

---

**IMPLEMENTASI PEMBANGUNAN ZONA INTEGRITAS MENUJU  
WILAYAH BEBAS DARI KORUPSI DAN WILAYAH BIROKRASI BERSIH  
DAN MELAYANI DI BBWS PEMALI JUANA SEMARANG**

Julia Hapsari<sup>1</sup>, Hartuti Purnaweni<sup>2</sup>, Budi Puspo Priyadi<sup>3</sup>

**Abstract**

*Significantly there was an increase in the number of proposals work units that launched the Integrity Zone, but the increase of proposals number was not followed by the high level of work units breakdown towards Corruption-Free Areas and the Clean and Serving Bureaucracy. Likewise, the BBWS Pemali Juana Semarang, which the value in the management of human resource indicators is still below the minimum value. This study aims to analyze the implementation and factors that encourage and hinder the Development of Integrity Zones Towards Corruption-Free Areas and the Clean and Serving Bureaucracy in Balai Besar Wilayah Sungai Pemali Juana Semarang. This research uses descriptive qualitative approach. The results of the study show that there are several obstacles in the implementation of policies towards WBK as follow (1) There are types of education and training that irrelevant to the duties and functions of office, (2) Gaps in opportunities / rights to get education and training and other competencies, (3) Monev reporting has been carried out every six months, (4) The preparation of monev reports depends on the collection of SKP, (5) Short-term programs monitoring is difficult, (6) Employees pay little attention to SKP collection deadlines, (7) Employees pay less attention to the achievements of their own performance, (8) There are employees making mass SKP, (9) Period of individual performance measurement done every semester.*

**Keywords:** *policy implementation, Integrity Zone Corruption-Free Area and Clean Bureaucracy area serving, BBWS Pemali Juana Semarang*

**PENDAHULUAN**

Guna memperbaiki tata kelola pemerintah dan mencapai tata kelola pemerintahan yang baik maka pemerintah melaksanakan reformasi birokrasi (Dwiyanto, 2009). Reformasi birokrasi merupakan salah satu langkah untuk melakukan penataan terhadap sistem penyelenggaraan pemerintahan yang baik, efektif dan efisien sehingga dapat melayani masyarakat secara cepat, tepat, dan profesional. Reformasi birokrasi berusaha memperbaiki ribuan proses tumpang tindih antar fungsi-fungsi pemerintahan, melibatkan jutaan pegawai, dan memerlukan anggaran yang tidak sedikit. Selain itu, reformasi birokrasi juga berarti menata ulang proses birokrasi dari tingkat tertinggi hingga terendah dan melakukan terobosan baru dengan langkah-langkah bertahap, konkret, realistis,

---

<sup>1</sup> BBWS Pemali Juana, Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat

<sup>2</sup> Magister Administrasi Publik, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Diponegoro

<sup>3</sup> Magister Administrasi Publik, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Diponegoro

---

sejauh-mungkin, berfikir di luar kebiasaan/rutinitas yang ada, perubahan paradigma, dan dengan upaya luar biasa (Dwiyanto, 2015).

Untuk mengakomodasi hal tersebut maka diterbitkanlah Peraturan Presiden No. 81 tahun 2010 tentang Grand Design Reformasi Birokrasi Tahun 2010-2025 dengan tiga sasaran utamanya, yaitu peningkatan kapasitas dan akuntabilitas organisasi, pemerintah yang bersih dan bebas Korupsi, Kolusi, dan Nepotisme (KKN), serta peningkatan pelayanan publik. Sejalan dengan hal tersebut maka instansi-instansi pemerintah membangun unit-unit percontohan pelaksanaan reformasi birokrasi yang dapat menjadi percontohan penerapan pada unit-unit kerja lainnya, seperti zona integritas. Konsep zona integritas sebenarnya berasal dari konsep island of integrity. Island of integrity atau pulau integritas biasa digunakan oleh pemerintah maupun NGO (Non Government Organization) untuk menunjukkan semangat dalam pemberantasan dan pencegahan tindak pidana korupsi (Rustiono, 2015). Sudah bukan rahasia umum jika pelayanan birokrasi di Indonesia harus melalui banyak “meja” yang rawan dengan praktek korupsi. Pelayanan yang korup pada akhirnya menyebabkan warga cenderung semakin toleran terhadap praktek pungli sehingga masyarakat secara tidak langsung ikut melembagakan praktek KKN (Dwiyanto, 2011: 91).

Berdasarkan Peraturan Menteri Pemberdayaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 52 Tahun 2014 Tentang Pedoman Pembangunan Zona Integritas Menuju Wilayah Bebas Dari Korupsi Dan Wilayah Birokrasi Bersih Dan Melayani di lingkungan instansi pemerintah. Pengertian Zona Integritas adalah predikat yang diberikan kepada instansi pemerintah di mana pimpinan dan jajarannya mempunyai komitmen untuk mewujudkan Wilayah Bebas dari Korupsi (WBK)/Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani (WBBM) melalui reformasi birokrasi, khususnya dalam hal pencegahan korupsi dan peningkatan kualitas pelayanan publik.

Sebagian instansi pemerintah, pembangunan Zona Integritas masih menjadi wacana di kalangan sebagian pimpinan karena diperlukannya komitmen yang kuat dan upaya keras dalam proses perwujudannya. Meski demikian, sejalan dengan amanat peraturan, data Kementerian PAN-RB (2016) menyebutkan bahwa terjadi peningkatan yang sangat signifikan atas usulan unit kerja menuju WBK/WBBM tahun 2015-2016. Terdapat 223 usulan unit kerja “Menuju Wilayah Bebas Korupsi”, dengan perincian 175 unit kerja di Kementerian, 18 unit kerja di Provinsi, dan 30 unit kerja di Kabupaten/Kota. Jika

---

dibandingkan tahun 2015, hanya ada 60 unit kerja, yakni 45 unit kerja di Kementerian/Lembaga, 4 unit kerja di Provinsi, dan 11 unit kerja di Kabupaten/Kota.

Namun, kenaikan signifikan persentase jumlah pengusul unit kerja menuju WBK/WBBM ternyata tidak diikuti oleh peningkatan yang signifikan terhadap jumlah unit kerja yang lulus untuk mendapatkan predikat WBK/WBBM. Tercatat, dari total 223 unit kerja yang diajukan pada tahun 2016, hanya 19 unit kerja (8,5%) yang lolos. Pada tahun 2015, dari total unit kerja yang mengajukan pembangunan unit kerja menuju WBK/WBBM sebanyak 60 unit kerja, 13 unit (21%) di antaranya berhasil lulus mendapatkan predikat WBK/WBBM.

Hingga saat ini hampir seluruh kementerian telah menerapkan pembangunan zona integritas di wilayah kerjanya, termasuk pula di Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat (PUPR), yaitu Direktorat Jenderal Sumber Daya Air (SDA) yang menggelar acara Pencanangan Pembangunan Zona Integritas (ZI) menuju Wilayah Bebas Korupsi (WBK) dan Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani (WBBM). Dalam pencanangan tersebut, Direktur Jenderal SDA menetapkan Balai Besar Wilayah Sungai (BBWS) Pemali Juana sebagai salah satu unit kerja yang menjadi percontohan Zona Integritas menuju WBK dan WBBM di lingkungan SDA.

Menyongsong implementasi pembangunan Zona Integritas tersebut, berbagai persiapan telah dilaksanakan oleh BBWS Pemali Juana. Diawali dengan penandatanganan Pakta Integritas oleh Kepala BBWS Pemali Juana yang diikuti oleh seluruh pegawai. Selanjutnya pemenuhan kewajiban untuk menyerahkan Laporan Harta Kekayaan Penyelenggara Negara (LHKPN) kepada Komisi Pemberantasan Korupsi (KPK), Penyusunan Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP) sebagai pemenuhan akuntabilitas kinerja BBWS Pemali Juana, mengganti absen manual menjadi absen elektronik dengan finger print sebagai salah satu kebijakan peningkatan disiplin pegawai, serta memasang banner-banner Pancasikap sebagai bentuk penerapan kode etik khusus.

Berdasarkan observasi yang telah dilakukan, ditemukan permasalahan terkait Lembar Kerja Evaluasi (Lampiran 1) Zona Integritas menuju WBK/WBBM di BBWS Pemali Juana. Lembar Kerja Evaluasi (LKE) ini memuat indikator pengungkit dan indikator hasil yang merupakan penilaian terhadap unit kerja yang akan diusulkan untuk mendapat predikat WBK/WBBM. Terdapat 6 indikator Pengungkit dengan skor 60 dan

---

2 indikator hasil dengan skor 40. Penilaian terhadap setiap program dalam komponen pengungkit dan komponen hasil diukur melalui indikator-indikator yang dipandang mewakili program tersebut sehingga dengan menilai indikator tersebut diharapkan dapat memberikan gambaran pencapaian upaya yang berdampak pada pencapaian sasaran.

Berdasarkan Permen PAN-RB No. 52 Tahun 2014, unit kerja berpredikat WBK dapat dilihat dari LKE yang harus memenuhi syarat: 1) memiliki nilai total, pengungkit dan hasil minimal 75; 2) memiliki nilai komponen hasil “Terwujudnya Pemerintah yang Bersih dan Bebas KKN” minimal 18, dengan nilai sub komponen “Survei Persepsi Anti Korupsi” minimal 13,5 dan sub komponen “Persentasi Temuan Laporan Hasil Pemeriksaan” minimal 3,5.

Pada Lembar Kerja Evaluasi BBWS Pemali Juana ditemukan bahwa nilai komponen hasil “Terwujudnya Pemerintah yang Bersih dan Bebas KKN” sebesar 11. Angka tersebut jauh dari nilai minimal yang ditentukan. Nilai tersebut terdiri dari nilai sub komponen “Survei Persepsi Anti Korupsi” sebesar 7,5 dan nilai sub komponen “Persentase Temuan Laporan Hasil Pemeriksaan” sebesar 3,5. Indikasi tersebut belum sesuai dengan syarat penetapan unit kerja berpredikat WBK. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa BBWS Pemali Juana belum dapat menyandang predikat Wilayah Bebas dari Korupsi maupun Wilayah Birokrasi Bebas dan Melayani. Menurut Lembar Kerja Evaluasi Zona Integritas menuju WBK dan WBBM di Balai Besar Wilayah Sungai Pemali Juana terdapat indikator pengungkit yang memiliki 2 (dua) nilai C pada komponen “Penataan Sistem Manajemen SDM”, yaitu sub indikator pengembangan pegawai berbasis kompetensi dan penetapan kinerja individu.

### **Lingkup Pembahasan**

- a. Menganalisis implementasi Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 52 Tahun 2014 Tentang Pedoman Pembangunan Zona Integritas Menuju Wilayah Bebas dari Korupsi dan Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani di Balai Besar Wilayah Sungai Pemali Juana Semarang.
- b. Menganalisis faktor-faktor apa yang menghambat implementasi Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 52 Tahun 2014 Tentang Pedoman Pembangunan Zona Integritas Menuju Wilayah Bebas dari Korupsi dan Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani di Balai Besar Wilayah Sungai Pemali Juana Semarang.

**Konsep Zone Integritas****1. Zona Integritas (ZI)**

Menurut Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 52 Tahun 2014, Zona Integritas (ZI) merupakan predikat yang diberikan kepada instansi pemerintah di mana pimpinan dan jajarannya mempunyai komitmen untuk mewujudkan WBK/WBBM melalui reformasi birokrasi, khususnya dalam hal pencegahan korupsi dan peningkatan kualitas pelayanan publik.

Dalam membangun Zona Integritas, pimpinan instansi pemerintah menetapkan satu atau beberapa unit kerja yang diusulkan sebagai Wilayah Bebas Korupsi/Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani. Pemilihan unit kerja yang diusulkan sebagai Wilayah Bebas Korupsi/Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani memperhatikan beberapa syarat yang telah ditetapkan, di antaranya: 1) Dianggap sebagai unit yang penting/strategis dalam melakukan pelayanan publik; 2) Mengelola sumber daya yang cukup besar, serta 3) Memiliki tingkat keberhasilan Reformasi Birokrasi yang cukup tinggi di unit tersebut.

Proses pemilihan unit kerja yang berpotensi sebagai Zona Integritas dilakukan dengan membentuk kelompok kerja/tim untuk melakukan identifikasi terhadap unit kerja yang berpotensi sebagai unit kerja berpredikat menuju WBK/WBBM oleh pimpinan instansi. Setelah melakukan identifikasi, kelompok kerja/tim mengusulkan unit kerja kepada pimpinan instansi untuk ditetapkan sebagai calon unit kerja berpredikat Zona Integritas menuju WBK/WBBM. Selanjutnya dilakukan penilaian mandiri (self assessment) oleh Tim Penilai Internal (TPI). Setelah melakukan penilaian, TPI melaporkan kepada Pimpinan instansi tentang unit yang akan diusulkan ke Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi sebagai unit kerja berpredikat Menuju WBK/WBBM. Apabila unit kerja yang diusulkan memenuhi syarat sebagai Zona Integritas Menuju WBK/WBBM maka langkah selanjutnya adalah penetapan.

**2. Wilayah Bebas dari Korupsi (WBK)**

Menurut Permen PAN-RB Nomor 52 Tahun 2014 Tentang Pedoman Pembangunan Zona Integritas Menuju Wilayah Bebas Dari Korupsi Dan Wilayah Birokrasi Bersih Dan Melayani di lingkungan instansi pemerintah, Wilayah Bebas dari Korupsi adalah predikat yang diberikan kepada suatu unit kerja yang memenuhi sebagian besar manajemen perubahan, penataan tatalaksana, penataan sistem manajemen SDM, penguatan pengawasan, dan penguatan akuntabilitas kinerja.

---

### **3. Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani (WBBM)**

Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani adalah predikat yang diberikan kepada suatu unit kerja yang memenuhi sebagian besar manajemen perubahan, penataan tatalaksana, penataan sistem manajemen SDM, penguatan pengawasan, penguatan akuntabilitas kinerja, dan penguatan kualitas pelayanan publik (Permen PAN-RB Nomor 52 Tahun 2014).

#### **Metode Penelitian**

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kualitatif. Metode penelitian kualitatif sebagai suatu konsep keseluruhan (holistic) berupaya untuk mengungkapkan rahasia sesuatu, dilakukan dengan menghimpun informasi dalam keadaan sewajarnya (natural setting), mempergunakan cara kerja yang sistematis, terarah dan dapat dipertanggungjawabkan secara kualitatif sehingga tidak kehilangan sifat ilmiahnya. Artinya penelitian ini tidak hanya merekam hal-hal yang tampak secara eksplisit saja, melainkan melihat secara keseluruhan fenomena yang terjadi (Sugiyono, 2012: 45). Pemilihan informan telah ditentukan karena sudah diketahui tugas pokok sesuai fungsinya, terkait pembangunan Zona Integritas menuju Wilayah Bebas Korupsi dan Wilayah Birokrasi Bersih Melayani. Artinya pengambilan informan dipilih dengan sengaja dan merupakan orang-orang yang benar-benar mengetahui permasalahan serta terpercaya di lingkup Balai Besar Wilayah Sungai Pemali Juana Semarang. Adapun informan dalam penelitian ini adalah pihak-pihak yang terkait dengan fokus dan lokus penelitian, yakni Kepala BBWS Pemali Juana atau yang mewakili, Anggota Tim Penilai Internal, Kepala Bidang dan Satuan Kerja, Staf Bidang Kepegawaian, Bidang Operasi dan Pemeliharaan, Bidang Perencanaan dan Program, Staf pelaksana teknik BBWS Pemali Juana.

Jenis data yang digunakan meliputi teks/tulisan, kata-kata tertulis, frasa-frasa atau simbol-simbol yang menggambarkan atau merepresentasikan orang-orang, tindakan-tindakan dan peristiwa-peristiwa dalam kehidupan sosial. Sumber data utama melalui wawancara terstruktur, yakni wawancara yang pewawancaranya menetapkan sendiri masalah dan pertanyaan-pertanyaan yang diajukan atau pengamatan berperan serta dalam hasil usaha kegiatan mendengar, melihat dan bertanya (Moleong, 2004:190). Sumber data utama, yakni data primer melalui wawancara terstruktur dengan informan, observasi dan

dokumentasi. Adapun sumber data sekunder berasal dari data olahan instansi atau peneliti lain yang telah melakukan pengumpulan data di Kantor BBWS Pemali Juana Semarang.

Teknik Pengumpulan data melalui wawancara, observasi dan pengumpulan data sekunder berupa data statistik, laporan-laporan resmi dari instansi dan data perundangan. Data yang diperoleh selanjutnya dianalisis secara sistematis dengan melakukan tiga langkah secara bersamaan, yaitu kondensasi data, penyajian data, penarikan kesimpulan dan verifikasi. Keabsahan data dalam penelitian ini menggunakan triangulasi metode, yaitu dengan cara membandingkan informasi atau data dengan cara yang berbeda untuk memperoleh kebenaran informasi. Mendalami fenomena tunggal dari sudut pandang yang berbeda-beda akan memberikan pemahaman yang utuh. Peneliti menggunakan metode wawancara bebas dan wawancara terstruktur. Selain itu, peneliti juga bisa menggunakan informan berbeda untuk mengecek kebenaran informasi yang diperoleh.

## **PEMBAHASAN**

### **Implementasi Pembangunan Zona Integritas Menuju Wilayah Bebas Dari Korupsi Dan Wilayah Birokrasi Bersih Di Balai Besar Wilayah Sungai Pemali Juana Pengembangan Pegawai Berbasis Kompetensi**

Penataan sistem manajemen SDM di Balai Besar Wilayah Sungai Pemali Juana Semarang yang berdasarkan Lembar Kerja Evaluasi (LKE) masih terdapat nilai di bawah ketentuan sehingga tidak tercapai predikat WBK. Salah satu indikator yang perlu diperhatikan karena nilai yang tidak terpenuhi dalam penataan sistem manajemen SDM, yaitu pengembangan pegawai berbasis kompetensi.

Pengukuran indikator pengembangan pegawai berbasis kompetensi dilakukan dengan mengacu pada kondisi, seperti: 1) telah melakukan upaya pengembangan kompetensi (capacity building/transfer knowledge); dan 2) terdapat kesempatan/hak bagi pegawai di unit kerja terkait untuk mengikuti diklat maupun pengembangan kompetensi lainnya.

Pengembangan SDM berbasis kompetensi dilakukan agar dapat memberikan hasil sesuai dengan tujuan dan sasaran organisasi dengan standar kinerja yang telah ditetapkan. Kompetensi yang dimiliki seorang karyawan secara individual harus dapat mendukung pelaksanaan visi misi organisasi melalui kinerja strategis organisasi tersebut.

---

### 1. **Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan Maupun Pengembangan Kompetensi Lainnya**

Penyelenggaraan diklat oleh BBWS Pemali Juana Semarang telah dilakukan pada berbagai kesempatan baik yang diselenggarakan sendiri oleh BBWS Pemali Juana Semarang maupun tawaran dari BPSDM. Penyelenggaraan diklat juga didasarkan pada Training Need Analysis (TNA). Penyusunan rencana pengembangan kompetensi pegawai tidak mempertimbangkan hasil pengelolaan kinerja pegawai. Persentase kesenjangan kompetensi pegawai yang ada belum didasarkan pada standar kompetensi yang ditetapkan untuk masing-masing jabatan. Kesempatan/hak untuk mengikuti diklat maupun pengembangan kompetensi lainnya juga belum dilaksanakan secara merata.

Berdasarkan hal tersebut dapat dikatakan bahwa pelaksanaan pendidikan dan pelatihan dalam rangka meningkatkan pengembangan sumberdaya manusia pegawai berbasis kompetensi sejalan dengan apa yang terdapat dalam Peraturan Menteri PAN dan RB Nomor 52 Tahun 2014 Tentang Pedoman Pembangunan Zona Integritas Menuju WBK/WBBM dan telah dilaksanakan oleh BBWS Pemali Juana Semarang

### 2. **Pelaporan Monitoring Dan Evaluasi (Monev) Hasil Pengembangan Kompetensi**

Pelaporan *monitoring* dan evaluasi kurang optimal. Pelaporan monev bergantung dari pembuatan SKP yang dilaksanakan tiap 6 bulan sekali. Banyak pegawai yang kurang peduli dalam mendukung pembuatan SKP. Pelaporan monev yang baik dilakukan tiap bulan sehingga pengawasan terhadap program yang bersifat jangka pendek dapat dilakukan.

Monitoring dan evaluasi berfungsi untuk mengukur hasil program yang sudah berjalan. Pelaporan yang dilakukan tiap semester sedangkan program yang dilaksanakan memiliki periode pendek bulanan maka fungsi monev di BBWS Pemali Juana tidak sesuai dengan Peraturan Menteri PAN dan RB Nomor 52 Tahun 2014 Tentang Pedoman Pembangunan Zona Integritas Menuju WBK/WBBM.

### **Penetapan Kinerja Individu**

Penetapan kinerja dilakukan berdasarkan pada kondisi di lapangan, yang mengacu pada beberapa indikator terkait dengan kinerja organisasi. Keberhasilan suatu organisasi dipengaruhi oleh kinerja (*job performance*) sumber daya manusia, untuk itu setiap organisasi akan berusaha untuk meningkatkan kinerja pegawai dalam mencapai tujuan



---

organisasi yang telah ditetapkan. Berdasarkan Permen PAN-RB Nomor 52 Tahun 2014 Tentang Pedoman Pembangunan Zona Integritas Menuju Wilayah Bebas dari Korupsi dan Melayani, ada beberapa indikator dalam penetapan kinerja individu, yakni sebagai berikut:

**1. Pengukuran Kinerja Individu Terkait Kinerja Organisasi**

Penilaian kinerja para pegawai di BBWS Pemali Juana Semarang dilihat berdasarkan bagaimana seorang pegawai melakukan penetapan sasaran kinerja yang tepat dan baik dalam mendistribusikan pekerjaannya. Pegawai harus memperhatikan sasaran BBWS Pemali Juana terutama satuan kerja/bidang yang diembannya. Kegiatan tugas jabatan pegawai bersumber dari target yang ingin dicapai satuan kerja baik kuantitas, kualitas, waktu dan biaya. Seluruh penetapan kinerja individu baik struktural maupun fungsional telah disesuaikan dengan sasaran kinerja organisasi.

Dengan demikian dapat dikatakan bahwa pengukuran kinerja individu terkait kinerja organisasi telah dilaksanakan berdasarkan dengan Permen PAN-RB Nomor 52 Tahun 2014 Tentang Pedoman Pembangunan Zona Integritas Menuju Wilayah Bebas dari Korupsi dan Melayani.

**2. Kesesuaian Ukuran Kinerja Individu Dengan Kinerja Level di Atasnya**

Ukuran kinerja individu dengan kinerja individu level di atasnya telah dilakukan dalam rangka menuju zona integritas menuju wilayah bebas korupsi. Ukuran kinerja individu telah disesuaikan dengan melihat ukuran kinerja individu level di atasnya. Selanjutnya indikator kinerja bawahan merupakan distribusi dari tugas jabatan individu level di atasnya.

Permen PAN-RB Nomor 52 Tahun 2014 Tentang Pedoman Pembangunan Zona Integritas Menuju Wilayah Bebas dari Korupsi dan Melayani menyebutkan seberapa besar penetapan kinerja individu terkait dengan kinerja level di atasnya. Besarnya penetapan kinerja individu terkait dengan kinerja level di atasnya akan mempengaruhi penilaian indikator ini, semakin banyak keterkaitannya maka semakin tinggi pula nilai yang didapatkan.

Hal ini menunjukkan bahwa dalam memberikan ukuran kinerja individu terhadap individu level di atasnya telah disesuaikan menurut Permen PAN-RB Nomor 52 Tahun 2014 Tentang Pedoman Pembangunan Zona Integritas Menuju Wilayah Bebas dari Korupsi dan Wilayah Birokrasi Bersih. Penetapan ukuran kinerja individu terkait individu

---

level di atasnya di BBWS Pemali Juana telah dilaksanakan dan disesuaikan dengan ketentuan yang ada.

### **3. Periode Pengukuran Kinerja Individu**

Pengukuran kinerja individu menggunakan indikator dan ukuran yang dapat dipertanggung jawabkan sebagaimana tertera dalam peraturan yang ada. Di Instansi BBWS Pemali Juana Semarang ukuran penilaian kinerja individu pegawai dilihat berdasarkan Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) dan Perjanjian Kinerja (PK).

Penilaian SKP dengan melihat studi dokumen sebagai bahan petunjuk dan dijadikan alat taksiran serta beberapa surat yang terukur dengan ditambah pemantauan internal dari pimpinan mengenai tujuan organisasi. Selanjutnya ada kendala yang dihadapi dalam penilaian kinerja individu, yakni periode pengukuran kinerja. Pengukuran kinerja individu yang menggunakan SKP masih menghadapi kendala. Hasil penelitian mengungkapkan pegawai lalai dalam mengerjakan pengisian SKP. Bahkan, pembuatan SKP dikerjakan secara massal oleh satu orang.

Penilaian kinerja individu yang terukur telah dilakukan oleh BBWS Pemali Juana Semarang dengan melihat dan mengacu pada SKP dan PK pegawai. Pengukuran kinerja dilakukan secara periodik berdasarkan penentuan target yang ditetapkan sebelumnya. Penilaian kinerja telah dilakukan oleh BBWS Pemali Juana Semarang meskipun dalam praktek di lapangan tidak menggunakan periode secara bulanan.

### **Faktor-faktor yang mendukung dan menghambat implementasi Pembangunan Zona Integritas Menuju Wilayah Bebas dari Korupsi dan Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani di Lingkungan Instansi BBWS Pemali Juana Semarang**

#### **Komunikasi**

Komponen komunikasi diambil dari model implementasi kebijakan Edward III (Subarsono, 2006: 91). Model komunikasi yang digunakan oleh pimpinan BBWS Pemali Juana Semarang dalam memberikan pemahaman tujuan kebijakan kepada para pegawai telah dilakukan, di antaranya dengan penyampaian informasi melalui apel pagi dan rapat koordinasi internal organisasi. Selanjutnya pimpinan memberikan arahan yang jelas dan tegas agar apa yang menjadi tujuan kebijakan dipahami dengan seksama oleh para pelaksana kebijakan. Namun yang menjadi kelemahan adalah rendahnya pemahaman pegawai pelaksana pada tingkat pelayanan dasar kepada masyarakat.

Komunikasi menekankan adanya pertukaran informasi secara verbal dari seseorang kepada orang lain. Para pegawai pemberi layanan kepada masyarakat di BBWS Pemali Juana Semarang telah melakukan komunikasi dua arah antara pimpinan dan bawahan. Namun beberapa pegawai juga tidak memahami informasi yang diberikan oleh pimpinan sehingga terjadi kekeliruan dalam memberikan informasi kepada masyarakat.

### **Sumberdaya**

Komponen kedua dari teori Edward III adalah sumberdaya (Subarsono, 2006: 91). Sumberdaya manusia merupakan motor penggerak utama sebuah organisasi dan harus didukung oleh sumberdaya lain seperti: anggaran, peralatan dan kewenangan. Keempat sumberdaya tersebut harus menjadi satu dan seimbang serta saling melengkapi sehingga tujuan organisasi yang telah ditetapkan akan berjalan dengan baik.

Pada BBWS Pemali Juana, pegawai menjadi ujung tombak dalam melaksanakan peraturan zona integritas dalam upaya menjadi instansi yang bebas korupsi. Pegawai pada instansi BBWS Pemali Juana Semarang sudah memenuhi kriteria sebagai sumberdaya yang cakap dan berkompeten dalam memberikan pelayanan dan menyelesaikan tugas kerja. Hal ini dapat dilihat pada distribusi pekerjaan karyawan yang menyesuaikan dengan latar belakang pendidikan. Namun tidak dapat dipungkiri sumberdaya manusia di BBWS Pemali Juana Semarang masih kurang responsif dan pada pelaksanaan peraturan masih kurang tepat sasaran.

Selanjutnya mengenai aspek sumberdaya anggaran juga mempunyai andil besar dalam keberhasilan dan tercapainya tujuan organisasi. Dukungan anggaran yang memadai bisa menjadi tolak ukur keberhasilan organisasi. Anggaran yang mendukung dalam aktivitas organisasi sangat mempengaruhi kecepatan tercapainya tujuan organisasi. Hal ini dapat dilihat dari pelaksanaan oleh BBWS Pemali Juana Semarang mengenai pendidikan dan pelatihan bagi pegawai dengan penggunaan dana swakelola balai. Selanjutnya penggunaan anggaran untuk membangun aplikasi e-kinerja yang telah dilakukan oleh BBWS Pemali Juana Semarang.

Selanjutnya sumberdaya kewenangan merupakan aspek penting karena adanya kewenangan maka akan memudahkan pendelegasian wewenang dari pimpinan kepada bagian tim kerja untuk mencapai tujuan. Hal ini dapat dilihat dari pembagian wewenang kerja kepada beberapa tim kerja dalam bentuk kelompok di BBWS Pemali Juana Semarang. BBWS Pemali Juana Semarang telah melakukan manajemen sumberdaya

dengan pemanfaatan optimal meskipun pada prakteknya belum terlaksana berdasarkan teori dengan yang sebenarnya.

### **Disposisi**

Komponen ketiga dari teori Edward III adalah disposisi (Subarsono, 2006: 91). Disposisi dalam hal ini terkait dengan sikap komitmen pegawai dalam melaksanakan kebijakan dengan pilihan dan cara tertentu. Dapat diketahui bahwa pelaksanaan kebijakan zona integritas menuju wilayah bebas korupsi di BBWS Pemali Juana Semarang sudah menunaikan sikap konsistensi yang dimulai dari pimpinan, pimpinan tim kerja sampai kepada pegawai pelaksana. Misalnya ada beberapa perencanaan yang disusun dan dilaksanakan berdasarkan dengan tanggal dan tahun yang telah ditetapkan sebelumnya.

Namun komitmen pegawai juga bergantung pada kesolidan yang dibangun oleh pimpinan terhadap bawahan sehingga kerjasama terbentuk berdasarkan sikap dari ketegasan seorang pemimpin dalam mencapai tujuan. Kerjasama antar tim sangat mempengaruhi distribusi pekerjaan sehingga sikap gotong royong akan menjadi pondasi setiap kegiatan sosial. Kendala yang ditemukan dalam pekerjaan adalah banyaknya kegiatan selain tugas pokok yang dilaksanakan di luar kantor sehingga sedikit banyak mengganggu pekerjaan dan capaian target SKP pegawai.

Berdasarkan teori yang dikemukakan Edwards, integritas seorang pegawai sangat tergantung dari pola pikir dan sikap dalam menentukan keputusan. Sikap pegawai ditentukan dengan tingkat komitmen dalam menjalankan pekerjaan berdasarkan tempat, waktu, perintah yang diberikan. Dapat diketahui bahwa variabel disposisi menurut teori telah digunakan oleh BBWS Pemali Juana Semarang meskipun pada prakteknya di lapangan tidak sepenuhnya sesuai dengan teori.

### **Struktur Birokrasi**

Komponen keempat dari teori Edward III adalah struktur birokrasi (Subarsono, 2006: 91). Pembagian wewenang, koordinasi antar tim kerja dalam mencapai tujuan instansi BBWS bebas wilayah korupsi telah dilakukan berdasarkan SOP yang ditetapkan dengan dibantu arahan dan petunjuk dari pimpinan. Sebagaimana pembagian tugas sudah dilakukan dengan jelas seperti urusan pelayanan kepada masyarakat, administrator, dan petugas di lapangan.

**PENUTUP****Kesimpulan**

Implementasi Pembangunan Zona Integritas Menuju Wilayah Bebas dari Korupsi dan Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani di BBWS Pemali Juana belum sepenuhnya dapat berjalan dengan optimal. Hasil dari kegiatan ini belum dapat mencapai beberapa tujuan yang telah tercantum dalam Permen PAN-RB Nomor 52 Tahun 2014.

Dari lima indikator implementasi Pembangunan Zona Integritas Menuju Wilayah Bebas dari Korupsi dan Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani ini, dua diantaranya masih dinilai belum baik yaitu Pelaporan monev bergantung dari pembuatan SKP yang dilaksanakan tiap 6 bulan sekali karena pegawai yang kurang peduli dalam mendukung pembuatan SKP, pegawai lalai dalam mengerjakan pengisian SKP, bahkan pembuatan SKP dikerjakan secara massal oleh satu orang. Penilaian yang sudah baik ada dalam indikator Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan Maupun Pengembangan Kompetensi Lainnya, Pengukuran Kinerja Individu Terkait Kinerja Organisasi, Kesesuaian Ukuran Kinerja Individu Dengan Kinerja Level di Atasnya

Terdapat faktor pendorong dalam Implementasi Pembangunan Zona Integritas Menuju Wilayah Bebas dari Korupsi dan Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani di BBWS Pemali Juana, yaitu model komunikasi sudah dilaksanakan melalui apel pagi dan beberapa rapat koordinasi internal organisasi. Komunikasi dilakukan dua arah oleh pimpinan kepada pegawai, pimpinan memberikan arahan yang jelas dan tegas agar apa yang menjadi tujuan kebijakan dipahami dengan seksama oleh para pelaksana kebijakan. Pelaksana kebijakan memberikan informasi dalam rangka wujud pelayanan kepada publik. Rekrutmen SDM berdasarkan kriteria yang memiliki kecakapan, kompetensi terutama dalam memberikan pelayanan dan menyelesaikan tugas kerja. Distribusi pekerjaan menyesuaikan dengan latar belakang pendidikan pegawai. Anggaran yang ada di BBWS Pemali Juana Semarang sudah dilaksanakan untuk pendidikan dan pelatihan bagi pegawai dengan penggunaan dana swakelola balai. Penggunaan anggaran untuk membangun aplikasi e-kinerja. Ada pembagian wewenang kerja kepada beberapa tim kerja dalam bentuk kelompok di BBWS Pemali Juana Semarang. Disposisi dalam hal ini terkait dengan sikap komitmen pegawai dalam melaksanakan kebijakan dengan pilihan dan cara tertentu. Adanya sikap konsistensi yang dimulai dari pimpinan, pimpinan tim kerja sampai kepada pegawai pelaksana. Perencanaan yang telah disusun dilaksanakan

---

berdasarkan dengan tanggal dan tahun yang telah ditetapkan sebelumnya. Pembagian wewenang, koordinasi antar tim kerja dalam mencapai tujuan instansi BBWS bebas wilayah korupsi telah dilakukan berdasarkan SOP yang ditetapkan dengan dibantu arahan dan petunjuk dari pimpinan.

Faktor penghambatnya, yaitu belum maksimalnya pemahaman pegawai pelaksana dalam memberikan pelayanan dasar kepada masyarakat. Beberapa pegawai juga belum sepenuhnya memahami informasi yang disampaikan oleh pimpinan sehingga terjadi kekeliruan dalam memberikan penjelasan kepada masyarakat. Sumberdaya manusia di BBWS Pemali Juana Semarang masih kurang responsif dan pada pelaksanaan peraturan masih kurang tepat sasaran. Komitmen pegawai juga bergantung pada kesolidan yang dibangun oleh pimpinan, banyaknya kegiatan selain tugas pokok yang dilaksanakan di luar kantor sehingga sedikit banyak mengganggu pekerjaan dan capaian target SKP pegawai.

### **Saran**

Berdasarkan kesimpulan sebagaimana tersebut di atas maka penulis memberikan saran sebagai berikut:

1. Memperkuat analisa kebutuhan diklat (*Training Need Analysis*) mengenai jenis pendidikan dan pelatihan yang akan diikuti pegawai supaya relevan dengan tugas dan fungsi pegawai.
2. Mengusulkan adanya penyetaraan diklat baik yang bersifat teknis maupun non teknis pada Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Kementerian PUPR selaku penyelenggara semua pendidikan dan pelatihan pegawai dilingkungan Kementerian PUPR agar kesenjangan atas hak mengikuti diklat berkurang.
3. Pelaporan monitoring dan evaluasi dilakukan setiap bulan.
4. Mempelajari target SKP dan PK lebih jauh serta memprioritaskan indikator penilaian untuk pegawai agar lebih diperhatikan.
5. Memperbanyak jangkauan media informasi dan komunikasi agar pegawai segera mengetahui segala informasi termasuk mengenai pengumpulan SKP mengingat banyaknya pegawai BBWS Pemali Juana yang bertugas diluar kantor induk.
6. Rutin mengadakan sosialisasi kepada pegawai mengenai pentingnya capaian kinerja dalam SKP sebagai bagian dari visi misi BBWS Pemali Juana.

7. Rutin mengadakan pelatihan pengisian SKP pada pegawai.
8. Periode pengukuran kinerja individu dilakukan setiap bulan.
9. Perlu adanya sosialisasi yang intens kepada pegawai pelaksana agar komunikasi tetap terjalin.
10. Pimpinan hendaknya lebih mendekati diri dengan pegawai agar dapat memotivasi serta menambah kekompakan kerja pegawai.
11. Himbauan untuk mengurangi pekerjaan diluar tugas dan fungsi pegawai agar sasaran kinerja pegawai tercapai.

**DAFTAR PUSTAKA**

- Anderson, James E. 2011. *Public Policy making an Introduction*. Boston, MA: Cengage
- Bakunchyk, Liliia. 2016. *Istanbul Anti-corruption Action Plan as a basis for anticorruption reforms in Ukraine*. Journal of Socio-Economic Problems and the State, Vol. 14, No. 1,
- Brilianto, Ikhsan. 2016. Analisis Pembangunan Zona Integritas Dalam Upaya Peningkatan Akuntabilitas, Pelayanan Publik Dan Pemberantasan Korupsi (Studi Pada Pemerintah Kota Yogyakarta). Skripsi. Universitas Lampung
- Creswell, John W. 2003. *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. London: Sage Publication
- Deddy Rustiono. 2015. Zona Nyaman Baru Bernama Zona Integritas. <http://unnes.ac.id/gagasan/zona-nyaman-baru-bernama-zona-integritas/> diakses pada 2 Februari 2017
- Donovan, F and A.C. Jackson. 1991. *Managing Human Service Organizations*. New York: Prentice Hall
- Dwiyanto, Agus. 2009. *Reformasi Birokrasi Pemerintah Sebagai Instrumen Pengendalian Korupsi Di Indonesia, dalam buku Governance Reform Di Indonesia: Mencari Arah Kelembagaan Politik Yang Demokratis Dan Birokrasi Yang Profesional*. Yogyakarta: Gava Media dan MAP UGM.
- Dwiyanto, Agus, 2011, *Mengembalikan Kepercayaan Publik Melalui Reformasi Birokrasi*, Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Dwiyanto, Agus, 2015. *Reformasi Birokrasi Kontekstual*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.

- 
- Grossi, Giuseppe and Daniela Pianezzi. 2016 *“The new public corruption: Old questions for new challenges”*. Accounting Forum 2016. Journal homepage: [www.elsevier.com/locate/accfor](http://www.elsevier.com/locate/accfor)
- Hasibuan, Malayu S.P. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Heidenheimer, Arnold J. and Michael Johnston, eds. 2001. *Political Corruption: Concepts & Contexts*. New Brunswick, NJ: Transaction Publishers.
- Ikelegbe, A. 2006. *Public Policy Analysis: Concepts, Issues and Cases*. Lagos: Imprint Services.
- Instruksi Presiden Nomor 2 Tahun 2014 tentang Aksi Pencegahan dan Pemberantasan Korupsi
- Instruksi Presiden Republik Indonesia Nomor 17 Tahun 2011 tentang Aksi Pencegahan Dan Pemberantasan Korupsi Tahun 2012
- Instruksi Presiden Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2004 tentang Percepatan Pemberantasan Korupsi
- Kamarubiani, Nike. 2012. Pelatihan Berbasis Kompetensi sebagai Program Pengembangan Sumber Daya Manusia: Studi Kasus Pelatihan Pegawai Hotel Nalendra Bandung. *Jurnal Pendidikan Luar*, edisi 8 (1), hal 1-8
- Keban, Yermias T. 2004. *Enam Dimensi Strategis Administrasi Publik, Konsep, Teori dan Isu*. Yogyakarta: Gava Media
- Kemenpan-RB. 2016. [www.menpan.go.id](http://www.menpan.go.id). Diakses pada tanggal 25 januari 2017
- Kusumanegara, Solahuddin. 2010. *Model dan Aktor dalam Proses Kebijakan Publik*. Yogyakarta: Gava Media.
- Lazaruth, Soewardji. 2000. *Kepala Sekolah dan Tanggung Jawabnya*. Yogyakarta: Kanisius.
- Mangkunegara, Anwar P. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya
- Mawitjere Prima. 2013. Implementasi Kebijakan Publik. <https://primalifejournal.wordpress.com/2013/02/25/implementasikebijakan-publik-2/>
- Miles, Mattew B dan A. Michael Huberman. 2007. *Analisis Data Kualitatif*. Jakarta: UI-Press.



- 
- Moeloeng, L. J. 2004. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosda Karya.
- Mulyadi. 2001. *Balance Scorecard: alat Manajemen Kontemporer Untuk Pelipatganda. Kinerja Keuangan Perusahaan*. Salemba Empat. Jakarta
- Nakamura, Robert T. and FrankSmallwood. 1980. *The Politics of Policy Implementation*. New York: St. Martin Press.
- Nugroho, Riant. 2008. *Public Policy: Teori Kebijakan, Analisis Kebijakan, Proses*. Jakarta: Elex Media Komputindo.
- Peraturan Menteri PAN dan RB nomor 49 Tahun 2011 tentang Pedoman Umum Pakta Integritas di Lingkungan Kementrian/Lembaga dan Pemerintah Daerah
- Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 52 Tahun 2014 Tentang Pedoman Pembangunan Zona Integritas Menuju Wilayah Bebas Dari Korupsi Dan Wilayah Birokrasi Bersih Dan Melayani Di Lingkungan Instansi Pemerintah
- Pope, Jeremy. 2007. *Buku Panduan Transparency: Strategi Memberantas Korupsi Sistem Integritas Nasional*. Jakarta; Yayasan Obor Indonesia.
- Quade, E.S. 1989. *Analysis for Public Decisions*. New York: Elsevier.
- Rahmawati, Desti Eka. 2017. *Evaluasi Integritas Pelayanan Publik Menuju Wilayah Bebas Korupsi Dan Wilayah Birokrasi Bersih Melayani Di PTSP Kota Metro*. Skripsi. Universitas Lampung Bandar Lampung 2017
- Revida, Erika. 2003. *Korupsi di Indonesia: Masalah dan Solusinya*. USU digital library. Fakultas Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik, Universitas Sumatera Utara
- Reyes Jr, Vicente Chua. 2007. *Corruption and Policy Implementation in the Philippines: A Comparative Analysis of the Teacher Training and Textbook Delivery Programmes*. Asian Journal of Political Science, Vol. 15, No. 1, April 2007, p. 97-125
- Ripley, Randall B. dan Grace A. Franklin. 1986. *Implementasi Kebijakan dan Birokrasi*. Edisi kedua. Chicago: Dorsey Press
- Robbins, S. P. (1974). *Managing organizational conflict: A non traditional approach*. Englewood Cliffs. NJ: Prentice Hall.
- Sendjaja, Djuarsa, 2004. *Pengantar Ilmu Komunikasi*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.

- 
- Setiawan, H. 2007. Zona Integritas Menuju WBK atau WBK Menuju Zona Integritas? Dipetik Senin, 30 Januari 2016, dari Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan: <http://www.bpkp.go.id/%20/jateng/konten/1909/Zona-Integritas-Menuju-WBK-atau-WBK-Menuju-Zona-Integritas.bpkp>
- Shiddiqy, Rizky Aji. 2014. Membangun Zona Integritas Sebagai Upaya Pemberantasan Korupsi. Skripsi. Universitas Brawijaya, Fakultas Bisnis dan EKonomi
- Simamora, Henry. (2006). Manajemen sumber daya manusia: Yogyakarta: STIE YKPN.
- Subarsono. 2006. Analisis Kebijakan Publik: Konsep, Teori dan Aplikasi. Yogyakarta: Pustaka Pelajar
- Sugiyono. 2012. Memahami Penelitian Kualitatif. Bandung: CV. Alfabeta.
- Surat Edaran Nomor 13/SE/M/2016 tentang Pedoman Pelaksanaan Pembangunan Zona Integritas Menuju Wilayah Bebas dari Korupsi dan Wilayah Bebas Bersih dan Melayani di Kementrian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat
- Syafi'i, Inu Kencana. 1999. Manajemen Pemerintahan. Jakarta: PT. Pertja
- Thomas R. Dye. 1981. *Understanding Public Policy*, Prentice-Hall International, Inc., Englewood Cliffs, NY
- Transparency International. 2015. Corruption Perception Index. [https://www.transparency.org/news/feature/corruption\\_perceptions\\_index\\_2017](https://www.transparency.org/news/feature/corruption_perceptions_index_2017) Global Corruption Report 2016 <http://www.transparency.org/publications/gcr> Diakses pada 15 Agustus 2017 pukul 12.22 WIB
- Waluyo, Bambang. 2014. Optimalisasi Pemberantasan Korupsi di Indonesia. Jurnal Yuridis Vol. 1 No. 2 Desember 2014 hal 169-182. UPN Veteran Jakarta.
- Wibawa, Samodra. 1994. Evaluasi Kebijakan Publik. Jakarta : PT Raja Grafindo Persada
- Yahya, Khulida Kirana, Tan Fee Yean Johanim Johari and Nur Ain Saad. 2015. *The Perception Of Gen Y On Organizational Culture, Religiosity And Corruption In Malaysian Public Organizations*. International Accounting And Business Conference 2015, IABC 2015 Procedia Economics and Finance 31, page.251 – 261\
-