Journal of Innovative and Creativity
Journal Homepage: https://joecy.org/index.php/joecy
e-mail: journaljoecy@gmail.com

Faculty of Education
University of Pahlawan Tuanku Tambusai
ISSN 2775-771X (Online)
ISSN 2962-570X (Printed)
6 (1) 2026, Page: 3718-3725

Penguatan Mindset Kewirausahaan di Lingkup Unit Penyelenggara Bandar Udara (UPBU) Non-BLU Kementerian Perhubungan

Asrul Saefullah[1], David Dea Ginola[2], Lia Namira Hasibuan[3], Lulu Salsitiara[4], Feti Fatonah[5]
Politeknik Penerbangan Indonesia Curug, Tangerang, Indonesia
Email: asroel187@gmail.com; diagonal28@gmail.com; lianamira06@gmail.com; lulusalsitiara22@gmail.com; feti_fatonah@yahoo.co.id.

Published: January, 2026

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis tingkat pemahaman dan penerapan nilai-nilai kewirausahaan di lingkungan Unit Penyelenggara Bandar Udara (UPBU) Non-Badan Layanan Umum (Non-BLU) Kementerian Perhubungan. Fokus penelitian diarahkan pada peran ASN muda berusia di bawah 30 tahun yang berpotensi menjadi agen perubahan dalam mewujudkan birokrasi inovatif.

Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif deskriptif dengan penyebaran kuesioner daring kepada 12 ASN dari beberapa UPBU Non-BLU, diikuti dengan kegiatan sharing session kewirausahaan ASN. Hasil penelitian menunjukkan bahwa ASN memiliki pemahaman tinggi terhadap nilai kewirausahaan, terutama pada aspek inovasi pelayanan (rata-rata skor 4,25) dan tanggung jawab kerja (4,08). Namun, aspek pelatihan kewirausahaan masih sangat rendah (2,42).

Menariknya, meskipun mayoritas ASN berusia muda dan dikenal kreatif, aturan birokrasi yang ketat dan hierarki keputusan yang panjang membuat mereka menjadi pasif dalam berinovasi. Oleh karena itu, diperlukan kebijakan yang memberi ruang eksperimentasi, sistem pelatihan berkelanjutan, dan penghargaan bagi inisiatif kreatif di lingkungan UPBU Non-BLU.

Kata Kunci: Kewirausahaan, ASN Muda, UPBU Non-BLU, Inovasi Publik, Reformasi Birokrasi

ABSTRACT

This study aims to analyze the level of understanding and application of entrepreneurial values within the Non-Public Service Agency (Non-BLU) Airport Operating Units (UPBU) under the Ministry of Transportation. The research focuses on the role of young civil servants (ASN) under 30 years old, who have the potential to become change agents in realizing an innovative bureaucracy.

The study employed a quantitative descriptive approach by distributing an online questionnaire to 12 civil servants from several Non-BLU airport units, followed by an entrepreneurship sharing session. The results show that the respondents demonstrate a high level of understanding of entrepreneurial values, particularly in service innovation (average score 4.25) and work responsibility (4.08). However, the aspect of entrepreneurship training remains significantly low (2.42).

Interestingly, although most young civil servants are creative and open to innovation, strict bureaucratic regulations and long decision-making hierarchies often make them passive in implementing new ideas. Therefore, it is necessary to establish policies that allow experimental flexibility, continuous training systems, and reward mechanisms for creative initiatives within Non-BLU airport units.

Keywords: Entrepreneurship, Young Civil Servants, Non-BLU UPBU, Public Innovation, Bureaucratic Reform

© The Author(s). 2021 Open Access This article is licensed under a Creative Commons Atibution 4.0 International License, which permits use, sharing, adaptation, distribution and reproduction in any medium or format, as long as you give appropriate credit to the original author(s) and the source, provide a link to the Creative Commons licence, and indicate if changes were made. The images or other third party material in this article are included in the article's Creative Commons licence, unless indicated otherwise in a credit line to the material. To view a copy of this licence, visit http://creativecommons.org/licenses/by/4.0

1. PENDAHULUAN

Transformasi birokrasi di Indonesia kini tidak lagi hanya berfokus pada efisiensi administrasi, tetapi juga pada perubahan pola pikir (mindset) aparatur agar lebih kreatif, adaptif, dan berorientasi hasil (LAN RI, 2021). Dalam konteks tersebut, kewirausahaan publik (public entrepreneurship) menjadi pendekatan penting untuk menciptakan birokrasi yang tidak hanya patuh pada aturan, tetapi juga menghasilkan nilai baru bagi masyarakat (Osborne & Gaebler, 1992).

Di lingkungan Kementerian Perhubungan, Unit Penyelenggara Bandar Udara (UPBU) memiliki peran strategis sebagai ujung tombak pelayanan transportasi udara di berbagai daerah. Sebagian besar UPBU berstatus Non-Badan Layanan Umum (Non-BLU), artinya mereka belum memiliki fleksibilitas pengelolaan keuangan dan harus mengikuti mekanisme ketat sesuai peraturan APBN (Kemenhub, 2024).

Kondisi tersebut menimbulkan paradoks birokrasi publik: di satu sisi, UPBU Non-BLU dituntut inovatif dan efisien; di sisi lain, mereka terikat oleh struktur regulasi yang kaku dan hierarkis. Dalam situasi ini, mindset kewirausahaan ASN menjadi elemen penting agar organisasi tetap mampu berinovasi di tengah keterbatasan.

Penelitian ini menemukan bahwa mayoritas ASN responden berusia di bawah 30 tahun, menunjukkan dominasi generasi muda di lingkungan UPBU Non-BLU. Generasi ini dikenal memiliki potensi besar dalam kreativitas dan teknologi, namun berdasarkan pengamatan lapangan, banyak dari mereka yang merasa tidak memiliki ruang cukup untuk mengembangkan ide. Sistem birokrasi yang formal sering kali membuat pegawai muda menjadi pasif dan hanya menjalankan rutinitas administratif.

Sejalan dengan arah kebijakan Reformasi Birokrasi Tematik 2025 (KemenPAN-RB, 2024), pembentukan budaya kerja yang inovatif dan berorientasi hasil menjadi tuntutan nyata. Oleh karena itu, penelitian ini dilakukan untuk:

1. Mengukur tingkat pemahaman ASN terhadap nilai-nilai kewirausahaan publik.
2. Mengidentifikasi hambatan dan peluang dalam penerapan mindset kewirausahaan di UPBU Non-BLU.
3. Mengevaluasi pengaruh kegiatan sharing session kewirausahaan terhadap peningkatan kesadaran inovasi ASN muda.

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan strategis bagi penguatan kapasitas ASN Non-BLU agar mampu mengembangkan potensi kewirausahaan publik secara berkelanjutan.

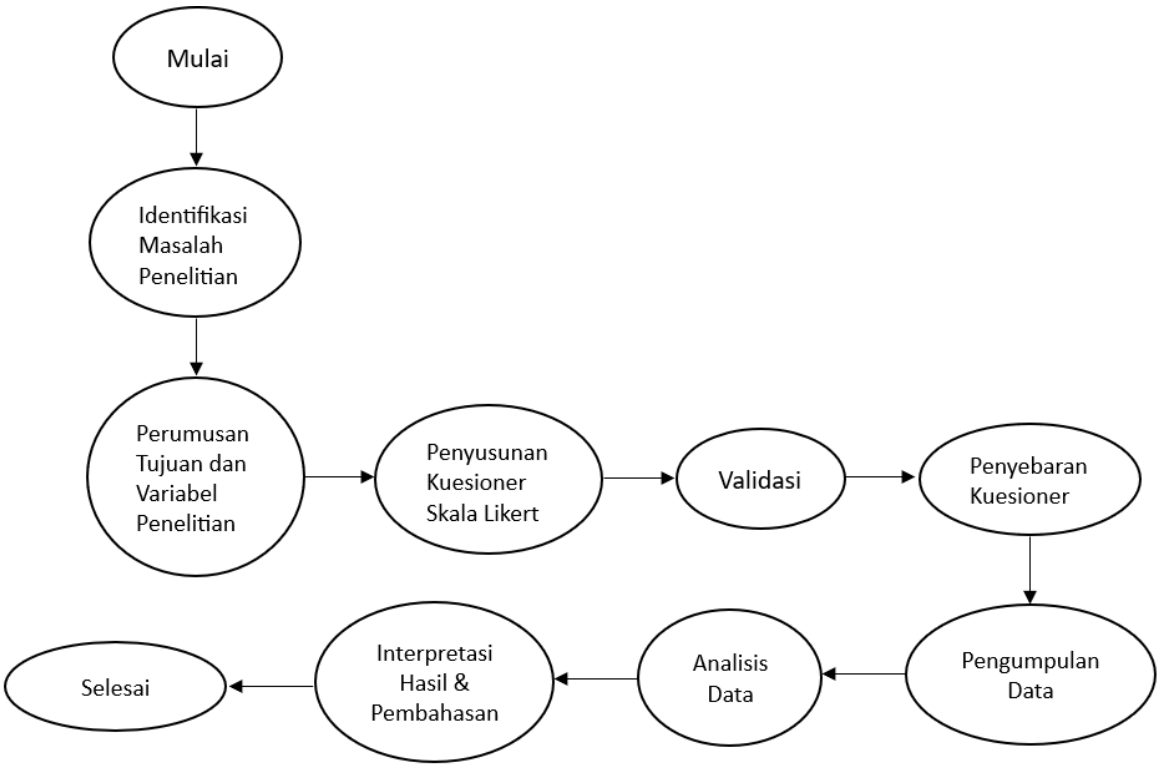
2. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif deskriptif, dengan tujuan menggambarkan kondisi nyata pemahaman dan perilaku kewirausahaan ASN Non-BLU.

2.1 Populasi dan Sampel

Populasi penelitian adalah ASN yang bertugas di UPBU Non-BLU di bawah Kementerian Perhubungan. Sebanyak 12 ASN dijadikan responden, terdiri atas pegawai dari beberapa bandara Non-BLU di Indonesia, seperti Muara Bungo (Jambi), Nabire (Papua Tengah), Iskandar (Kalimantan Tengah), dan Maimun Saleh (Aceh).

Dari hasil pengumpulan data, 75% responden berusia di bawah 30 tahun, 60% berjenis kelamin perempuan, dan sebagian besar memiliki masa kerja kurang dari 5 tahun. Komposisi ini menunjukkan dominasi ASN muda yang berpotensi inovatif namun menghadapi kendala sistemik.



Gambar 1 Diagram Alur

2.2 Teknik Pengumpulan Data

Data dikumpulkan melalui kuesioner daring berbasis Google Form dengan skala Likert 1–5 (1 = sangat tidak setuju, 5 = sangat setuju). Instrumen disusun berdasarkan indikator mindset kewirausahaan ASN dari Panduan ASN Berjiwa Wirausaha (KemenPAN-RB, 2022).

Selain kuesioner, dilakukan sharing session kewirausahaan ASN Non-BLU secara daring, untuk mendalami persepsi, pengalaman, dan ide inovatif responden setelah mengikuti survei.

2.3 Teknik Analisis Data

Data dianalisis menggunakan statistik deskriptif untuk menentukan nilai rata-rata (mean) tiap indikator. Hasilnya dikaitkan dengan temuan sharing session guna memperkuat interpretasi perilaku ASN.

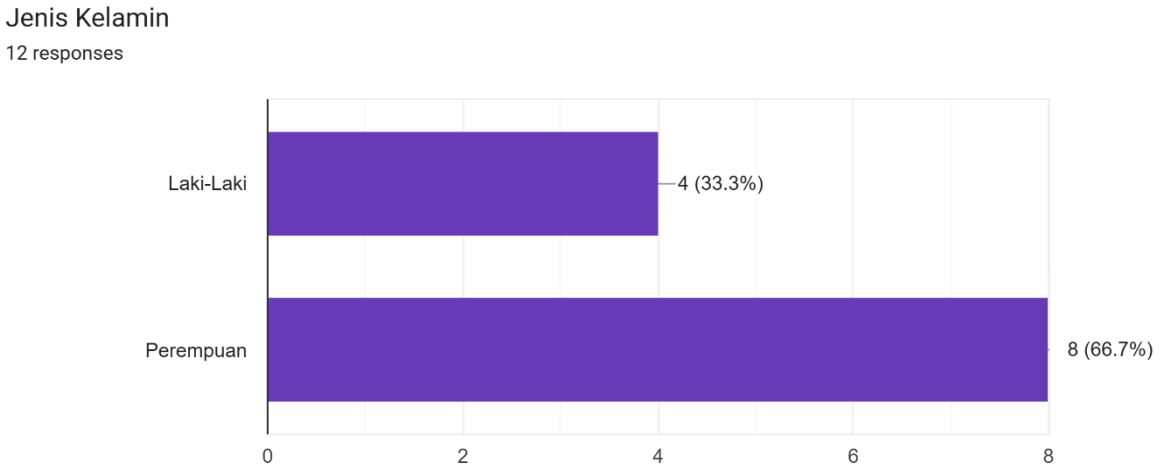
3. HASIL DAN PEMBAHASAN

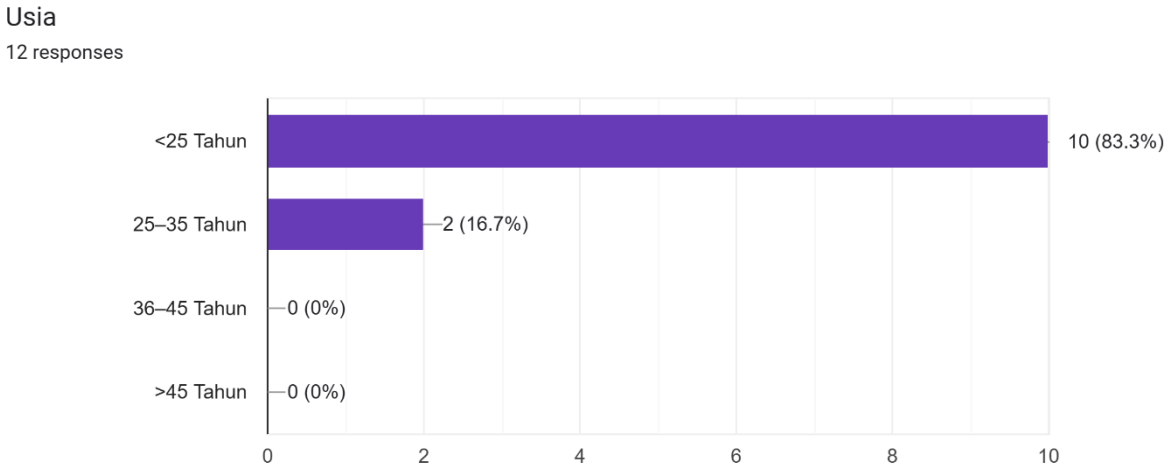
3.1 Profil Responden

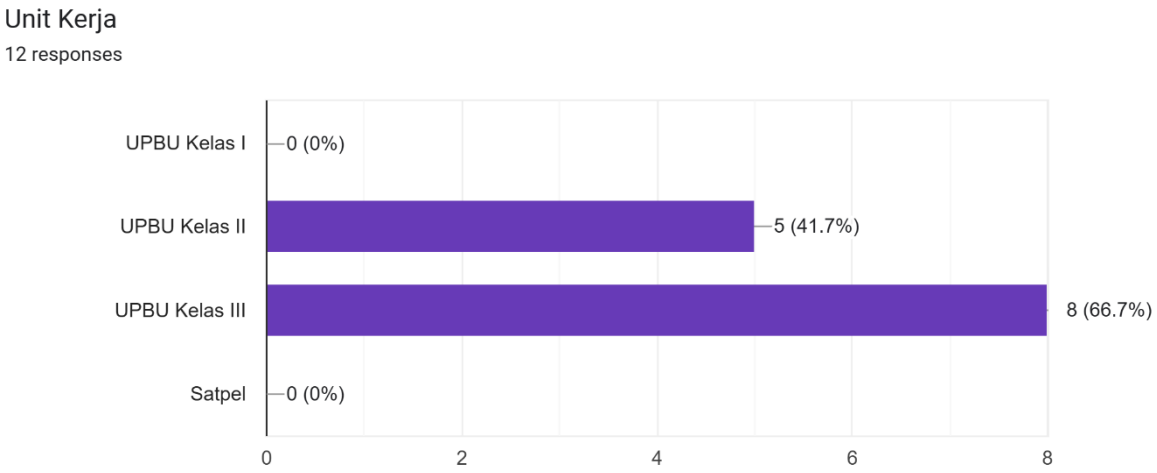
Sebanyak 12 ASN dari empat UPBU Non-BLU menjadi responden penelitian ini. Berdasarkan hasil kuesioner:

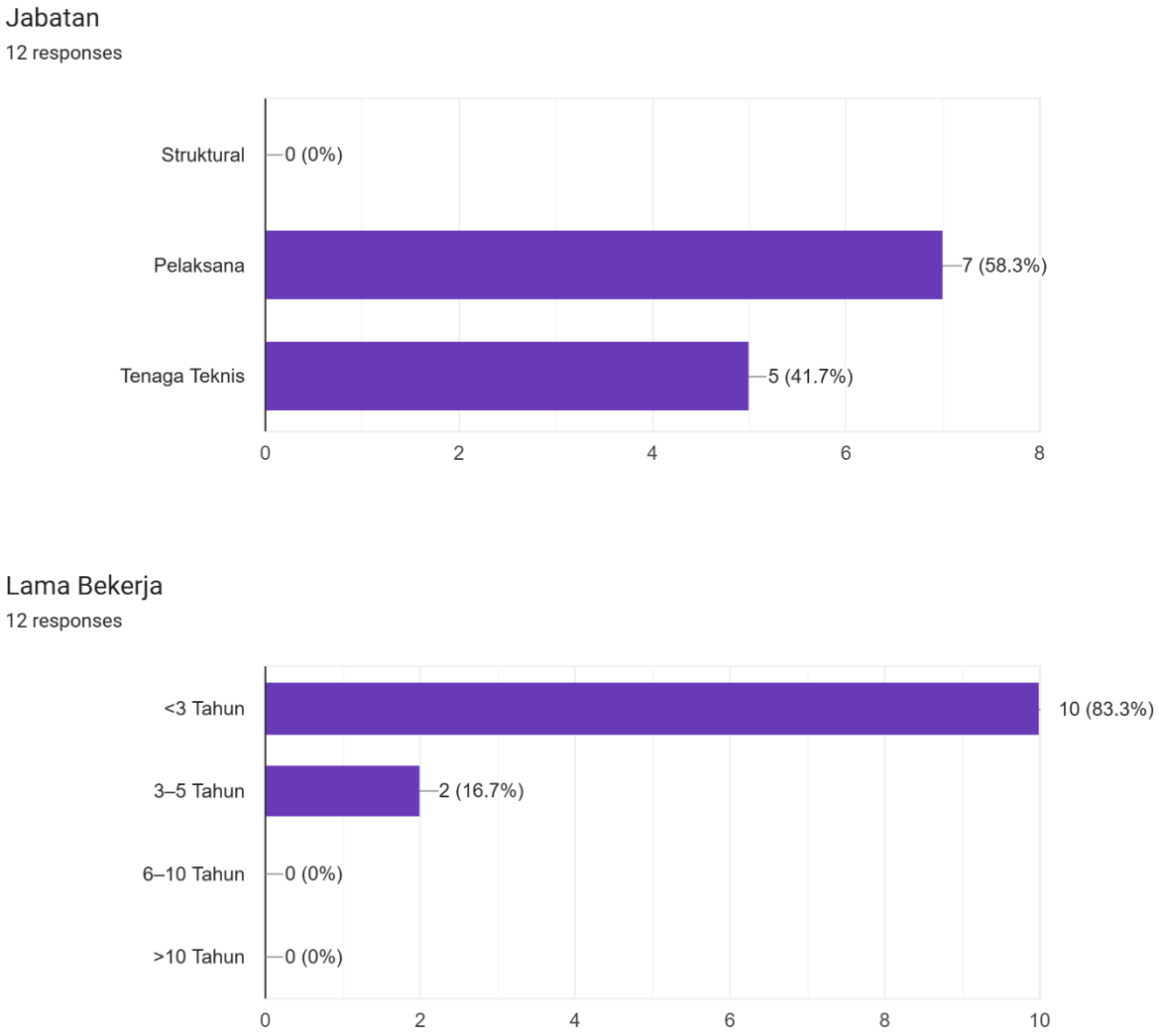
- 75% berusia di bawah 30 tahun,
- 67% menjabat sebagai staf pelaksana,

- 92% memiliki masa kerja di bawah 5 tahun.









Gambar 2 Hasil Profil Responder

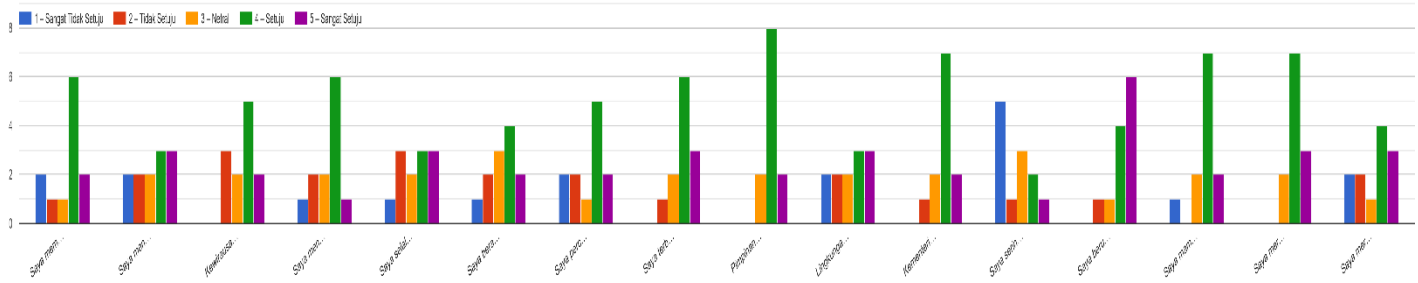
Kondisi ini menegaskan bahwa ASN di lingkungan UPBU Non-BLU didominasi oleh generasi muda yang relatif baru dalam sistem birokrasi. Generasi ini dikenal memiliki energi, ide kreatif, dan kemampuan adaptasi terhadap teknologi digital (KemenPAN-RB, 2023). Namun, dari hasil wawancara dalam sharing session, ditemukan keluhan umum:
"Kami punya banyak ide untuk memperbaiki layanan, tetapi prosedurnya panjang dan kami tidak tahu harus mulai dari mana." Kutipan ini menggambarkan adanya kesenjangan antara potensi kreatif ASN muda dan sistem birokrasi yang belum memberikan ruang inovasi yang memadai.

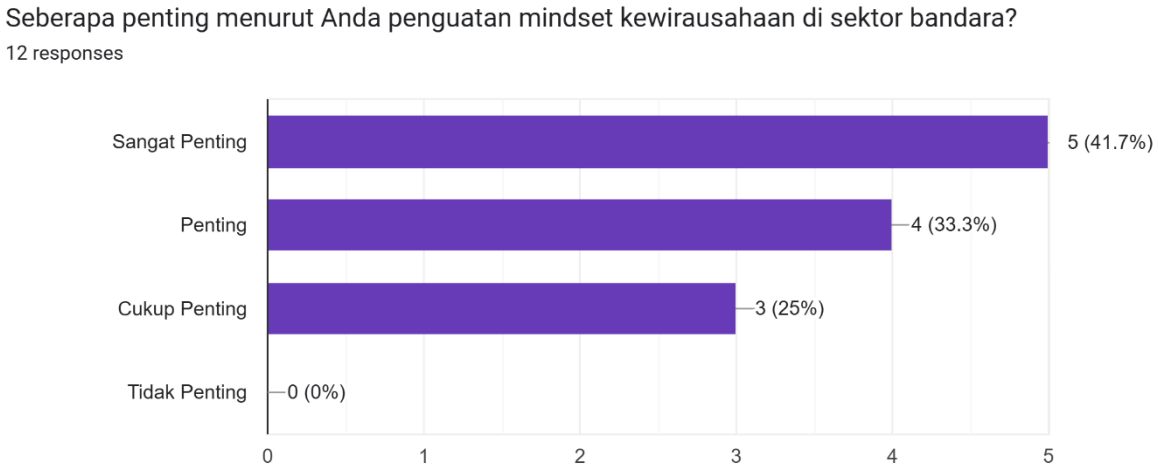
3.2 Hasil Kuesioner

No	Indikator Pernyataan	Rata-rata Skor
1	Memberikan pelayanan terbaik dengan cara inovatif	4,25
2	Tanggung jawab terhadap kemajuan bandara	4,08
3	Pimpinan mendukung ide kreatif pegawai	4,00
4	Terbuka terhadap perubahan dan ide baru	3,92
5	Kebijakan organisasi mendukung semangat kewirausahaan	3,83
6	Mengelola sumber daya secara efisien dan kreatif	3,75
7	Kewirausahaan bukan hanya bisnis, tapi inovasi kerja	3,50

No	Indikator Pernyataan	Rata-rata Skor
8	Mengetahui contoh penerapan kewirausahaan di bandara	3,33
9	Berani mengambil inisiatif	3,33
10	Melihat masalah sebagai peluang	3,25
11	Lingkungan kerja mendorong kolaborasi	3,25
12	Mendapatkan pelatihan kewirausahaan	2,42

Secara umum, nilai rata-rata berada pada kategori tinggi (di atas 3,5), menandakan adanya kesadaran akan pentingnya inovasi dan tanggung jawab. Namun, rendahnya skor pelatihan (2,42) menunjukkan minimnya penguatan sistematis terhadap kompetensi kewirausahaan ASN.





3.3 Pembahasan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa ASN muda di UPBU Non-BLU memiliki potensi besar untuk berinovasi, namun belum mendapat dukungan kelembagaan yang memadai. ASN memahami konsep kewirausahaan publik sebagai inovasi kerja, tetapi belum banyak yang berani mengimplementasikannya karena keterbatasan regulasi dan kekhawatiran terhadap risiko administratif (Hidayat, 2021).

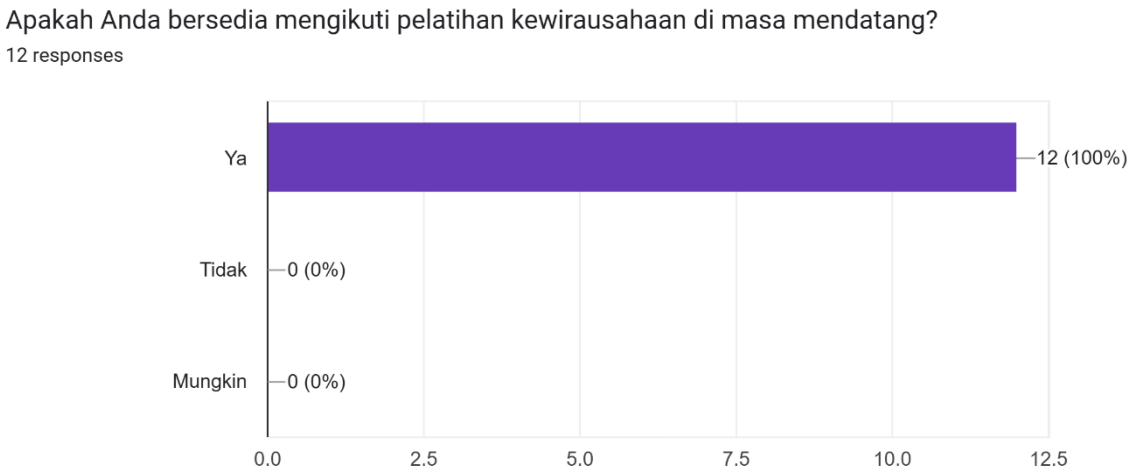
Fenomena ini dikenal sebagai "pasif struktural", di mana pegawai memiliki ide kreatif tetapi menahan diri karena takut menyalahi prosedur (Priyono & Wibowo, 2020). Hal ini menciptakan lingkungan kerja yang stabil namun kurang progresif.

Kegiatan sharing session kewirausahaan ASN Non-BLU yang dilaksanakan setelah survei memberi dampak positif. Para peserta mulai menyadari bahwa kewirausahaan publik tidak identik dengan bisnis, tetapi dengan penciptaan nilai publik. Beberapa ide kecil yang muncul antara lain digitalisasi proses

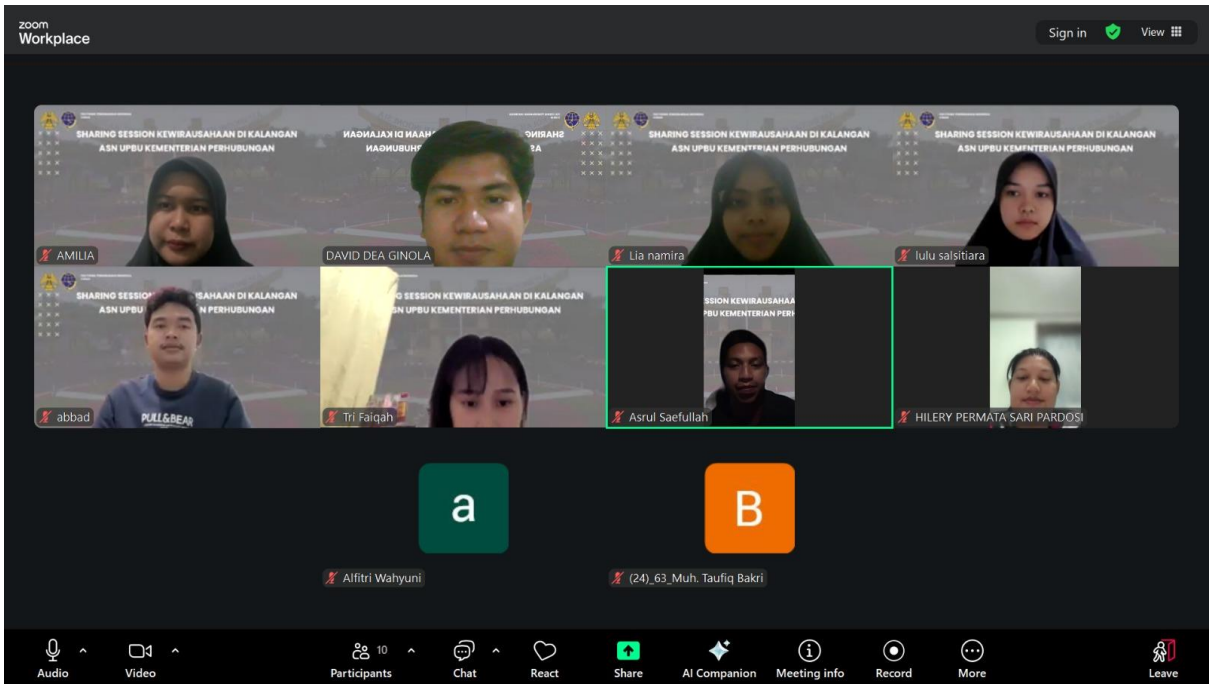
pelayanan, penghematan energi listrik di terminal, serta kolaborasi dengan pelaku UMKM lokal di sekitar bandara.

Kegiatan ini membuktikan bahwa meskipun dalam ruang lingkup birokrasi yang ketat, ruang inovasi masih bisa diciptakan bila ASN diberi kesempatan untuk berbagi, berdiskusi, dan mendapatkan umpan balik positif dari pimpinan.

Temuan ini sejalan dengan Reformasi Birokrasi Tematik 2025 (KemenPAN-RB, 2024) yang menekankan bahwa inovasi ASN bukan sekadar hasil, tetapi juga proses pembelajaran yang menumbuhkan budaya kewirausahaan publik secara berkelanjutan.



Gambar 4 Hasil Bersedia Pelatihan



Gambar 5 Sharing Session ASN Kemenhub

4. SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan

1. ASN di lingkungan UPBU Non-BLU memiliki tingkat pemahaman tinggi terhadap nilai kewirausahaan publik, terutama dalam aspek inovasi dan tanggung jawab kerja.

2. Mayoritas ASN berusia muda (< 30 tahun) dengan potensi kreatif tinggi, tetapi ruang aktualisasi ide masih terbatas oleh struktur birokrasi yang formal.
3. Kegiatan sharing session kewirausahaan efektif dalam meningkatkan kesadaran dan keberanian ASN muda untuk mengembangkan ide-ide inovatif di lingkungan kerja.

Saran

1. Kementerian Perhubungan perlu memperluas pelatihan kewirausahaan ASN Non-BLU secara rutin dan berbasis studi kasus nyata.
2. Pimpinan UPBU perlu mengadopsi gaya kepemimpinan partisipatif, agar ASN muda dapat mengusulkan ide dengan aman.
3. Diperlukan kebijakan ruang inovasi terbatas (sandbox innovation) untuk uji coba ide tanpa konsekuensi administratif.
4. Membentuk forum kolaboratif lintas-UPBU Non-BLU guna berbagi praktik baik (best practices) dalam inovasi pelayanan publik.

DAFTAR RUJUKAN

Ashton, K. (1999). That 'Internet of Things' Thing. RFID Journal.

Davis, G. B. (1974). Management Information Systems: Conceptual Foundations, Structure, and Development. McGraw-Hill.

Direktorat Jenderal Perhubungan Udara. (2024). Pedoman Penguatan Kewirausahaan ASN di Lingkungan Kemenhub. Jakarta: Kemenhub.

Hidayat, R. (2021). Membangun Budaya Inovasi ASN Menuju Birokrasi Kelas Dunia. Jakarta: LAN RI.

KemenPAN-RB. (2021). Roadmap ASN Unggul dan Berdaya Saing. Jakarta.

KemenPAN-RB. (2022). Panduan ASN Berjiwa Wirausaha di Instansi Pemerintah. Jakarta.

KemenPAN-RB. (2023). Profil ASN Muda dan Tantangan Inovasi di Lingkungan Pemerintah. Jakarta.

KemenPAN-RB. (2024). Reformasi Birokrasi Tematik: Inovasi Pelayanan Publik. Jakarta.

LAN RI. (2021). Kewirausahaan Publik: Paradigma Baru ASN. Jakarta.

Priyono, D., & Wibowo, A. (2020). "Inovasi ASN dan Kinerja Organisasi Publik di Indonesia." Jurnal Reformasi Birokrasi Indonesia, 8(2), 121–134.

Sugiyono. (2019). Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D. Bandung: Alfabeta.