

## Pest Analysis Dalam Upaya Pencapaian Target Anggaran Belanja Pegawai Di Kabupaten Kediri

Doni Hendra Hartono<sup>1)</sup>, Eka Askahfi<sup>2)</sup>, Ahsin Daroini<sup>3)</sup>

<sup>12</sup>Magister Manajemen, Universitas Islam Kediri, Kediri, Jawa Timur, Indonesia

<sup>3</sup>Magister Agribisnis, Universitas Islam Kediri, Kediri, Jawa Timur, Indonesia

Email : [doni.adidas@gmail.com](mailto:doni.adidas@gmail.com)

### Abstract

*This study analyzes the application of PEST Analysis to achieve the employee expenditure target in Kediri Regency, as mandated by Law no. 1 of 2022 concerning Central and Regional financial relations, which caps employee spending at 30% of total regional expenditure. A qualitative case study located in Kediri regency design was employed with key informants from BAPPEDA, BKAD, BKPSDM, BAPENDA, Dinas Komunikasi dan Informatika, Bagian Organisasi Region Secretary and community representatives. Data were collected through in-depth interviews, observation, and documentation, and analyzed via PEST factor identification, impact assessment, opportunity–threat classification, EFAS prioritization, and strategy formulation.*

*Findings indicate that political (regulatory support, leadership commitment), economic (intergovernmental transfers, local revenue dynamics), social (public service expectations, digital literacy), and technological (e-government adoption) factors shape policy effectiveness. Key strategies include performance-based institutional and HR reforms, local revenue optimization, and digital transformation to reach the 30% target without undermining service quality.*

*Keywords: PEST Analysis, Employee Expenditure, Law no. 1 of 2022 concerning Central and Regional financial relations*

### A. Latar Belakang Teoritis

Belanja pegawai merupakan komponen utama belanja operasi yang berimplikasi langsung terhadap ruang fiskal pemerintah daerah. UU HKPD menegaskan batas maksimum 30% untuk mendorong rebalancing menuju belanja produktif. Di Kabupaten Kediri, proporsi belanja pegawai tahun 2024 sebesar 33,10% mengindikasikan perlunya strategi penyesuaian yang cermat agar efisiensi tercapai tanpa mengganggu kontinuitas layanan publik. PEST Analysis dipilih untuk memetakan faktor eksternal yang tak sepenuhnya berada dalam kendali pemerintah daerah namun sangat memengaruhi eksekusi kebijakan. Rumusan masalah yang diuraikan adalah Bagaimana implementasi kebijakan belanja pegawai di Kabupaten Kediri, Apa kendala utama dalam pencapaian target 30%, Bagaimana penerapan PEST Analysis merumuskan strategi efektif dan berkelanjutan.

Tujuan Penelitian adalah mendeskripsikan implementasi kebijakan belanja pegawai, Mengidentifikasi kendala pelaksanaan, menganalisis faktor PEST dan merumuskan strategi prioritas berbasis EFAS. Manfaat Penelitian Secara teoretis memperkuat literatur aplikasi PEST Analysis di sektor publik dan secara praktis memberi

rekomendasi kebijakan efisiensi fiskal berbasis bukti bagi Pemerintah Kabupaten Kediri.

### Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD)

Menurut Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 77 Tahun 2020 tentang Pedoman Teknis Pengelolaan Keuangan Daerah, Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah yang selanjutnya disingkat APBD adalah rencana keuangan tahunan Daerah yang ditetapkan dengan Peraturan Daerah. APBD memiliki fungsi otorisasi, perencanaan, pengawasan, alokasi, distribusi, dan stabilisasi, serta disusun dengan memperhatikan kemampuan pendapatan daerah dan kebutuhan penyelenggaraan pemerintahan. Belanja daerah dibagi menjadi empat kategori, yaitu belanja operasi, belanja modal, belanja tak terduga, dan belanja transfer. Belanja operasi dirinci atas jenis sebagai berikut Belanja Pegawai, Belanja Barang dan Jasa, Belanja Bunga, Belanja Subsidi, Belanja Hibah, Belanja Bantuan Sosial.

Salah satu komponen terbesarnya adalah belanja pegawai, menurut Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 77 Tahun 2020 tentang Pedoman Teknis Pengelolaan Keuangan Daerah, Belanja Pegawai Adalah kompensasi bagi ASN, pejabat negara, dan tenaga honorer dalam menjalankan fungsi pemerintahan.

Undang-undang (UU) Nomor 1 Tahun 2022 tentang Hubungan Keuangan antara Pemerintah Pusat dan Pemerintah Daerah, Daerah wajib mengalokasikan belanja pegawai Daerah di luar tunjangan guru yang dialokasikan melalui Transfer ke Daerah (TKD) paling tinggi 30% (tiga puluh persen) dari total belanja APBD. Pemerintah Daerah harus menyesuaikan porsi belanja pegawai paling lama 5 (lima) tahun terhitung sejak tanggal Undang-Undang HKPD diundangkan yaitu efektif pada tahun 2027.

**Analisis PEST (Politik, Ekonomi, Sosial dan Teknologi)**

Menurut Mahadiansar dan Aspariyana (2020), Model Analisis PEST pertama kali dikemukakan oleh Aguilar (1967) yang mengidentifikasi pengaruh lingkungan terhadap aktivitas bisnis yang meliputi faktor politik, faktor ekonomi, faktor sosial dan teknologi. PEST yang digunakan dalam rangka melihat strategi potensi kebutuhan pasar dikendarai oleh kelompok masyarakat atau unit organisasi. Perkembangan analisis PEST memprediksi situasi dan potensi strategi, masa depan organisasi, perencanaan daya tarik pemasaran atau sebuah ide.

Tabel Analisis PEST yang pernah disusun Yoseffane (2022) :

JENIS ANALISIS	ITEM YANG DIANALISIS
Politik	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Peraturan pemerintah</li> <li>• Kebijakan Perdagangan</li> <li>• Peraturan daerah</li> <li>• Legislasi internasional</li> <li>• Lobbying</li> <li>• Kebijakan fiskal</li> <li>• Peraturan Perizinan</li> </ul>
Ekonomi	Ekonomi lokal atau negara <ul style="list-style-type: none"> <li>• Keadaan ekonomi internasional</li> <li>• Tren ekonomi</li> <li>• Inflasi</li> <li>• Perpajakan</li> <li>• Siklus pasar dan perdagangan</li> <li>• Saluran distribusi</li> <li>• PDB, daya beli masyarakat</li> <li>• Tingkat suku bunga</li> <li>• Nilai tukar mata uang</li> </ul>
Sosial	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Demografi</li> <li>• Gaya hidup</li> </ul>

JENIS ANALISIS	ITEM YANG DIANALISIS
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pandangan konsumen kepada produk dan merek</li> <li>• Consumer behaviour</li> <li>• Tren sosial</li> <li>• Hubungan di masyarakat</li> </ul>
Teknologi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Barang baru berupa peralatan dan perangkat lunak</li> <li>• Inovasi dalam proses produksi</li> <li>• Inovasi untuk desain produk</li> <li>• Saluran bisnis online</li> <li>• Inovasi dalam penetapan harga</li> </ul>

Menurut Yoseffane (2022), tahapan PEST mencakup lima langkah:

1. Identifikasi faktor politik, ekonomi, sosial, dan teknologi yang relevan.
2. Analisis dampak masing-masing faktor terhadap organisasi.
3. Klasifikasi menjadi peluang dan ancaman.
4. Prioritisasi faktor berdasarkan tingkat pengaruh dan urgensi.
5. Penyusunan strategi untuk mengatasi ancaman dan mengoptimalkan peluang.

**Tinjauan Penelitian Terdahulu**

Eriza & Affandi (2024) — meneliti dampak UU No. 1 Tahun 2022 terhadap pendapatan asli daerah. Hasilnya menunjukkan bahwa undang-undang tersebut memiliki dampak positif berupa peningkatan kontrol fiskal pemerintah pusat, namun juga potensi negatif berupa berkurangnya otonomi fiskal daerah.

**B. Metode Penelitian**

Pada penelitian ini, peneliti menggunakan pendekatan penelitian kualitatif, dikarenakan peneliti ingin mencari rumusan strategi yang memungkinkan untuk dilaksanakan dalam rangka mencapai suatu tujuan atas dasar gambaran eksisting suatu objek. Lokasi Penelitian pada penelitian ini berada di Pemerintah Kabupaten Kediri. Pemilihan Lokasi ini didasari atas pertimbangan bahwa Pemerintah Kabupaten Kediri merupakan salah satu organisasi yang terkait langsung dengan diberlakukannya UU HKPD. Informan purposive: BAPPEDA, BKAD, BKPSDM, BAPENDA, Dinas

Kominfo, Bagian Organisasi Sekretariat Daerah, tenaga non-ASN dan Perwakilan masyarakat. Teknik Pengumpulan Data Wawancara mendalam semi-terstruktur; observasi proses bisnis; dokumentasi (RKPD, APBD, data ASN, regulasi). Tahapan PEST: identifikasi fenomena sekarang/masa depan, analisis dampak, klasifikasi peluang/ancaman, Penyusunan prioritas menggunakan analisis (*External Strategic Factors Analysis Summary*) EFAS, Mengembangkan tindakan strategi berbasis *Opportunities Oriented* dan *Threats Oriented*.

**C. Hasil Dan Pembahasan**

**Gambaran Keuangan Pemerintah Kabupaten Kediri**

Berdasarkan informasi data dari BKAD Kabupaten Kediri dari Komponen terbesar dari dari pendapatan Pemerintah Kabupaten Kediri adalah dari Pendapatan Transfer oleh Pemerintah Pusat ke Pemerintah Daerah yaitu 79,87% dari total Pendapatan pada tahun 2023 dan pada tahun 2024 sebesar 78,55% dari total Pendapatan. Hal ini menunjukkan bahwa Pemerintah Kabupaten Kediri mengalami ketergantungan yang cukup tinggi pada transfer Pemerintah Pusat. Bahkan pada Lain-lain Pendapatan Daerah yang Sah, Pemerintah Kabupaten Kediri masih belum ada realisasi pada tahun 2024. Pada tahun 2023 hasilnya masih kecil yaitu sebesar Rp. 721.452.668,00. Pada tahun 2023 realisasi anggaran untuk belanja operasi mencapai 66,78% dari total belanja. Sedangkan pada tahun 2024 belanja operasi mencapai 70,73% dari total belanja pad APBD tahun 2024.

**Gambaran Jumlah Pegawai Pemerintah Kabupaten Kediri**

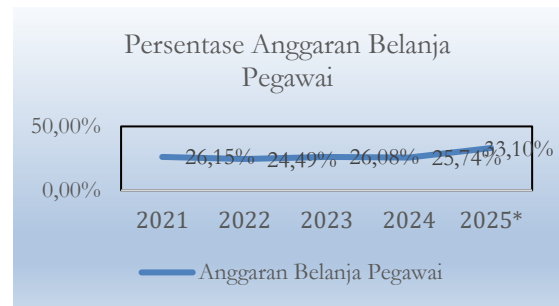
Berdasarkan Rencana Kerja Pemerintah Daerah (RKPD) Kabupaten Kediri Tahun 2026, Jumlah kebutuhan pegawai sesuai Analisa Jabatan di Kabupaten Kediri sejak tahun 2022 sampai 2024 tidak pernah berubah yaitu sebesar 17.187. Sementara jumlah Aparatur Sipil Negara (ASN) di Kabupaten Kediri menunjukkan tren fluktuatif namun cenderung meningkat selama periode 2021–2025. Berdasarkan Data dari BKPSDM Tahun 2021, jumlah ASN tercatat sebanyak 8.962 orang. Pada tahun 2022, jumlah ASN meningkat menjadi 9.184 orang atau mengalami kenaikan sekitar 2,48%. Kenaikan ini disebabkan oleh penambahan

formasi ASN baru dan pengangkatan tenaga honorer menjadi PPPK (Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja). Tahun 2023 kembali mengalami peningkatan menjadi 9.393 orang, menandakan adanya keberlanjutan rekrutmen ASN meskipun dengan seleksi yang lebih ketat dan berbasis kebutuhan formasi strategis, terutama di bidang pendidikan dan kesehatan. Pada tahun 2024, jumlah ASN sedikit menurun menjadi 9.233 orang, atau turun sekitar 1,7% dibandingkan tahun sebelumnya. Penurunan ini disebabkan oleh jumlah pensiun dan tidak penerimaan pegawai ASN baru. Tahun 2025, jumlah ASN kembali meningkat signifikan menjadi 9.675 orang yang disebabkan karena mulai masuknya secara efektif CPNS baru dan Penerimaan PPPK.

**Implementasi alokasi Anggaran belanja pegawai di Pemerintah Kabupaten Kediri**

Grafik 1

Persentase Belanja Pegawai di Kabupaten Kediri Tahun 2021-2025



Alokasi belanja pegawai dalam anggaran dari tahun 2021 hingga proyeksi tahun 2025. Pada tahun 2021 sampai tahun 2024, alokasi belanja pegawai tercatat dibawah 30 %, namun pada tahun 2025 mengalami kenaikan yang cukup signifikan sehingga jumlah anggaran belanja pegawai sebesar 33,10%.

Tabel 1

Temuan Implementasi

No.	Temuan Implementasi	Keterangan
1.	Alokasi Anggaran belanja pegawai Kabupaten Kediri dari tahun 2025	Pemerintah Daerah termasuk Kabupaten Kediri yang alokasi anggaran belanja pegawai lebih dari 30%, masih diberi waktu untuk menyesuaikan paling lama tahun 2026, dan

No.	Temuan Implementasi	Keterangan
	berada diatas 30%.	pada tahun 2027 wajib dan efektif bahwa alokasi anggaran belanja pegawai maksimal 30%.
2.	Anggaran belanja pegawai dari tahun 2021-2025 konsisten naik kecuali pada tahun 2022.	Penurunan pada tahun 2022 tersebut dikarenakan : 1) adanya kenaikan jumlah total belanja APBD dan penurunan alokasi belanja pegawai. 2) bila dihubungkan dengan jumlah Aparatur Sipil Negara (ASN), terdapat anomali penurunan alokasi belanja pegawai karena pada tahun 2021-2025 ada kenaikan jumlah pegawai secara konsisten. Hal tersebut terjadi karena pada tahun 2022 ada kenaikan jumlah ASN, namun tambahan ASN tersebut dari kategori PPPK Guru dan Kesehatan.
3.	Pada tahun 2023 terdapat kenaikan jumlah pegawai dan pada tahun 2024 terjadi penurunan jumlah pegawai	Kenaikan jumlah pegawai pada tahun 2023 merupakan hasil seleksi PPPK tahun 2022 baik tenaga Guru, Tenaga Kesehatan dan Tenaga teknis.
4.	Pada tahun 2025 ada kenaikan Anggaran Belanja Pegawai yang cukup signifikan dibandingkan dengan tahun 2024.	Disebabkan oleh : 1) penurunan total belanja APBD. Penurunan Total Belanja APBD dari tahun 2024 ke 2025 secara signifikan disebabkan oleh penurunan asumsi Sisa Lebih Perhitungan

No.	Temuan Implementasi	Keterangan
		Anggaran Tahun Sebelumnya (SilPA) pada kerangka perhitungan postur APBD. 2) kenaikan alokasi anggaran belanja pegawai pada tahun 2025. Kenaikan belanja pegawai selaian disebabkan karena mulai masuk secara efektif CPNS dan PPPK tahap 1, juga karena kenaikan TPP dari basic yaitu pada tahun 2024 besaran TPP ASN sebesar 70% dari basic dan pada tahun 2025 dinaikkan menjadi 80% dari basic dan adanya tambahan jumlah Pegawai ASN.

#### Kendala-Kendala Pelaksanaan

Beberapa kendala yang umum dihadapi oleh pemerintah daerah dalam mencapai anggaran pegawai sebesar 30% dapat mencakup:

- a) Ketergantungan pada Anggaran Pusat  
Dalam kurun waktu 5 tahun terakhir di Kabupaten Kediri, proporsi Pendapatan transfer dari Pusat masih diatas 70%, walaupun mulai mengalami trend penurunan. Dominasi Pendapatan transfer cukup mempengaruhi besarnya karena besaran ditentukan oleh Pemerintah pusat dan keleluasan penggunaan anggaran karena penggunaan seringkali ditentukan oleh Pemerintah Pusat.

Grafik 2  
 Persentase Pendapatan Transfer terhadap  
 Total Pendapatan Kabupaten Kediri Tahun  
 2021-2025



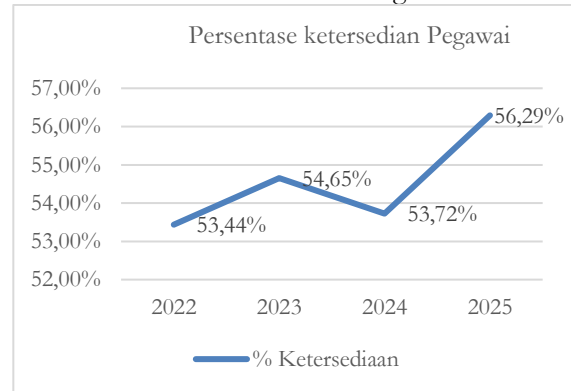
- b) Reformasi Administrasi dan Efisiensi  
 Pemerintah Daerah terkadang kesulitan melakukan reformasi birokrasi yang diperlukan untuk meningkatkan efisiensi penggunaan anggaran. Hasilnya perampingan organisasi masih sebatas pemangkasan proses birokrasi. Bukan pada postur dari organisasi yang berdampak pada pengurangan pegawai.

Informasi dari Pejabat Analis Kebijakan Ahli Muda Bagian Organisasi Sekretariat Daerah bahwa “Pusat membuat kebijakan terkait dengan penyederhanaan birokrasi. Di dalamnya memang beberapa sebagian besar OPD itu jabatan pengawas atau seksi, kepala seksi, kasubid itu dialihkan menjadi fungsional. Kemudian ada beberapa jabatan administrator seperti perizinan, badan penelitian dan pengembangan itu juga disetarakan untuk jabatan kepala bidangnya. Itu perampingan organisasi. Kalau dari gemuk rampingnya organisasi, maksudnya kalau penyetaraan itu menurut saya adalah pemangkasan proses birokrasi. Bukan postur dari organisasi”.

- c) Keterbatasan Sumber Daya Manusia (SDM)  
 Fluktuasi persentase ketersediaan pegawai selama periode 2022–2025 menunjukkan bahwa pemenuhan kebutuhan pegawai belum stabil, meskipun cenderung membaik pada tahun 2025. Lonjakan pada tahun 2025 dapat menjadi sinyal positif dari upaya reformasi manajemen kepegawaian. Meskipun demikian,

dengan rasio tertinggi hanya mencapai 56,29%, kesenjangan antara ketersediaan dan kebutuhan pegawai masih tergolong tinggi, sehingga masih diperlukan langkah strategis berkelanjutan untuk mencapainya mendekati ideal (100%).

Grafik 3  
 Persentase ketersediaan Pegawai



- d) Tantangan dalam Peningkatan Kesejahteraan Pegawai

Upaya untuk meningkatkan kesejahteraan pegawai tanpa melebihi anggaran yang ditetapkan sering kali menemui jalan buntu. Meningkatkan kualitas layanan publik dan insentif pegawai seringkali menjadi beban anggaran yang lebih tinggi.

Menurut BKAD Kabupaten Kediri menuturkan bahwa “Kalau tuntutan untuk menambah sih tidak ada (Peningkatan Kesejahteraan Pegawai), tapi untuk permintaan menambah sih banyak. Teman-teman PNS atau ASN, P3K maupun ASN itu ya pengen sih TPP-nya naik seperti teman-teman mereka, mungkin teman-teman kita yang ada di daerah lain. Memang kalau kita berkaca dari teman-teman daerah lain, terutama provinsi ya lebih besar, tapi kan kita tidak bisa melakukan itu. Karena kan ABBD kan masing-masing beda. APBD kita total kekuatannya kisaran 3,5 T sama 3,6 T kalau kita bandingkan dengan Surabaya APBD nya jauh dari kita otomatis ya nggak bisa kita cemburu ke sana kan gitu”.

- e) Fleksibilitas Anggaran yang Terbatas

Dengan bisa digeserkan alokasi jasa pelayanan dari belanja pegawai ke belanja barang jasa, ada potensi

pengurangan belanja pegawai sebesar 5% dari total belanja pegawai atau setara 1,65% dari total belanja, kalau merujuk pada anggaran belanja pegawai pada tahun 2025 sebesar 33,10%, ada potensi penurunan alokasi anggaran belanja pegawai menjadi 31,44%.

Hal ini diuraikan oleh BKAD Kabupaten Kediri sebagai berikut *“Kendalanya yang pertama adalah, satu, proses penganggaran. ini saya teknis dulu ya. proses penganggaran jaspel.*

f) Tantangan Sosial dan Politik.

2 kali kenaikan gaji ASN terakhir yaitu pada tahun 2019 dan tahun 2024 hampir atau mendekati akan dilangsungkannya Pemilihan Umum (Pemilu). Pengamat Kebijakan Publik Universitas Trisakti Trubus Rahadiansyah pada D. B. Bramasta, F Firdaus, (2023) menilai bahwa kenaikan gaji pada tahun politik ini mengindikasikan kebijakan itu cenderung bermuatan politik. Ketika penggajian ASN dikelola dengan baik dan adil, hal itu dapat memperkuat loyalitas politik dan legitimasi pemerintah. Namun, kebijakan gaji yang tidak adil, bisa memicu ketidakpuasan sosial dan memengaruhi arah politik dalam pemilu atau keputusan-keputusan politik penting lainnya.

### **Analisis PEST (Politik, Ekonomi, Sosial, Teknologi)**

#### **Aspek Politik**

Ada 2 fenomena besar yang ditemukan peneliti yaitu Penuntasan Tenaga Non ASN dan Perampangan Organisasi. 2 hal tersebut sangat berpengaruh karena terkait jumlah Aparatur Sipil Negara (ASN). Sesuai dengan amanat UU No 20 Tahun 2023 tentang ASN bahwa Pemerintah Daerah dilarang mengangkat pegawai non-ASN untuk mengisi jabatan ASN. Selain itu Pemerintah Daerah diwajibkan menyelesaikan penataan Pegawai non-ASN atau nama lainnya paling lambat Desember 2024.

Sesuai Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 25 Tahun 2021 Tentang

Penyederhanaan Struktur Organisasi Pada Instansi Pemerintah Untuk Penyederhanaan Birokrasi, Pemerintah Daerah waiib melakukan penyederhanaan Birokrasi dilakukan melalui tahapan Penyederhanaan Struktur Organisasi, Penyetaraan Jabatan dan Penyesuaian Sistem Kerja.

Namun Sebagaimana informasi yang disampaikan oleh dari BKAD Kabupaten Kediri bahwa *Perampangan ini untuk memangkas alur data atau informasi data dari pelayanan masyarakat langsung naik ke Eselon 3 tidak harus melalui ke Eselon 4 kalau dulu kan lewat meja Eselon 4 dulu baru ke Eselon 3 baru ke pimpinan ini sudah memangkas sekali. perampangan dalam hal ini adalah perampangan organisasi bukan perampangan terkait pengurangan pegawai”.*

#### **Aspek Ekonomi**

Pada aspek ekonomi,peneliti menemukan ada 3 fenomena. Yang pertama adalah ketidakpastian kondisi global. Dalam siaran pers Kementerian Koordinator Bidang Perekonomian Republik Indonesia pada 18 Februari 2025 menyampaikan Kondisi perekonomian global diproyeksikan tumbuh pada rentang 2,7% - 3,3% pada tahun 2025. Sejumlah risiko ketidakpastian masih menjadi tantangan yang menyebabkan dinamika ekonomi global mulai dari ketidakpastian kebijakan ekonomi dan geopolitik, pelambatan ekonomi sejumlah negara, tingginya inflasi sejumlah negara, tekanan pasar keuangan global, perubahan iklim, hingga disrupti rantai pasok.

Kedua, Pertumbuhan ekonomi 5 % di Kabupaten Kediri. berdasarkan Rencana Kerja Pemerintah Daerah (RPKD) Kabupaten Kediri Tahun 2026, target pertumbuhan ekonomi Kabupaten Kediri pada tahun 2026 adalah 4,11-5,05 serta realisasi pertumbuhan ekonomi Kabupaten Kediri dalam kurun waktu 2022 sebesar 4,9%, pada tahun 2023 sebesar 4,5% dan pada tahun 2024 4,95%. Berdasarkan Pertumbuhan ekonomi daerah yang stabil merupakan peluang memperkuat kapasitas fiskal, namun kontribusi PAD perlu ditingkatkan agar ruang fiskal lebih elastis.

Grafik 4  
Pertumbuhan Ekonomi Kabupaten Kediri tahun 2020-2024

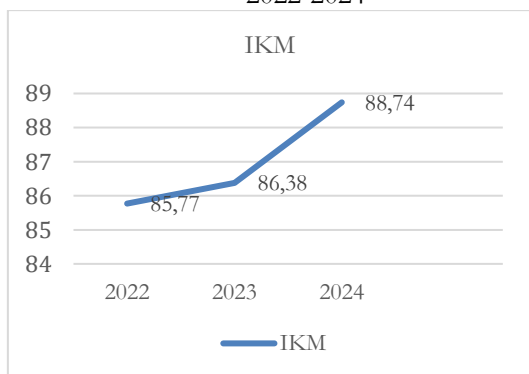


Fenomena ketiga adalah Potensi Penurunan dana transfer. Manajemen risiko fiskal diperlukan untuk mengantisipasi fluktuasi dan penurunan transfer pusat, inflasi, dan dinamika belanja wajib, termasuk skenario penyesuaian tunjangan. Berdasarkan informasi dari BKAD Kabupaten Kediri, *“Penurunan pendapatan dari APBN efeknya apa ke daerah? efeknya uang yang kita harapkan dari pusat berpotensi turun karena dengan adanya penurunan pendapatan dari APBN atau pemerintah pusat”*.

#### Aspek Sosial

Pada aspek sosial, peneliti secara garis besar menemukan 3 fenomena pertama Adalah IKM Bagus. Data pada RKPD Kabupaten Kediri Tahun 2026 menunjukkan trend terus meningkat.

Grafik 5  
Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM) tahun 2022-2024



Sumber : RKPD Kab. Kediri Tahun 2026, 2025

Fenomena kedua yaitu ASN profesi idaman, statemen yang diperoleh peneliti dari informan yang berasal dari tenaga Non ASN yang berada di Pemerintah Daerah dan informan dari unsur Masyarakat/mahasiswa

menyatakan bahwa profesi sebagai Aparatur Sipil Negara (ASN) merupakan Profesi yang banyak orang idamkan karena menjanjikan kesejahteraan termasuk pada dimasa pensiun.

Yang ketiga adalah Masyarakat lebih suka pelayanan digital. Peneliti menanyakan pada beberapa informan terkait lebih suka pada layanan digital atau layanan manual, hasilnya Masyarakat lebih prefer pada layanan digital dengan Ekspektasi masyarakat terhadap layanan cepat, transparan, dan terjangkau. Partisipasi publik dan penguatan kanal pengaduan/feedback memperbaiki kualitas layanan serta legitimasi kebijakan efisiensi.

#### Aspek Teknologi

Pada aspek Teknologi, berdasarkan informasi Dinas Kominfo Kabupaten Kediri,peneliti mengidentifikasi 3 Fenomena. Fenomena yang pertama Adalah *Artificial intelligence* (AI) atau kecerdasan buatan belum banyak digunakan oleh Aparatur Sipil Negara (ASN) di Kabupaten Kediri. Fenomena yang kedua adalah bahwa di Kabupaten Kediri saat ini sudah tidak ada Blank Spot. Fenomena ketiga adalah Indeks Pemerintah Digital sebagai arah pengembangan TIK di Kabupaten Kediri.

#### Rumusan Strategi

Sinergi faktor politik dan teknologi tampak paling menentukan dalam akselerasi efisiensi. Digitalisasi memberi daya ungkit untuk pengendalian beban belanja sekaligus peningkatan kualitas layanan, sementara dukungan politik memastikan keberlangsungan kebijakan lintas siklus anggaran. Efisiensi sumber daya manusia mesti diiringi perbaikan manajemen kinerja dan tata kelola data agar hasilnya berkelanjutan.

Tabel 2  
Rumusan Strategi

ASPEK	FENOMENA	STRATEGI
POLITIK	-Non ASN tuntas 2025  -Perampingan Organisasi	- Kebijakan Penerimaan ASN "Zero Growth" - Pemutakhiran Peraturan terkait Analisa dan

ASPEK	FENOMENA	STRATEGI
		Peta Jabatan
EKONOMI	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ketidakpastian Kondisi Global</li> <li>- Pertumbuhan Ekonomi 5%</li> <li>- Potensi Penurunan dana transfer</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Perkuat ketahanan ekonomi lokal melalui pengembangan UMKM, pertanian, dan pariwisata berbasis local</li> <li>- Menyelaraskan program pembangunan daerah dengan strategi nasional (infrastruktur, green economy, digitalisasi)</li> <li>- Diversifikasi sumber PAD melalui optimalisasi pajak daerah, retribusi, dan kerja sama aset BMD</li> </ul>
SOSIAL	<ul style="list-style-type: none"> <li>- IKM Bagus</li> <li>- ASN profesi idaman</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Melanjutkan inovasi pelayanan publik dengan peningkatan standar kualitas, monitoring, dan publikasi</li> </ul>

ASPEK	FENOMENA	STRATEGI
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Masyarakat lebih suka pelayanan digital</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- capaian kinerja.</li> <li>- Peningkatan sistem rekrutmen berbasis merit, pelatihan berkelanjutan, dan penghargaan kinerja ASN</li> <li>- Perluasan digitalisasi layanan lintas sektor (perizinan, kesehatan, pendidikan, pajak) dan integrasi satu data daerah</li> </ul>
TEKNOLOGI	<ul style="list-style-type: none"> <li>- AI masih belum digunakan oleh ASN.</li> <li>- sudah tidak ada Blank Spot.</li> <li>- Indeks Pemerintah Digital sebagai pengembang TIK.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pelatihan ASN terkait teknologi AI dan <i>data-driven decision making</i>.</li> <li>- Pengembangan ekosistem digital desa/kelurahan.</li> <li>- Menyusun roadmap digitalisasi pemerintahan berbasis indeks dan Integrasi layanan publik dengan platform digital nasional.</li> </ul>

#### D. Kesimpulan

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa salah kendala implementasi anggaran belanja pegawai sesuai Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2022 tentang Hubungan Keuangan Antara Pemerintah Pusat dan Pemerintah Daerah yaitu sebesar 30% dari total belanja adalah Fleksibilitas anggaran yang terbatas. Sehingga salah satu strategi yang ditemukan khususnya aspek ekonomi adalah diversifikasi sumber PAD melalui optimalisasi pajak daerah, retribusi, dan kerja sama aset Barang Milik Daerah (BMD). Dengan kata lain, bagi Pemerintah Daerah yang saat ini anggaran belanja pegawai melebihi 30%, salah satu upaya yang bisa dilakukan adalah dengan meningkatkan kemampuan belanja dengan meningkatkan Jumlah pendapatan melalui diversifikasi sumber PAD melalui optimalisasi pajak daerah, retribusi, dan kerja sama aset Barang Milik Daerah (BMD).

Hal tersebut menjadi kurang bersinergi dengan hasil dengan penelitian W. M. Eriza, H. Affandi (2024) yang meneliti Implikasi UU No 1 Tahun 2022 Tentang Hubungan Antara Keuangan Pemerintah Pusat Dan Pemerintah Daerah Terhadap Simplifikasi Pajak Dan Retribusi Di Daerah. Hasil penelitian W. M. Eriza, H. Affandi (2024) menunjukkan bahwa dampak negatif yang timbul berkaitan dengan sumber Pendapatan Asli Daerah yang berpotensi berkurang apabila terdapat kendali berlebih dari pemerintah pusat melalui Undang-Undang HKPD ini.

#### Rekomendasi

Hal-hal yang direkomendasikan oleh peneliti antara lain :

1. Mempercepat penataan kelembagaan.
2. Memperluas adopsi sistem informasi terintegrasi dan manajemen kinerja berbasis hasil.
3. Mengembangkan sumber PAD baru berbasis digital dan optimalisasi aset daerah.

#### Implikasi Penelitian

Implikasi teoretis: memperkaya literatur PEST di sektor publik. Implikasi praktis: panduan kebijakan efisiensi fiskal berbasis bukti. Implikasi kebijakan: pentingnya kesinambungan reformasi lintas periode perencanaan.

#### E. Referensi

- D. B. Bramasta, F Firdaus, 2023, *Saat Gaji PNS Naik pada Tahun-tahun Politik...*, <https://www.kompas.com/tren/read/2023/06/01/140000865/saat-gaji-pns-naik-pada-tahun-tahun-politik-?page=1>.
- Kementerian Koordinator Bidang Perekonomian Republik Indonesia, *Siaran Pers Nomor HM.02.04/56/SET.M.EKON.3/02/2025 Tatap Perekonomian 2025, Pemerintah Siapkan Sejumlah Strategi Menghadapi Tantangan Ketidakpastian Global*, Jakarta, 18 Februari 2025 <https://www.ekon.go.id/publikasi/detail/6197/tatap-perekonomian-2025-pemerintah-siapkan-sejumlah-strategi-menghadapi-tantangan-ketidakpastian-global>
- Mahadiansar, & Aspariyana. (2020). Analisis PEST dalam Perencanaan Strategis Organisasi. *Jurnal Manajemen Strategis*, 9(2), 102–115.
- Pemerintah Kabupaten Kediri, 2025, *Rencana Kerja Pemerintah Daerah Kabupaten Kediri Tahun 2026*, Pemerintah Kabupaten Kediri.
- Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 77 Tahun 2020 tentang Pedoman Teknis Pengelolaan Keuangan Daerah
- Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 25 Tahun 2021 Tentang Penyederhanaan Struktur Organisasi Pada Instansi Pemerintah Untuk Penyederhanaan Birokrasi
- Undang-undang (UU) Nomor 1 Tahun 2022 tentang Hubungan Keuangan antara Pemerintah Pusat dan Pemerintah Daerah
- Undang-undang (UU) Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN)
- W. M. Eriza, H. Affandi. 2024. *Implikasi Un No 1 Tahun 2022 Tentang Hubungan Antara Keuangan Pemerintah Pusat Dan Pemerintah Daerah Terhadap Simplifikasi Pajak dan retribusi di Daerah*. Rio Law Jurnal Volume. 5 Nomor. 1, Februari-Juli 2024 ISSN 2722-9602.
- Yoseffane. (2022). Penerapan PEST Analysis dalam Pemerintahan Daerah. *Jurnal Administrasi Publik*, 14(1), 45–59.