deliberatif yang ingin melibatkan sebanyak mungkin suara dalam proses pengambilan keputusan.

Pendekatan Inklusif Berbasis Komunitas. Penerapan kuota partisipasi bagi kelompok marginal merupakan langkah nyata mewujudkan prinsip kesetaraan dalam demokrasi deliberatif. Program sekolah kebijakan publik perlu digiatkan untuk meningkatkan pemahaman warga tentang hak-hak partisipasi mereka. Keterlibatan aktif tokoh masyarakat dan organisasi akar rumput menjadi penting dalam memastikan proses deliberasi benar-benar menyentuh kebutuhan riil warga Gresik

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Penelitian ini mengungkap bahwa kompetensi Aparatur Sipil Negara (ASN) sebagai mediator deliberatif memegang peran krusial dalam mewujudkan kolaborasi multi-stakeholder yang efektif di Kabupaten Gresik. Namun, implementasinya masih menghadapi berbagai tantangan, seperti ketimpangan partisipasi masyarakat, dominasi elite lokal, keterbatasan kapasitas fasilitasi ASN, serta budaya birokrasi yang kurang mendukung. Teori demokrasi deliberatif menekankan pentingnya ruang dialog inklusif dan setara, tetapi dalam praktiknya, proses perumusan kebijakan di Gresik seringkali didominasi oleh kepentingan kelompok tertentu. Hal ini menunjukkan perlunya penguatan kompetensi ASN, khususnya dalam keterampilan komunikasi, negosiasi, dan manajemen konflik, serta reformasi kelembagaan untuk memastikan partisipasi yang lebih adil dan transparan.

Saran

Berdasarkan temuan tersebut, diperlukan langkah-langkah strategis untuk meningkatkan peran ASN sebagai mediator deliberatif. Pertama, pemerintah daerah perlu menyelenggarakan pelatihan berbasis pengalaman (*experiential learning*) yang fokus pada keterampilan fasilitasi dan analisis kebijakan partisipatif. Kedua, forum musrenbang harus direvitalisasi dengan struktur kelembagaan yang lebih inklusif, memastikan keterwakilan kelompok marginal. Ketiga, pemanfaatan teknologi digital, seperti platform partisipasi daring, dapat memperluas akses masyarakat dalam proses deliberasi. Keempat, pendekatan berbasis komunitas perlu diperkuat melalui program seperti sekolah kebijakan publik untuk meningkatkan kesadaran masyarakat akan hak partisipasi mereka. Dengan implementasi strategi ini, diharapkan kebijakan publik di Kabupaten Gresik dapat lebih responsif, inklusif, dan berkeadilan, sesuai dengan prinsip demokrasi deliberatif.

DAFTAR PUSTAKA

- Wardiyanto, B., Setijaningrum, E., Samad, S., & Kandar, A. H. (2025). Mending the mismatch of minds and mandates: reimagining competency-centric public service delivery in Bojonegoro Regency, Indonesia. *Cogent Business and Management*, 12(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2442538>
- Anandah, N. A., & Santoso, R. A. (2025). Peran Komitmen Organisasi Memoderasi Pengaruh Perencanaan Anggaran Dan Kompetensi Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Anggaran Pada Pemerintah Kabupaten Gresik. *Paradoks: Jurnal Ilmu Ekonomi*, 8(1), 184-194.
- Hayat. (2014). Peningkatan Kualitas Sumber Daya Manusia Aparatur Pelayanan Publik dalam Kerangka Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara” dalam *Jurnal Kebijakan dan Manajemen PNS*, Vol.8, No.1 [Juni].
- Mustafid, Hidayat. (2017). Peningkatan Kinerja Aparatur Sipil Negara melalui Budaya Organisasi” dalam *Jurnal Peningkatan Kinerja Aparatur Sipil Negara*, Vol.3, No.1.
- Mulya Zein, M. H., Mahedar, S. J., & Septiani, S. (2024). Kolaborasi Multi-Stakeholder dalam Pengelolaan Sampah: Evaluasi Model Governance di Indonesia. *Innovative: Journal Of Social Science Research*, 4(4), 13893–13905. <https://doi.org/10.31004/innovative.v4i4.14448>
- Hayat. (2014). Peningkatan Kualitas Sumber Daya Manusia Aparatur Pelayanan Publik dalam Kerangka Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara” dalam

Jurnal Kebijakan dan Manajemen PNS, Vol.8, No.1 [Juni].