

BAB V

PENUTUP

5.1.KESIMPULAN

Penelitian ini ingin menjawab 2 pertanyaan penelitian yaitu faktor penyebab belum optimalnya implementasi pembangunan zona integritas dan strategi implementasi pembangunan zona integritas menuju wilayah bebas dari korupsi. Hasil dari pembahasan penelitian ini menggunakan konsep Van Matter dan Van Horn. Berdasarkan hasil pembahasan penelitian ini ditemukan faktor penyebab belum optimalnya pembangunan zona integritas dan strategi untuk mengatasinya. Penjelasan diuraikan sebagai berikut:

1. Faktor penyebab belum optimalnya pelaksanaan pembangunan zona integritas menuju wilayah bebas dari korupsi di Ditjen Planologi Kehutanan dan Tata Lingkungan pada beberapa indikator pembangunan zona integritas dengan dimensi Van Meter dan Van Horn sebagai berikut:
 - a) ***Standar dan sasaran kebijakan;***

Indikator *pengukuran* standar dan sasaran kebijakan disimpulkan bahwa area manajemen perubahan, penataan tata laksana, penataan sistem manajemen sumber daya manusia, penguatan akuntabilitas, penguatan pengawasan, peningkatan kualitas pelayanan publik dan pelaksanaan survei persepsi anti korupsi dan persepsi kualitas pelayanan publik yang merupakan indikator pemenuhan dokumen belum terpenuhi sehingga standar dan sasaran kebijakan belum tercapai. Berikut beberapa penyebabnya: (1) masih lemahnya pelaksanaan monitoring evaluasi terhadap kegiatan agen perubahan dimulai dari penyusunan rencana aksi agen perubahan dan juga lemahnya peran agen perubahan sebagai katalisator; (2) belum terlaksananya monitoring evaluasi Standar Operasional Prosedur (SOP); (3) belum dilakukan evaluasi terhadap analisis beban kerja, pola mutasi pegawai, pengembangan

kompetensi pegawai, dan juga pemberian sanksi dan reward secara konkrit; (4) belum ada perhatian khusus terkait peningkatan akuntabilitas kinerja secara khusus penyusunan dokumen perencanaan, pelaksanaan dan pelaporan kegiatan serta peningkatan kapasitas pegawai; (5) belum adanya rencana kegiatan penguatan pengawasan, mekanisme penanganan benturan kepentingan dalam bentuk SOP; (6) belum ada keterbukaan informasi layanan karena masih bersifat manual serta transparansi pelayanan seperti tata waktu serta biaya yang tertuang dalam SOP; (7) belum dilakukan survei secara periodik dan membangun kedekatan dengan stakeholder atau pengguna layanan.

Sedangkan indikator *kejelasan* standar dan sasaran kebijakan pembangunan zona integritas Aspek kejelasan standar dan sasaran kebijakan pembangunan zona integritas belum secara jelas terperinci dalam dokumen perencanaan (renstra) dan juga masih terdapat multi tafsir dalam menterjemahkan enam area perubahan yang tertuang dalam lembar kerja evaluasi (LKE).

b) Sumberdaya;

Aspek dukungan sumberdaya manusia belum berjalan optimal, faktor penyebabnya adalah belum melakukan evaluasi terhadap kebutuhan pegawai sesuai beban kerja agar menjadi pedoman untuk pola mutasi pegawai sesuai kebutuhan jabatan. Pengembangan kompetensi juga belum dilakukan evaluasi sehingga jenis jabatan yang mendukung pembangunan zona integritas belum terakomodir. Sedangkan aspek ketersediaan anggaran juga, sudah berjalan namun belum optimal karena belum dianggarkan setiap kegiatan yang berkaitan dengan area perubahan serta semua sistem penganggaran yang mendukung pembangunan zona integritas belum dilakukan secara integrasi dengan integritas dan inovasi.

c) Karakteristik Organisasi Pelaksana;

Apabila diukur indikator struktur organisasi hal yang menyebabkan belum optimalnya pembangunan zona integritas yaitu belum dilakukan penambahan tugas dan fungsi terkait pembangunan zona integritas pada seluruh unit kerja Ditjen PKTL. Sedangkan indikator kompetensi hal yang belum dilakukan yaitu internalisasi pembangunan zona integritas secara intens di lingkungan Ditjen PKTL melalui sosialisasi, pembinaan pegawai bertemakan zona integritas dan bimbingan teknis terkait inovasi layanan. Indikator pengawasan yaitu belum dilakukan monitoring dan evaluasi pembangunan zona integritas secara rutin oleh tim pembangunan zi di setiap unit kerja.

d) Komunikasi Organisasi Terkait Kegiatan Pelaksana;

dimensi komunikasi antar organisasi pelaksana dapat disimpulkan bahwa sudah dilakukan secara jelas dan konsisten namun belum berjalan optimal karena belum dilakukan komunikasi secara intens di tingkat internal PKTL melalui rapat koordinasi atau bimbingan teknis untuk memperkuat implementasi pembangunan ZI sehingga pengguna layanan merasakan dampak nyata dari pembangunan zona integritas.

e) Sikap Para Pelaksana;

Penyebab belum optimal pembangunan zona integritas pada dimensi ini yaitu: rendahnya tingkat pemahaman seluruh pegawai Ditjen PKTL tentang pembangunan zona integritas. Untuk itu perlu banyak dilakukan sosialisasi, bimbingan teknis, workshop sebagai sarana meningkatkan pemahaman.

2. Strategi implementasi pembangunan zona integritas menuju wilayah bebas dari korupsi berdasarkan analisis hubungan antar variabel Standar dan sasaran kebijakan, sumberdaya, karakteristik organisasi pelaksana, komunikasi organisasi terkait kegiatan pelaksana, dan sikap para pelaksana sebagai berikut:
 - a) Mengingat belum terpenuhi standar pembangunan ZI dalam area perubahan dan capaian sasaran maka perlu dilakukan peningkatan

intensitas komunikasi internal Ditjen PKTL yang dilakukan oleh seluruh pimpinan dan jajarannya dan juga antara tim penilai pendahuluan bersama tim zona integritas unit kerja melalui model komunikasi. Empat jenis kanal komunikasi internal yakni melalui digital, environmental, tata muka, dan media printed. Untuk saat ini kanal digital yang memberikan banyak kemudahan. Adanya grup aplikasi perpesanan seperti whatsapp group (WAG) atau telegram memudahkan penyebaran informasi di kalangan pegawai. Dapat pula digunakan kanal digital lain adalah aplikasi, email dan internet. Sedangkan jenis kanal komunikasi internal yang bersifat environmental antara lain standing banner, pamflet yang ditempel di dinding kantor. Untuk tatap muka melalui komunikasi dilakukan dua arah oleh pimpinan kepada pegawai memberikan arahan yang jelas dan tegas agar apa yang menjadi standar dan sasaran pembangunan zona integritas dipahami dengan seksama oleh para pelaksana kebijakan. Pendampingan secara intens oleh tim penilai internal lingkup Ditjen PKTL melalui coaching clinic ZI secara triwulan. Terakhir media printed bisa dalam bentuk kartu ucapan khusus seperti ucapan apresiasi, atau surat khusus kepada pegawai.

- b) Rendahnya kapasitas SDM tentang pembangunan ZI perlu juga dilakukan studi tiru atau benchmarking oleh pada kerja yang telah meraih predikat WBK oleh semua unit kerja Ditjen PKTL yang diajukan mendapatkan predikat WBK di instansi lain. Faktor jumlah pegawai tersebut belum sesuai dengan analisis beban kerja maka perlu dilakukan rekrutmen tenaga out sourcing oleh unit kerja untuk mengisi jabatan yang belum terisi. Pengalokasian anggaran yang belum dilakukan secara optimal maka perlu dilakukan integrasi alokasi anggaran pada setiap kegiatan tupoksi dengan aspek integritas dan inovasi oleh Bagian Keuangan, Kepegawaian, Organisasi dan

Tata Laksana. Untuk itu perlu dilakukan reformasi penganggaran dengan pendekatan perencanaan sistem penganggaran melalui Redesain Sistem Perencanaan dan Penganggaran (RSPP) yaitu menyesuaikan program kegiatan yang sesuai dengan area perubahan, integritas dan inovasi. Melakukan benchmarking pembangunan zona integritas pada instansi yang telah berpredikat WBK.

- c) Aspek intesitas, kejelasan maupun ketepatan komunikasi standar dan sasaran pembangunan zi di internal Ditjen PKTL belum tersampaikan dengan baik sehingga mempengaruhi kompetensi pegawai, untuk itu perlu dilakukan peningkatan kapasitas pegawai terkait implementasi pembangunan zona integritas melalui jenis kediklatan ataupun sosialisasi oleh Bagian Keuangan, Kepegawaian Organisasi dan Tata Laksana bersama tim pendamping pembangunan ZI yang dibentuk oleh Ditjen PKTL. Aspek kejelasan standar dan sasaran juga belum tertuang dalam mandat organisasi tugas pokok dan fungsi maka perlu dilakukan desain struktur birokrasi dalam hal organisasi dan tata kerja oleh kelompok kerja organisasi dan tatalaksana. Aspek intensitas komunikasi yang rendah ditingkat internal menyebabkan pelaksanaan monitoring evaluasi pembangunan zi terhambat untuk itu perlu disusun rencana aksi pelaksanaan monev oleh tim penilai pendahuluan yang bertugas mendampingi pembangunan zi. Penambahan tugas pokok dan fungsi terkait pembangunan zona integritas menjadi penting agar menjadi mandatori pelaksanaan kegiatan pembangunan zona integritas. Untuk itu perlu dilakukan desain struktur birokrasi dalam hal ini organisasi dan tata kerja lingkup Ditjen PKTL.

- d) Karakteristik organisasi dalam hal ini struktur organisasi dan tata kerja yang secara khusus belum mengamanatkan pembangunan zona

integritas sebagai kerangka reformasi birokrasi dalam tugas pokok dan fungsi Ditjen PKTL secara langsung mempengaruhi hasil implementasi pembangunan zona integritas, untuk itu perlu secepatnya merumuskan draft usulan perubahan proses bisnis atau tata hubungan kerja oleh pokja organisasi dan tatalaksana dan selanjutnya mengusulkan kepada Biro Kepegawaian untuk ditetapkan menjadi peraturan Menteri. Aspek pengembangan kompetensi terkait pembangunan zona integritas belum intens dilakukan melalui sosialisasi, pembinaan pegawai bertemakan zona integritas dan bimbingan teknis terkait inovasi layanan. Sedangkan yang menjadi kendala terkait aspek pengawasan adalah rendahnya monitoring dan evaluasi pembangunan zona integritas secara rutin oleh tim pembangunan zi di setiap unit kerja.

- e) Amanat tugas pokok dan fungsi yang belum tercantum dalam peraturan Menteri LHK sebagai mandatori pelaksanaan kegiatan di unit kerja secara langsung mempengaruhi hasil implementasi pembangunan zona integritas di lingkungan Ditjen Planologi Kehutanan dan Tata Lingkungan. Amanat tersebut menyebabkan alokasi anggaran belum tersistem dengan baik, ketersediaan sumber daya manusia dalam pelaksanaan tugas kegiatan menjadi terbatas dan komunikasi internal unit kerja menjadi minim sehingga standar area perubahan bahkan sasaran pembangunan zona integritas belum terpenuhi.
- f) Tingkat pemahaman pegawai sebagai pelaksana kegiatan belum sepenuhnya terinternalisasi dengan baik sehingga menyebabkan capaian keberhasilan pelaksanaan pembangunan zi belum tercapai pada semua unit kerja di Ditjen PKTL untuk itu perlu ditingkatkan komitmen pimpinan semua unit kerja beserta jajarannya dalam menginternalisasi pembangunan zona integritas dalam unit kerja.

Dalam rangka internalisasi pembangunan zona integritas perlu memahami sistem integritas pemerintahan secara utuh dengan melihat kerangka sistem integritas terutama aspek kejelasan (*Clarity*) dari sistem integritas dimulai dari konsep integritas dan visi tentang kebijakan dan strategi integritas didefinisikan, dirumuskan, dan dioperasionalkan secara terpadu.

5.2.SARAN

Melihat berbagai penjelasan pada kesimpulan diatas, beberapa saran sebagai berikut:

- 1) Pimpinan unit kerja di Ditjen PKTL bersama jajarannya harus berkomitmen penuh untuk menindaklanjuti semua faktor-faktor yang mempengaruhi implementasi kebijakan pembangunan zona integritas. Faktor tersebut antara lain: (a) ***Standar dan Sasaran Kebijakan*** yang belum secara penuh terinternalisasi dengan baik dan terukur dengan jelas dalam perencanaan kegiatan (b) ***Sumberdaya***; yang belum berjalan secara optimal dari aspek sumberdaya manusia dan sumberdaya anggaran yang mendukung implementasi pembangunan zona integritas. (c) ***Karakteristik Organisasi Pelaksana***; yang belum secara ideal mengakomodir standar sasaran kebijakan pembangunan zona integritas serta monitoring dan evaluasi pembangunan zona integritas secara rutin oleh tim pembangunan zi di setiap unit kerja. (d) ***Komunikasi Organisasi Terkait Kegiatan Pelaksana***; belum dilaksanakan secara intens di tingkat internal PKTL melalui rapat koordinasi atau bimbingan teknis (e) ***Sikap Para Pelaksana***; yang belum memahami sasaran kebijakan pembangunan zona integritas secara utuh melalui sosialisasi, bimbingan teknis, workshop sebagai sarana meningkatkan pemahaman.

- 2) Strategi implementasi pembangunan zona integritas berdasarkan hubungan antar variabel penelitian yaitu:
- a) Memenuhi semua komponen area perubahan dengan meningkatkan intensitas komunikasi internal di Ditjen PKTL melalui Empat jenis kanal komunikasi internal yakni digital, environmental, tata muka, dan media printed. Aplikasi perpesanan seperti whatsapp group (WAG) atau telegram memudahkan penyebaran informasi di kalangan pegawai. Dapat pula digunakan kanal digital lain adalah aplikasi, email dan internet. Sedangkan jenis kanal komunikasi internal yang bersifat environmental antara lain standing banner, pamflet yang ditempel di dinding kantor. Untuk tatap muka melalui komunikasi dua arah oleh pimpinan kepada pegawai memberikan arahan yang jelas dan tegas. Pendampingan secara intens oleh tim penilai internal lingkup Ditjen PKTL melalui coaching clinic ZI secara triwulan.
 - b) Melakukan rekrutmen tenaga out sourcing oleh unit kerja untuk mengisi jabatan yang belum terisi. Melakukan reformasi penganggaran dengan pendekatan perencanaan sistem penganggaran melalui Redesain Sistem Perencanaan dan Penganggaran (RSPP) yaitu menyesuaikan program kegiatan yang sesuai dengan area perubahan, integritas dan inovasi.
 - c) Melakukan peningkatan kapasitas pegawai terkait implementasi pembangunan zona integritas melalui jenis bimbingan teknis, sosialisasi, membangun call center konsultasi oleh Bagian Keuangan, Kepegawaian Organisasi dan Tata Laksana bersama tim pendamping pembangunan ZI yang dibentuk oleh Ditjen PKTL. Melakukan desain struktur birokrasi dalam hal mandatori tugas organisasi dan tata kerja oleh kelompok kerja organisasi dan tatalaksana. Menyusun rencana aksi pelaksanaan monev oleh tim

penilai pendahuluan yang bertugas mendampingi pembangunan zi.

- d) Meningkatkan pengembangan kompetensi pegawai melalui pembinaan pegawai bertemakan zona integritas dan bimbingan teknis terkait inovasi layanan serta studi tiru atau benchmarking pada unit kerja yang telah meraih predikat WBK oleh semua unit kerja Ditjen PKTL yang diajukan mendapatkan predikat WBK 2 tahun terakhir. Melakukan monitoring dan evaluasi pembangunan zona integritas secara rutin oleh tim pembangunan zi di setiap unit kerja.
 - e) 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.
 - f) Komitmen pimpinan semua unit kerja beserta jajarannya dalam menginternalisasi pembangunan zona integritas dalam unit kerja agar memahami sistem integritas pemerintahan secara utuh dengan melihat kerangka sistem integritas terutama aspek kejelasan (*Clarity*) dari sistem integritas dimulai dari konsep integritas dan visi tentang kebijakan dan strategi integritas didefinisikan, dirumuskan, dan dioperasionalkan secara terpadu.
- 3) Dalam penelitian ini banyak hal menarik untuk diteliti tetapi tidak menjadi bagian dalam penelitian ini untuk itu bagi peneliti selanjutnya untuk meneliti tentang Impact dari layanan yang diberikan oleh unit Predikat WBK dan WBBM dalam mendukung Program Pembangunan Nasional.

DAFTAR PUSTAKA

- A. Muri Yusuf, 2019, Metode Penelitian ‘Kuantitatif, Kualitatif dan Penelitian Gabungan’ Prenada Media Group
- AG Subarsono, 2005, Analisis Kebijakan Publik ‘Konsep, Teori, dan Aplikasi, Pustaka Pelajar, Yogyakarta
- Agus Suryono, 2010, Dimensi-dimensi Prima Teori Pembangunan, UNBRAU Pres
- Agus Wibowo dkk, 2022, Pengetahuan Dasar Anti Korupsi dan Integritas, Media Sains Indonesia, Bandung Jawa Barat
- Ahmad Sirin, 2021, *Strategi Pembangunan Zona Integritas pada Kantor Kementerian*, dalam *Jurnal Pendidikan dan Pelatihan*, Vol.5 No.2.
- Alain Hoekstra, Leo, Andre, 2022, Content and Design of Integrity System: Evaluating Integrity Systems in Local Government, Public Integrity, Vol 25 No.2
- Asmawi, (2012), Reformasi Birokrasi Dalam Rangka Good Governance, PT Rizky Grafis
- Caryn Peiffer & Rosita Armytage, 2018, Searching for success: Summarising a Mixed Methods Approach to Identifying Positive Outlier in Bribery Reduction, OEDC Global Anti-Corruption & Integrity Forum
- Dong Chul Shim, 2008, E-Government and Anti-Corruption: Empirical Analysis of International Data, International Journal of Public Administration
- Erwan A. Purwanto dan Dyah R. Sulistyastuti, 2015, Implementasi Kebijakan Publik ‘Konsep dan Aplikasinya di Indonesia’, Gava Media
- Fred Nikols, 2011, Strategy, Strategic Management, Strategic Planning and Strategic Thinking, Distance Consulting LLC
- H.A. Daradjat Kartawidjaja, 2018, Kebijakan Publik ‘Analisis Implementasi Kebijakan Keselamatan dan Kesehatan Kerja (K3)
- Herrisya Puja Meidina, Wahyu Utamidewi dan Luluatu Nayiroh, 2021, Pembentukan Citra Sebagai Penunjang Pembangunan Integritas (*Studi kasus pada kantor Imigrasi Kelas I Non TPI Karawang*), Jurnal Penelitian Pers dan Komunikasi Pembangunan, Vol. 25 No.2
- Inu Kencana Syafii, 2003, Sistem Administrasi Negara Republik Indonesia (SANRI), Bumi Aksara
- Indradi, (2006), Dasar-dasar dan Teori Administrasi Publik, Yayasan Pembangunan Nasional Malang.
- Iryna Soldatenko, 2023, Communication Between The Government and The Public as a Factor in Lowering The Risk Of Corruption, Access to Justice in Eastern Europe
- Julia Hapsari, Hartuti Purnaweni dan Budi Puspo Priyadi, 2019, Implementasi Pembangunan Zona Integritas Menuju Wilayah Bebas Dari Korupsi dan Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani Di BBWS Pemali Juana Semarang, Vol.1 No.1.

- Jusuf Soewadji, 2012, Pengantar Metodologi Penelitian, Mitra Wacana Media, Jakarta
- Khaoula & karim, 2021, The “island of integrity” as an anti-corruption strategy: A Tunisian case-study, journal of economics and international Business Management, vol 9.
- Majalah Media Kekayaan Negara, 2021, Komitmen DJKN dalam Pembangunan Zona Integritas WBK/WBBM, edisi No.41
- 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.
- Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 tentang Grand Design Reformasi Birokrasi 2010-2025.
- Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 90 Tahun 2021 tentang Pembangunan dan Evaluasi Zona Integritas Menuju Wilayah Bebas dari Korupsi dan Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani di Instansi Pemerintah.
- Purwanto dan Sulistyastuti, 2015, Implementasi Kebijakan Publik “*Konsep dan Aplikasinya di Indonesia*”.Gava Media
- Rahim dan Radjab, 2017, Manajemen Strategi, Lembaga Perpustakaan dan Penerbitan Universitas Muhammadiyah Makassar
- Sahya Anggara, 2014, Kebijakan Publik, Pustaka Setia, Bandung
- Selamet Darwanto, Normajatun dan Fika Fibriyanita, 2021, Implementasi Kebijakan Pembangunan Zona Integritas di Kantor Badan Pertanahan Nasional Kota Banjarmasin.
- Sugiyono (2017), Metode Penelitian Kebijakan “*Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, Kombinasi, R&D dan Penelitian Evaluasi*”. CV Alfabeta
- Sugiyono, 2011, Metode Penelitian Administrasi *di lengkapi dengan metode R&D*, CV Alfabeta
- Surat No.B/116/PW.04/2021 tentang Hasil Evaluasi Pelaksanaan Pembangunan ZI Menuju WBK dan WBBM di Lingkungan Kementerian Lingkungan Hidup dan Kehutanan Tahun 2021
- Streaming Youtube, Acara Apresiasi dan Penganugerahan Zona Integritas Menuju WBK/WBBM Tahun 2021, (<https://www.youtube.com/watch?v=Swnn2Q-YOe8>)
- Tachjan, (2006), Implementasi Kebijakan Publik, AIPI Bandung
- Taufiqurokhman, 2014, Kebijakan Publik “Pendelegasian Tanggungjawab Negara Kepada Presiden Selaku Penyelenggara Pemerintah, Jakarta
- Yopik Gani, 2019, Implementasi Pembangunan Zona Integritas dalam Pelayanan Publik Polri, Vol.13 No 2.
- Website : Kementerian PAN-RB, 2009, Reformasi Birokrasi ,Online <https://www.menpan.go.id/site/reformasi-birokrasi/makna-dan-tujuan> dan <https://www.menpan.go.id/site/berita-terkini/558-unit-bebas-dari-korupsi-lahir-di-penghujung-tahun>

Website: <https://id.wikipedia.org/wiki/Wilayah>
<https://www.cmbell.com/blog/2017/4/26/internal-communication-infographic>



**POLITEKNIK
STIA LAN**
J A K A R T A
J A K A R T A