

**STRATEGI IMPLEMENTASI PEMBANGUNAN ZONA INTEGRITAS  
MENUJU WILAYAH BEBAS DARI KORUPSI PADA DIREKTORAT  
JENDERAL PLANOLOGI KEHUTANAN DAN TATA LINGKUNGAN  
KEMENTERIAN LINGKUNGAN HIDUP DAN KEHUTANAN**

Disusun Oleh:

NAMA : FAREL RICKY KARETH  
NOMOR POKOK : 1964002004  
PROGRAM STUDI : ADMINISTRASI PEMBANGUNAN  
NEGARA  
KONSENTRASI : MANAJEMEN SUMBER DAYA  
APARATUR

Diajukan untuk memenuhi sebagian syarat guna memperoleh gelar  
Magister Terapan Administrasi Pembangunan Negara (M.Tr.APN)



**POLITEKNIK  
SEKOLAH TINGGI ILMU ADMINISTRASI NEGARA  
JAKARTA  
2023**

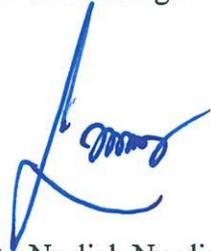
**PROGRAM STUDI ADMINISTRASI PEMBANGUNAN NEGARA  
MAGISTER TERAPAN  
POLITEKNIK STIA LAN JAKARTA**

**LEMBAR PERSETUJUAN TESIS**

NAMA : FAREL RICKY KARETH  
NIP : 1964002004  
JURUSAN : ADMINISTRASI PUBLIK  
PROGRAM STUDI : ADMINISTRASI PEMBANGUNAN NEGARA  
KONSENTRASI : MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA APARATUR  
JUDUL TESIS (Bahasa Indonesia) : STRATEGI IMPLEMENTASI PEMBANGUNAN  
ZONA INTEGRITAS MENUJU WILAYAH  
BEBAS DARI KORUPSI PADA DIREKTORAT  
JENDERAL PLANOLOGI KEHUTANAN DAN  
TATA LINGKUNGAN KEMENTERIAN  
LINGKUNGAN HIDUP DAN KEHUTANAN  
JUDUL TESIS (Bahasa Inggris) : IMPLEMENTATION STRATEGY FOR  
DEVELOPING INTEGRITY ZONES TOWARDS A  
CORRUPTION-FREE AREA IN THE  
DIRECTORATE GENERAL OF FORESTRY AND  
ENVIRONMENTAL GOVERNANCE MINISTRY  
OF ENVIRONMENT AND FORESTRY

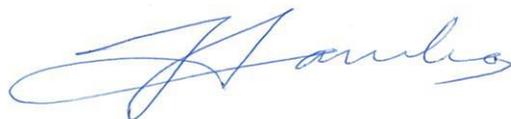
Diterima dan disetujui untuk dipertahankan Pembimbing Tesis

Pembimbing I



Prof. Dr. Nurliah Nurdin, MA

Pembimbing II



Dr. HAMKA, M.A.

**PROGRAM STUDI ADMINISTRASI PEMBANGUNAN NEGARA  
MAGISTER TERAPAN  
POLITEKNIK STIA LAN JAKARTA**

**LEMBAR PENGESAHAN**

NAMA : FAREL RICKY KARETH  
NIP : 1964002004  
JURUSAN : ADMINISTRASI PUBLIK  
PROGRAM STUDI : ADMINISTRASI PEMBANGUNAN NEGARA  
KONSENTRASI : MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA APARATUR  
JUDUL TESIS (Bahasa Indonesia) : STRATEGI IMPLEMENTASI PEMBANGUNAN ZONA INTEGRITAS MENUJU WILAYAH BEBAS DARI KORUPSI PADA DIREKTORAT JENDERAL PLANOLOGI KEHUTANAN DAN TATA LINGKUNGAN KEMENTERIAN LINGKUNGAN HIDUP DAN KEHUTANAN

Telah mempertahankan tesis dihadapan penguji tesis Program Magister Terapan Administrasi

Pembangunan Negara, Politeknik STIA LAN Jakarta, pada:

Hari : Rabu  
Tanggal : 22 Februari 2023  
Pukul : 13.00 -14.30

**TELAH DINYATAKAN LULUS**

**PENGUJI TESIS:**

Ketua Sidang : Dr. Mala Sondang Silitonga, MA. : .....  
Sekretaris : Dr. Firman Hadi Rivai, S.STP., MPA. : .....  
Anggota : Dr. Asropi, M.Si. : .....  
Pembimbing 1 : Prof. Dr Nurliah Nurdin, M.A. : .....  
Pembimbing 2 : Dr. Hamka, MA : .....



## LEMBAR PERNYATAAN ORISINALITAS

Saya yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Farel Ricky Kareth  
NPM : 1964002004  
Jurusan : Administrasi Publik  
Program Studi : Administrasi Pembangunan Negara  
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia Aparatur

Menyatakan bahwa tesis dengan judul “Strategi Implementasi Pembangunan Zona Integritas Menuju Wilayah Bebas dari Korupsi pada Direktorat Jenderal Planologi Kehutanan dan Tata Lingkungan” secara keseluruhan adalah hasil penelitian dan karya saya sendiri dan semua sumber baik yang dirujuk maupun yang tidak dirujuk telah peneliti nyatakan dengan benar.

Jakarta, Februari 2023

Yang membuat pernyataan



Farel R. Kareth

## KATA PENGANTAR

Salam Sejahtera,

Segala puji syukur kepada Tuhan Yesus Kristus karena berkat rahmat dan kasihnya sehingga peneliti dapat menyelesaikan tesis berjudul **“Strategi Implementasi Pembangunan Zona Integritas Menuju Wilayah Bebas Dari Korupsi Pada Direktorat Jenderal Planologi Kehutanan dan Tata Lingkungan Kementerian Lingkungan Hidup dan Kehutanan”** sebagai syarat untuk memperoleh gelar Magister Terapan Administrasi Pembangunan Negara.

Selama proses penulisan tesis ini tidak terlepas dari berbagai kendala dan hambatan, namun atas bimbingan dan saran dari berbagai pihak terutama para dosen pembimbing akhirnya tesis ini dapat terselesaikan dengan baik, untuk itu peneliti mengucapkan terimakasih kepada dosen pembimbing I selaku Direktur Politeknik STIA LAN Jakarta Ibu Prof. Dr. Nurliah Nurdin, MA dan Pembimbing II Bapak Dr Hamka, MA. Peneliti juga mengucapkan terimakasih sebesar-besarnya kepada:

1. Ibu Dr. Mala Sondang Silitonga, MA. sebagai Pembahas I
2. Bapak Dr. Firman Hadi Rivai, MPA, sebagai Pembahas II
3. Seluruh dosen Politeknik STIA LAN yang telah memberikan ilmu yang bermanfaat.
4. Pegawai Politeknik STIA LAN yang telah berkontribusi dalam proses perkuliahan dan penyusunan tesis ini.
5. Bapak Ardyanto Nugroho, S. Hut., M.M. selaku Inspektur Investigasi Kementerian Lingkungan Hidup dan Kehutanan beserta Tim Penilai Internal Pembangunan Zona Integritas.
6. Pejabat dan Pegawai Direktorat Jenderal Planologi Kehutanan dan Tata Lingkungan.
7. Istri tercinta dr. Alfani. F. Idie yang selalu dengan setia menemani setiap proses yang dilalui.
8. Orang tua terkasih yang selalu memberikan motivasi dan dukungan.
9. Berbagai pihak yang tidak mungkin penulis sebutkan satu persatu pada kesempatan ini yang telah membantu penulis baik material maupun moral sehingga tesis ini dapat terwujud.

Peneliti menyadari bahwa tesis ini terdapat kekurangan. Kritik dan saran yang membangun sangat dibutuhkan sebagai bahan pengembangan penelitian dimasa mendatang. Besar harapan peneliti, semoga tesis dapat memberikan manfaat dalam menambah wawasan bagi pembaca.

Jakarta, Februari 2023

  
Farel Ricky Kareth

## ABSTRAK

### **Strategi Implementasi Pembangunan Zona Integritas Menuju Wilayah Bebas Dari Korupsi Pada Direktorat Jenderal Planologi Kehutanan Dan Tata Lingkungan Kementerian Lingkungan Hidup Dan Kehutanan**

Farel R. Kareth

[rival.farel@gmail.com](mailto:rival.farel@gmail.com)

Politeknik STIA LAN Jakarta

Penelitian ini bertujuan menjelaskan penyebab belum optimal dan strategi peningkatan implementasi pembangunan zona integritas menuju wilayah bebas dari korupsi di Ditjen Planologi Kehutanan dan Tata Lingkungan. Metode penelitian campuran dan pengumpulan data melalui wawancara, kuesioner, dan telaah dokumen serta model teori implementasi kebijakan Van Meter dan Van Horn. Hasil penelitian terdapat faktor penyebab belum optimalnya pelaksanaan pembangunan zona integritas yaitu: **Standar dan sasaran kebijakan**; Dokumen indikator semua area perubahan belum terpenuhi sehingga standar dan sasaran kebijakan belum tercapai. **Sumberdaya**; belum membangun sistem penganggaran terintegrasi antara integritas dan inovasi dan melakukan monitoring evaluasi kegiatan pengembangan SDM. **Karakteristik organisasi pelaksana**; belum ada penambahan tugas dan fungsi terkait pembangunan zona integritas, internalisasi pembangunan zona integritas secara intens, dan monitoring dan evaluasi secara rutin. **Komunikasi organisasi terkait kegiatan pelaksana**; intensitas komunikasi masih rendah di tingkat internal. **Sikap para pelaksana**; rendahnya tingkat pemahaman tentang pembangunan zona integritas. Strategi pembangunan zona integritas; **Pertama**, memenuhi semua unsur area perubahan dengan dokumen pendukung dengan meningkatkan intensitas komunikasi internal di Ditjen PKTL melalui empat jenis kanal komunikasi internal yakni digital, environmental, tata muka, dan media printed. **Kedua**, Melakukan Studi tiru atau benchmarking, rekrutmen tenaga out sourcing, reformasi penganggaran dengan pendekatan perencanaan sistem penganggaran melalui Redesain Sistem Perencanaan dan Penganggaran (RSPP). **Ketiga**, Peningkatan kapasitas pegawai dan Tim ZI, redesain struktur birokrasi dalam hal proses bisnis atau tata hubungan kerja, dan menyusun rencana aksi pelaksanaan monev. **Keempat**, Pengembangan kompetensi pegawai melalui pembinaan pegawai bertemakan zona integritas dan bimbingan teknis terkait inovasi layanan. Melakukan monitoring dan evaluasi pembangunan zona integritas secara rutin oleh tim pembangunan zi di setiap unit kerja. **Kelima**, Merumuskan draft usulan perubahan proses bisnis atau tata hubungan kerja organisasi oleh pokja organisasi dan tatalaksana dan selanjutnya mengusulkan kepada Biro Kepegawaian untuk ditetapkan menjadi peraturan Menteri. **Keenam**, Komitmen pimpinan beserta jajaran dalam menginternalisasi pembangunan zona integritas secara utuh dengan melihat kerangka sistem integritas terutama aspek kejelasan (Clarity) dari sistem integritas.

Kata Kunci: Strategi, Zona Integritas, Wilayah Bebas dari Korupsi.

## ABSTRACT

*Implementation Strategy for the Development of an Integrity Zone Towards a Free Zone from Corruption at the Directorate General of Forestry Planning and Environmental Management of the Ministry of Environment and Forestry*

Farel R. Kareth

[rival.farel@gmail.com](mailto:rival.farel@gmail.com)

Politeknik STIA LAN Jakarta

*This study aims to explain the reasons for not being optimal and strategies for increasing the implementation of integrity zone development towards a corruption-free area in the Directorate General of Forestry Planning and Environmental Management. Mixed research methods and data collection through interviews, questionnaires, and document review as well as the Van Meter and Van Horn policy implementation theory models. The results of the research show that there are factors that cause the implementation of integrity zone development not to be optimal, namely: **Standards and policy targets**; The indicator documents for all areas of change have not been fulfilled so that policy standards and targets have not been achieved. **Resource**; have not yet built an integrated budgeting system between integrity and innovation and have monitored and evaluated HR development activities. **Characteristics of implementing organizations**; there has been no additional duties and functions related to the construction of integrity zones, intense internalization of integrity zone development, and routine monitoring and evaluation. **Organizational communication related to implementing activities**; communication intensity is still low at the internal level. **The attitude of the executors**; low level of understanding of integrity zone development. Integrity zone development strategy; **First**, fulfilling all elements of the area of change with supporting documents by increasing the intensity of internal communication at the Directorate General of PKTL through four types of internal communication channels namely digital, environmental, face-to-face and printed media. **Second**, conducting a copying or benchmarking study, recruiting outsourcing staff, reforming the budget with a planning approach to the budgeting system through Redesigning the Planning and Budgeting System (RSPP). **Third**, increasing the capacity of employees and the ZI Team, redesigning the bureaucratic structure in terms of business processes or work relations, and preparing an action plan for monitoring and evaluation. **Fourth**, employee competency development through employee coaching with the theme of integrity zones and technical guidance related to service innovation. Monitor and evaluate the construction of integrity zones on a regular basis by the zi development team in each work unit. **Fifth**, Formulate a draft proposal for changes to business processes or organizational work relationships by the organization and management working group and then propose to the Personnel Bureau to be enacted into a Ministerial regulation. **Sixth**, the commitment of the leadership and staff in internalizing the development of the integrity zone as a whole by looking at the framework of the integrity system, especially the clarity aspect of the integrity system.*

*Keywords: Strategy, Integrity Zone, Corruption Free Area.*

## DAFTAR ISI

Lembar Judul.....	i
Lembar Persetujuan.....	ii
Lembar Pengesahan.....	iii
Lembar Pernyataan Originalitas.....	iv
Kata Pengantar.....	v
Abstrak.....	vi
Abstract.....	vii
Daftar Isi.....	viii
Daftar Tabel.....	ix
Daftar Gambar.....	xii
<b>BAB. I PERMASALAHAN PENELITIAN</b>	
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Identifikasi Masalah.....	10
1.3 Rumusan Permasalahan.....	11
1.4 Tujuan Penelitian.....	11
1.5 Manfaat Penelitian.....	12
<b>BAB. II TINJAUAN PUSTAKA</b>	
2.1. Penelitian Terdahulu.....	13
2.2. Tinjauan Kebijakan.....	31
2.3. Tinjauan Teoritis.....	32
2.4. Kerangka Berpikir.....	44
<b>BAB.III METODOLOGI PENELITIAN</b>	
3.1. Metode Penelitian.....	48
3.2. Teknik Pengumpulan Data.....	49
3.3. Teknik Pengolahan dan Analisa Data.....	52
<b>BAB. IV HASIL PENELITIAN</b>	
4.1. Deskripsi Objek Penelitian.....	55

1. Visi dan Misi .....	55
2. Sasaran Strategis .....	56
3. Kedudukan, Tugas Pokok dan Fungsi.....	57
4. Profil Sumberdaya Manusia.....	63
4.2. Faktor Penyebab Belum Optimalnya Pembangunan Zona Integritas.....	66
1. Standar dan Sasaran Kebijakan.....	66
2. Sumber Daya.....	97
3. Karakteristik Organisasi Pelaksana.....	99
4. Komunikasi antar organisasi terkait kegiatan-kegiatan pelaksana.....	110
5. Sikap Para Pelaksana.....	113
4.3. Strategis Implementasi Pembangunan Zona Integritas.....	115
1. Pengaruh antara variabel standar dan sasaran dengan komunikasi antar organisasi terkait kegiatan pelaksana.....	115
2. Pengaruh antara variabel sumber daya dengan komunikasi antar organisasi terkait kegiatan pelaksana.....	117
3. Pengaruh antara variabel komunikasi antar organisasi terkait kegiatan pelaksana dengan karakteristik organisasi pelaksana.....	118
4. Pengaruh antara variabel karakteristik organisasi pelaksana dengan sikap pelaksana.....	119
5. Pengaruh antara variabel karakteristik organisasi pelaksana dengan kinerja kebijakan.....	120
6. Pengaruh antara variabel sikap pelaksana dengan kinerja kebijakan...	121
<b>BAB. V PENUTUP</b>	
5.1. Kesimpulan.....	122
5.2. Saran.....	128
<b>DAFTAR PUSTAKA.....</b>	<b>131</b>
<b>LAMPIRAN .....</b>	<b>134</b>

## DAFTAR TABEL

Tabel 1.1. K/L/B/Pemda Penerima Apresiasi dan Penganugerahan Unit Kerja Berpredikat Wilayah Bebas dari Korupsi Tahun 2021.....	2
Tabel 1.2. Baseline dan Target Pembangunan ZI Menuju WBK lingkup KLHK.....	4
Tabel 1.3. Usulan Unit Kerja lingkup Ditjen PKTL ke TPI.....	6
Tabel 2.1. Penelitian Terdahulu.....	25
Tabel 2.2. Variabel model van meter dan van horn.....	39
Tabel 3.1. Daftar Informan.....	50
Tabel 3.2. Skala Likert.....	53
Tabel 3.3. Interval.....	54
Tabel 4.1. Unit Kerja Lingkup Ditjen Planologi Kehutanan dan Tata Lingkungan.....	58
Tabel 4.2. Jumlah Pegawai Per Jabatan Tahun 2022.....	64
Tabel 4.3. Kegiatan Pengembangan SDM Tahun 2021.....	65
Tabel 4.2. Area Manajemen Perubahan.....	68
Tabel 4.3. Area Penataan Tata Laksana.....	72
Tabel 4.4. Area Penataan Sistem Manajemen SDM.....	76
Tabel 4.5. Area Penguatan Akuntabilitas.....	79
Tabel 4.6. Area Penguatan Pengawasan.....	83
Tabel 4.7. Area Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik.....	87
Tabel 4.8. Pemenuhan Kriteria Survei.....	91
Tabel 4.9. Dimensi Standar dan Sasaran Kebijakan.....	96
Tabel 4.10. Dimensi Sumber Daya.....	99
Tabel 4.11. Dimensi Karakteristik Organisasi Pelaksana.....	109
Tabel 4.12. Dimensi komunikasi antar organisasi terkait kegiatan pelaksana.....	112
Tabel 4.13. Dimensi Sikap Para Pelaksana.....	114

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1. Model Berpikir Strategi Implementasi Pembangunan Zona Integritas Menuju Wilayah Bebas dari Korupsi.....	46
Gambar 4.1. Profil SDM Ditjen PKTL Tahun 2021.....	64
Gambar 4.2. Lembar Kerja Evaluasi Area Manajemen Perubahan.....	68
Gambar: 4.3 Lembar Kerja Evaluasi Area Penataan Tatalaksana	72
Gambar 4.4. Lembar Kerja Evaluasi Area Penataan Manajemen SDM Aparatur...	75
Gambar 4.5. Lembar Kerja Evaluasi Area Penguatan Akuntabilitas.....	79
Gambar 4.6. Lembar Kerja Evaluasi Area Penguatan Pengawasan.....	82
Gambar 4.7. Lembar Kerja Evaluasi Area Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik.....	86
Gambar 4.8. Lembar Kerja Evaluasi Area Komponen Hasil.....	90
Gambar 4.9 Struktur Organisasi Ditjen PKTL.....	101
Gambar 4.10 Struktur Direktorat IPSDH.....	102
Gambar 4.11 Struktur Direktorat RPPWPH.....	102
Gambar 4.12 Struktur Direktorat PPKH.....	103
Gambar 4.13 Struktur Direktorat PDLKWS.....	103
Gambar 4.14 Struktur Direktorat PDLUK.....	104
Gambar 4.15 Struktur Sekretariat Ditjen.....	104
Gambar 4.16 Struktur Organisasi Balai Pemantapan Kawasan Hutan.....	105

# BAB I

## PERMASALAHAN PENELITIAN

### 1.1 Latar Belakang

Permasalahan praktek korupsi akhir-akhir ini masih terlihat marak terjadi dalam lingkungan birokrasi pemerintahan sehingga belum bisa merubah opini masyarakat tentang praktek korupsi kearah yang lebih baik. Sebagai contoh kasus korupsi ekspor minyak goreng beberapa bulan lalu yang diberitakan di media cetak maupun elektronik. Hal tersebut juga ditandai dengan hasil survei Indeks Persepsi Korupsi (IPK) yang dikeluarkan pada 25 Januari 2022 oleh Transparency International Indonesia, yang mana posisi Indonesia berada di peringkat 96 dari 180 negara<sup>1</sup>.

Reformasi Birokrasi pada hakikatnya merupakan upaya untuk melakukan pembaharuan dan perubahan yang mendasar terhadap sistem penyelenggaraan pemerintahan terutama menyangkut aspek-aspek kelembagaan seperti organisasi, ketatalaksanaan, dan sumber daya manusia. Dalam rangka percepatan pelaksanaan reformasi birokrasi instansi pemerintahan sesuai amanat Peraturan Pemerintah Nomor 81 Tahun 2010 dan ditindaklanjuti dengan Peraturan Menteri PAN-RB nomor 25 tahun 2020 tentang Road Map Reformasi Birokrasi 2020-2024 sebagai upaya percepatan capaian sasaran reformasi birokrasi terutama terkait birokrasi yang bersih dan akuntabel dan Pelayanan publik yang prima, maka perlu dibangun zona integritas pada unit kerja sebagai *pilot project* percontohan. Oleh karena itu, pelaksanaan zona integritas yang merupakan miniatur pelaksanaan reformasi birokrasi pada unit kerja, diutamakan pada unit kerja yang langsung memberikan pelayanan kepada masyarakat. Diharapkan unit yang membangun ZI dan mendapat predikat menuju Wilayah Bebas dari Korupsi (WBK) dan Wilayah Birokrasi Bersih dan

---

<sup>1</sup> Nasional Tempo, 2022, Indeks Persepsi Korupsi Indonesia 2021 Peringkat 96 dari 180 Negara. Online (<https://nasional.tempo.co/read/1553924/indeks-persepsi-korupsi-indonesia-2021-peringkat-96-dari-180-negara>). Diakses 4 April 2022.

Melayani (WBBM) dapat menjadi percontohan bagi unit kerja/satuan kerja lain tentang menerapkan tata kelola yang baik serta memberikan pelayanan publik yang prima dan berintegritas.

Berdasarkan data usulan dan penerima apresiasi dan penganugerahan unit kerja berpredikat Wilayah Bebas dari Korupsi dan Wilayah Birokrasi Bersih Melayani tahun 2021 yang diselenggarakan oleh Kementerian PANRB terdapat 4.400 unit kerja layanan yang diusulkan dari instansi pemerintah pusat maupun daerah dan hasil evaluasi hanya menyisahkan 558 unit kerja yang dinyatakan berhasil sehingga presentasi menjadi 7,9%. Unit kerja instansi pusat dan daerah yang berhasil mendapat predikat dengan rincian sebanyak 486 unit kerja sebagai WBK dan 72 unit kerja mendapat predikat WBBM. Secara khusus unit kerja berpredikat WBK terdapat pada tabel dibawah ini:

Tabel 1.1

K/L/B/Pemda Penerima Apresiasi dan Penganugerahan Unit Kerja Berpredikat Wilayah Bebas dari Korupsi Tahun 2021

<b>Kementerian/Lembaga/Badan/ Pemerintah Daerah</b>	<b>Jm lh</b>	<b>Kementerian/Lembaga/Bada n/ Pemerintah Daerah</b>	<b>Jm lh</b>
Arsip Nasional Republik Indonesia	1	Mahkamah Konstitusi	1
Badan Intelijen Negara	1	Lembaga Administrasi Negara	1
Badan Nasional Pencarian dan Pertolongan	1	Kementerian Luar Negeri	3
Badan Informasi Geospasial	1	Kementerian Pertahanan	3
Badan Siber dan Sandi Negara	1	Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset dan Teknologi	17
Badan Kepegawaian Negara	2	Kementerian Perdagangan	7
Badan Kependudukan dan Kb Nasional	2	Kementerian Perhubungan	13
Badan Meteorologi, Klimatologi dan Geofisika	7	Kementerian Perindustrian	6
Badan Narkotika Nasional	5	Kementerian Pertanian	5
Badan Pemeriksa Keuangan	8	Kementerian Sekretariat Negara	2
Badan Pengawas Obat dan Makanan	7	Kementerian Sosial	2

Kementerian/Lembaga/Badan/ Pemerintah Daerah	Jm lh	Kementerian/Lembaga/Bada n/ Pemerintah Daerah	Jm lh
Badan Pengawasan Keuangan Dan Pembangunan	6	Sekretariat Jenderal DPR	2
Badan Pusat Statistik	17	Tentara Nasional Indonesia	7
Kementerian Agama	2	Kejaksaan Agung	18
Kementerian Dalam Negeri	2	Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia	49
Kementerian Atr/Bpn	10	Kepolisian Negara Republik Indonesia	36
Kementerian Energi dan Sumber Daya Mneral	3	Mahkamah Agung Republik Indonesia	43
Kementerian Kelautan dan Perikanan	3	5 Pemerintah Provinsi	12
<b>Kementerian Lingkungan Hidup dan Kehutanan</b>	<b>3</b>	27 Pemerintah Kabupaten/Kota	31
Kementerian Komunikasi dan Informatika	2	Kementerian Keuangan	14 0
Kementerian Pupr	2	-	-
Kemenko Bidang Kemaritiman dan Investasi	1	-	-
Pusat Pelaporan dan Analisis Transaksi Keuangan	1	-	-

Sumber: Streaming Youtube Acara Apresiasi dan Penganugerahan Zona Integritas Menuju WBK/WBBM Tahun 2021, data diolah penulis

Berdasarkan data tabel diatas terlihat bahwa instansi yang paling banyak mendapat Predikat WBK yaitu Kementerian Keuangan dengan jumlah sebanyak 140 Unit kerja disusul Kementerian Hukum dan HAM 49 Unit dan Mahkamah Agung 43 unit. Sedangkan untuk Kementerian Lingkungan Hidup dan Kehutanan hanya 3 unit kerja yang berhasil mendapatkan predikat WBK dari jumlah usulan sebanyak 40 unit sehingga presentase menjadi 13,33%. Kementerian Lingkungan Hidup dan Kehutanan memiliki baseline dan target pembangunan ZI menuju WBK yang telah dituangkan dalam rencana strategis dari tahun 2015 sampai 2024. Hasil pembangunan ZI menuju WBK dari tahun 2015 sampai dengan 2021 lingkup Kementerian Lingkungan Hidup dan Kehutanan tercatat kurang lebih 7 unit kerja yang berhasil mendapatkan predikat WBK. Berikut tergambar pada tabel dibawah ini :

Tabel 1.2

Baseline dan Target Pembangunan ZI Menuju WBK lingkup KLHK

Tahun	Target sesuai Renstra	Usulan	Lulus/Predikat WBK
2015	0 unit kerja	4 unit kerja	Tidak Lulus
2016	0 unit kerja	8 unit kerja	Tidak Lulus
2017	0 unit kerja	2 unit kerja	Tidak Lulus
2018	0 unit kerja	4 unit kerja	Tidak Lulus
2019	0 unit kerja	6 unit kerja	Tidak Lulus
2020	2 unit kerja	14 unit kerja	4 unit kerja
2021	4 unit kerja	40 unit kerja	3 unit kerja
2022	4 unit kerja	-	-
2023	8 unit kerja	-	-
2024	12 unit kerja	-	-

Sumber : Paparan Itjen KLHK, Maret 2022

Apabila dibandingkan dengan jumlah unit kerja di Kementerian-LHK maka jumlah presentasinya sangat kecil. Permasalahan lain juga terlihat dari nilai pelaksanaan reformasi birokrasi Kementerian-LHK yang tergolong kategori baik “BB” namun hal tersebut belum tercermin dalam jumlah unit kerja yang menjadi pilot project pembangunan zona integritas. 3 unit kerja penerima apresiasi unit kerja berpredikat WBK oleh Kementerian LHK tahun 2021 salah satunya Direktorat Inventarisasi Pemantauan Sumber Daya Hutan yang merupakan unit kerja pada Ditjen Planologi Kehutanan dan Tata Lingkungan.

Ditjen Planologi Kehutanan dan Tata Lingkungan merupakan salah satu unit eselon I di Kementerian Lingkungan Hidup dan Kehutanan. Berdasarkan amanat undang-undang Kementerian LHK mengelola dua sektor besar yaitu lingkungan hidup dan kehutanan. Teknis pengelolaan kedua sektor ini mengacu pada undang-undang nomor 41 tahun 1999 tentang kehutanan dan undang-undang nomor 32 tahun 2009 tentang perlindungan dan pengelolaan lingkungan hidup. Berdasarkan organisasi dan tata kerja Kementerian LHK terdapat 9 Direktorat Jenderal teknis, 2 Badan, 1 Inspektorat dan 1 Sekretariat Jenderal. Melihat tugas dan fungsi 9 direktorat teknis tersebut, Ditjen PKTL memegang tanggungjawab dan peran yang sangat penting apabila dijabarkan berdasarkan amanat undang-undang. Sesuai undang-undang nomor 41 tahun 1999 pasal 10

ayat 2 Ditjen PKTL mengemban tanggung jawab melaksanakan perencanaan kehutanan dan sesuai undang-undang nomor 32 tahun 2009 pasal 4 mengemban tanggung jawab melaksanakan perencanaan perlindungan dan pengelolaan lingkungan hidup.

Untuk melaksanakan tanggungjawab bidang perencanaan berdasarkan peraturan menteri LHK nomor P 15 Tahun 2021, Ditjen Planologi Kehutanan dan Tata Lingkungan mempunyai tugas menyelenggarakan perumusan dan pelaksanaan kebijakan di bidang pemantapan kawasan hutan dan penataan lingkungan hidup secara berkelanjutan. Untuk melaksanakan tugas tersebut didukung fungsi sebagai berikut: (a). Perumusan dan pelaksanaan kebijakan serta penyusunan norma standar, prosedur dan kriteria di bidang penyelenggaraan rencana kawasan hutan, penggunaan kawasan hutan, pembentukan wilayah pengelolaan hutan, inventarisasi dan pemantauan sumber daya hutan, pengukuhan dan penatagunaan kawasan hutan, pencegahan dampak lingkungan kebijakan wilayah dan sektor, serta pencegahan dampak lingkungan usaha dan kegiatan; (b). Koordinasi dan sinkronisasi pelaksanaan kebijakan di bidang pencegahan dampak lingkungan kebijakan wilayah dan sektor, serta pencegahan dampak lingkungan usaha dan kegiatan; (c). Pemberian bimbingan teknis, supervisi, evaluasi dan pelaporan di bidang penyelenggaraan rencana kawasan hutan, penggunaan kawasan hutan, pembentukan wilayah pengelolaan hutan, inventarisasi dan pemantauan sumber daya hutan, pengukuhan dan penatagunaan kawasan hutan, pencegahan dampak lingkungan kebijakan wilayah dan sektor, serta pencegahan dampak lingkungan usaha dan kegiatan; (d). Pelaksanaan tugas administrasi Direktorat Jenderal Planologi Kehutanan dan Tata Lingkungan; (e). Pelaksanaan fungsi lain yang diberikan oleh Menteri Lingkungan Hidup dan Kehutanan<sup>2</sup>. Beberapa output kegiatan di Ditjen PKTL yang begitu penting diantaranya dokumen Rencana Kehutanan Tingkat Nasional/Propinsi, *one map policy*, izin pinjam pakai kawasan Hutan, dokumen

---

<sup>2</sup> Peraturan Menteri LHK nomor P. 15 Tahun 2021 tentang organisasi dan Tata Kerja Kementerian Lingkungan Hidup dan Kehutanan

AMDAL, dokumen Kajian Lingkungan Strategis, Rencana Pengelolaan Perlindungan Lingkungan Hidup dan beberapa layanan perijinan yang sarat dengan konflik kepentingan (*conflict of interest*) seperti ijin peminjaman kawasan hutan, ijin perubahan peruntukan kawasan hutan, ijin penggunaan Kawasan hutan, ijin analisis dampak lingkungan dan lain-lain.

Dalam rangka menjaga kelestarian hutan dan lingkungan hidup diseluruh Indonesia maka diperlukan perencanaan kehutanan dan lingkungan hidup yang baik. Untuk melakukan perencanaan yang baik dibutuhkan sistem tata kelola pemerintahan yang akuntabel dan responsive (*good governance*) melalui reformasi birokrasi. Oleh sebab itu perlu penataan sistem tata kelola pemerintahan yang baik (*good government*) melalui pembangunan zona integritas untuk mendukung sasaran reformasi birokrasi. Ditjen PKTL memiliki 6 unit kerja tingkat pusat dan 22 unit kerja tingkat daerah yang mana pada tahun 2021 terdapat 18 unit kerja yang diusulkan untuk dilakukan evaluasi oleh tim penilai pusat (KemenPAN RB) melalui tim penilai internal (Itjen KLHK).

Tabel 1.3  
Usulan Unit Kerja lingkup Ditjen PKTL ke TPI (Itjen KLHK)

No	Unit Kerja	Nilai Komponen Pengungkit
1	Direktorat RPP	59,00
2	Direktorat IPSDH	42,65
3	Direktorat PDLKWS	50,20
4	Direktorat PDLUK	59,50
5	Sekretariat Ditjen	52,72
6	BPKH Wilayah IV Samarinda	32,46
7	BPKH Wilayah VI Manado	47,93
8	BPKH Wilayah VII Makassar	51,76
9	BPKH Wilayah VIII Denpasar	50,42
10	BPKH Wilayah IX Ambon	40,00
11	BPKH Wilayah X Jayapura	50,11
12	BPKH Wilayah XII Tanjung Pinang	41,93
13	BPKH Wilayah XIII Pangkal Pinang	57,58
14	BPKH Wilayah XIV Kupang	35,21
15	BPKH Wilayah XVII Manokwari	23,49

16	BPKH Wilayah XIX Pekanbaru	50,32
17	BPKH Wilayah XXI Palangkaraya	50,84
18	BPKH Wilayah XXII Kendari	45,81

Sumber : Subbagian ortala PKTL, Januari 2022

Berdasarkan hasil evaluasi yang dikeluarkan oleh tim penilai pusat (KemenPAN RB) hanya 1 dari 18 usulan (5,55%) yang berhasil mendapatkan predikat WBK yaitu Direktorat Inventarisasi Pemantauan Sumber Daya Hutan. Presentase jumlah unit kerja yang lulus tergolong sangat kecil.

Apabila melihat mekanisme sesuai peraturan Menteri PANRB nomor 90 tahu 2021 dijelaskan bahwa pembangunan zona integritas mulai dari proses penancangan, penetapan unit kerja, pembangunan unit kerja dan pemantauan pembangunan zona integritas. Terdapat 2 jenis komponen yang harus dibangun oleh unit kerja yang diusulkan untuk mengikuti penilaian ZI WBK/WBBM yaitu komponen pengungkit dan komponen hasil. Komponen pengungkit merupakan komponen yang menjadi indikator penentu pencapaian sasaran hasil pembangunan ZI-WBK/WBBM, terdapat 6 komponen pengungkit dan Aspek reform pada masing-masing komponen yaitu (1) Manajemen Perubahan; (2) Penataan Tatalaksana; (3) Penataan Manajemen SDM; (4) Penguatan Akuntabilitas Kinerja; (5) Penguatan Pengawasan; (6) Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik. Komponen Hasil lebih berfokus pada pelaksanaan pembangunan ZI-WBK/WBBM tertuju pada 2 sasaran yaitu 1) Terwujudnya pemerintahan yang bersih dan bebas dari KKN yang diukur melalui nilai persepsi anti korupsi dengan melakukan survei ke pengguna layanan dan presentase penyelesaian tindak lanjut hasil pemeriksaan; dan 2) Terwujudnya peningkatan kualitas pelayanan publik kepada masyarakat yang diukur melalui nilai persepsi kualitas pelayanan dengan melakukan survei ke pengguna layanan<sup>3</sup>.

---

<sup>3</sup> Peraturan Menteri PANRB nomor 90 Tahun 2021 tentang Pembangunan dan Evaluasi Zona Integritas menuju Wilayah Bebas dari Korupsi dan Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani di Instansi Pemerintah

Implementasi pemenuhan komponen area perubahan terdapat permasalahan pada area manajemen perubahan terkait aspek peran agen perubahan. Pelaksanaan pembekalan yang dilakukan kepada agen perubahan di seluruh Kementerian LHK secara umum dan Ditjen PKTL secara khusus sangat sedikit dengan intensitas hanya dilakukan satu kali dalam satu tahun oleh pusat perencanaan dan pengembangan SDM KLHK sesuai surat undangan nomor UN.81/REN/PPES/SDM.1/4/2021, tanggal 20 April 2021.

Area penataan tata laksana terdapat permasalahan terkait aspek standar operasional prosedur yaitu semua SOP yang telah ditetapkan tidak up to date seiring dengan dinamika perubahan sistem kerja pada masa covid-19 maupun perubahan pelaksanaan tugas dan fungsi. Peraturan tentang standar operasional prosedur kegiatan Ditjen PKTL telah ditetapkan pada tahun 2018 nomor P.10/PKTL/SETDIT/OTL.2/12/2018 dan belum dilakukan evaluasi maupun revisi secara reguler. Berdasarkan penjelasan peraturan Menteri PANRB nomor 35 tahun 2012 bahwa evaluasi SOP administrasi pemerintahan secara reguler dilaksanakan dalam kurun waktu 1 tahun dan pelaksanaan monitoring secara reguler. Area penguatan pengawasan aspek pengelolaan sistem pengaduan masyarakat dan benturan kepentingan belum dikelola secara baik. Layanan pengaduan belum tersosialisasikan melalui sosial media, belum adanya mekanisme pengaduan layanan, benturan kepentingan belum sepenuhnya dipahami oleh seluruh pegawai Ditjen PKTL. Area peningkatan kualitas pelayanan publik terkendala terkait aspek inovasi pada jenis layanan yang diberikan kepada masyarakat belum dikembangkan dengan baik. Inovasi layanan masih bersifat terpusat artinya unit kerja belum bisa mengembangkan inovasi layanan secara mandiri misalnya aplikasi Sistem Informasi Geospasial (SIGAP) sehingga belum ada kebaruan.

Sebagai bahan perbandingan penulis akan melihat pelaksanaan pembangunan zona integritas pada Kementerian Keuangan karena merupakan instansi unit kerjanya yang paling banyak mendapatkan predikat WBK dan WBBM. Direktorat Jenderal Kekayaan Negara (DJKN) merupakan salah satu

unit kerja yang mendapatkan predikat WBK dan WBBM dimulai dari tahun 2018 sampai dengan 2021 terdapat 58 kantor berpredikat WBK dan 12 kantor predikat WBBM. Dalam pembangunan zona integritas pada unit kerja di DJKN terdapat beberapa hal yang menjadi perhatian dan dilaksanakan antara lain: (a) Membangun komitmen antara pimpinan dan pegawai dalam pembangunan zona integritas; (b) Memperhatikan dan melengkapi unsur-unsur pembangunan zona integritas sebagaimana dijelaskan dalam PermenPAN 90 tahun 2021; (c) Melaksanakan survei mandiri terkait pelayanan publik dan persepsi anti korupsi pada unit kerja yang diusulkan; (d) Membuat berbagai inovasi dalam upaya perbaikan pelayanan publik dan pencegahan korupsi; (e) Melaksanakan program atau kegiatan yang sifatnya bersinggungan langsung dengan masyarakat atau pengguna layanan; (f) Membuat strategi komunikasi/manajemen media dalam rangka menginformasikan semua perubahan yang dilakukan oleh unit kerja ke masyarakat; (g) Melakukan monitoring dan evaluasi secara berkala atas kemajuan/progres yang dilakukan oleh unit kerja.<sup>4</sup>

Pada akhir tahun 2021, Tim Penilai Nasional dalam hal ini Kementerian PAN-RB mengeluarkan laporan hasil penilaian dengan beberapa catatan sebagai berikut (1) Sebagian Unit kerja yang diusulkan belum sepenuhnya menerapkan manajemen risiko dengan baik, sehingga memungkinkan terjadinya pelanggaran integritas (fraud/KKN) dan potensi yang akan mempengaruhi risiko kegagalan pencapaian kinerja; (2) Komitmen yang baik dari pimpinan maupun anggota unit kerja belum sepenuhnya didukung pemahaman yang memadai tentang bagaimana membangun birokrasi yang lebih baik; (3) Sebagian unit kerja yang diusulkan belum sepenuhnya memahami definisi maupun target kinerja yang dituangkan dalam dokumen Perjanjian Kinerja, sehingga belum sepenuhnya disusun strategi yang tepat untuk mencapai kinerja tersebut; (4) Sebagian unit kerja telah berupaya memperbaiki

---

<sup>4</sup> DJKN, 2021, *Media Kekayaan Negara Komitmen DJKN dalam Pembangunan Zona Integritas WBK/WBBM*, Majalah edisi No 41.

proses bisnisnya dengan dengan membangun berbagai inovasi. Namun, inovasi tersebut tidak selalu relevan dan mampu mendorong peningkatan pencapaian kinerja yang lebih baik dan sesuai dengan kebutuhan pengguna layanan; (5) Sebagian unit kerja telah berupaya membangun kedekatan (intimacy) dengan pengguna layanan, namun belum memberikan hasil yang optimal. hal ini tercermin dari adanya hasil survei yang tidak memenuhi kriteria.<sup>5</sup>

Hal yang menjadi perhatian dalam catatan tersebut adalah hasil survei, yang mana terkait indeks persepsi kualitas pelayanan (IPKP) sudah baik namun yang menjadi perhatian adalah indeks persepsi anti korupsi (IPAK) yang dilakukan oleh Tim TPN kepada pengguna layanan di unit kerja lingkup Ditjen PKTL. Rata-rata hasil survei IPAK sebagian besar belum mencapai nilai ambang batas yang ditentukan. Berdasarkan Peraturan Menteri PANRB nomor 10 Tahun 2019 sebagaimana dirubah menjadi Peraturan Nomor 90 Tahun 2021 nilai ambang batas survei IPAK minimal (3,60), sebagai contoh Direktorat Pencegahan Dampak Lingkungan Usaha dan Kegiatan, nilai hasil survei tidak memenuhi batas minimal (3,60) dengan capaian hanya berkisar 3,47 dari responden.

Melihat berbagai permasalahan tersebut diatas penulis tertarik untuk mengkaji lebih dalam judul penelitian “**Strategi Implementasi Pembangunan Zona Integritas Menuju Wilayah Bebas dari Korupsi**” suatu studi secara mendalam di Direktorat Jenderal Planologi Kehutanan dan Tata Lingkungan, Kementerian Lingkungan Hidup dan Kehutanan.

## **1.2 Identifikasi Masalah**

Seiring dengan latar belakang masalah tersebut di atas, maka ditemukan beberapa masalah yang dapat diidentifikasi, sebagai berikut:

---

<sup>5</sup> Surat No.B/116/PW.04/2021, Hal Hasil Evaluasi Pelaksanaan Pembangunan ZI Menuju WBK dan WBBM di Lingkungan Kementerian Lingkungan Hidup dan Kehutanan Tahun 2021

- 1) Rendahnya capaian jumlah unit kerja lingkup Kementerian-LHK yang menyandang predikat WBK pada tahun 2021
- 2) Capaian unit kerja lingkup Kementerian-LHK yang relative kecil sesuai baseline Target Pembangunan Zona Integritas.
- 3) Minimnya unit kerja yang dinyatakan lolos evaluasi untuk mendapat predikat WBK lingkup Ditjen PKTL
- 4) Kurang optimalnya hubungan komunikasi antara unit kerja sebagai pemberi layanan dengan pengguna layanan (stakeholder) terlihat pada hasil survei yang belum mencapai nilai ambang batas

### **1.3 Rumusan Permasalahan**

Berlandas pada identifikasi masalah tersebut, maka hanya ada 2 (dua) rumusan masalah yang menjadi prioritas pembahasan di dalam tesis ini, sebagai berikut:

- 1) Mengapa implementasi pembangunan zona integritas menuju wilayah bebas dari korupsi (WBK) di lingkungan Direktorat Planologi Kehutanan dan Tata Lingkungan belum optimal?
- 2) Bagaimana strategi implementasi pembangunan zona integritas untuk mendapatkan predikat Wilayah Bebas dari Korupsi di lingkungan Direktorat Jenderal Planologi Kehutanan dan Tata Lingkungan?

### **1.4 Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan penelitian menjadi bagian yang sejalan dengan rumusan masalah diatas yaitu:

- 1) Untuk mengidentifikasi penyebab belum optimalnya dan memberikan analisis pelaksanaan pembangunan zona integritas menuju wilayah bebas dari korupsi di lingkungan Direktorat Jenderal Planologi Kehutanan dan Tata Lingkungan.

- 2) Untuk menganalisis strategi pembangunan zona integritas dalam rangka mencapai predikat wilayah bebas dari korupsi di lingkungan Direktorat Jenderal Planologi Kehutanan dan Tata Lingkungan.

### **1.5 Manfaat Penelitian**

Adapun manfaat penelitian terbagi menjadi 2 yaitu:

- 1) **Manfaat Akademis**
  - a. Diharapkan penelitian ini dapat memberikan kontribusi positif bagi pengembangan di bidang implementasi kebijakan reformasi birokrasi secara khusus pembangunan zona integritas menuju wilayah bebas dari korupsi.
  - b. Diharapkan penelitian ini menjadi referensi bagi penelitian lainnya di bidang implementasi kebijakan Ditjen Planologi Kehutanan dan Tata Lingkungan.
  
- 2) **Manfaat Praktis**

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan kepada pimpinan dalam mengimplementasikan pembangunan zona integritas yang lebih efektif di lingkungan kerja Direktorat Jenderal Planologi Kehutanan dan Tata Lingkungan sehingga setiap unit kerja yang diusulkan berhasil mendapatkan predikat wilayah bebas dari korupsi.