

BAB II

KAJIAN PUSTAKA DAN PENDEKATAN MASALAH

2.1 Kajian Pustaka

2.1.1 Reformasi Birokrasi

Reformasi Birokrasi adalah penyelenggaraan pelayanan publik yang merupakan suatu proses yang bertujuan untuk memberikan berbagai jenis layanan yang mengurus segala hal yang diperlukan oleh masyarakat baik itu pemenuhan hak-hak sipil dan pemenuhan kebutuhan dasar masyarakat. Hakekat reformasi biokrasi adalah perubahan pola pikir (*mindset*) dan budaya kerja (*cultureset*) aparatur negara, merupakan suatu upaya untuk melakukan pembaharuan dan perubahan mendasar terhadap sistem penyelenggaraan pemerintahan terutama menyangkut aspek-aspek kelembagaan (*organisasi*), ketatalaksanaan (*business process*) dan sumberdaya manusia aparatur.

Dalam penyelenggaraan pelayanan publik tentunya banyak kendala yang dihadapi pemerintah, baik

itu menyangkut aspek sumber daya manusia, kebijakan tentang pelayanan serta ketersediaan fasilitas yang masih kurang untuk menunjang terselenggaranya proses pelayanan publik kepada masyarakat. Untuk itulah dilakukan berbagai strategi maupun upaya untuk mengatasi permasalahan itu sekaligus mampu menciptakan pemerintah yang baik dan bersih.

Penyelenggaraan pelayanan publik juga tidak semata-mata ditujukan pada pemenuhan hak-hak sipil warga negara dan pemenuhan kebutuhan dasarnya, akan tetapi juga dilakukan dengan seoptimal mungkin untuk mewujudkan tata pemerintahan yang baik, yang memberikan pelayanan secara efektif, efisien dan akuntabel kepada masyarakat sebagai bagian dari paradigma baru administrasi publik.

Dalam konteks kebijakan, reformasi birokrasi telah diakomodasi dalam Rencana Pembangunan Jangka Panjang Nasional (RPJPN) 2005 – 2025. Dokumen RPJPN menyebutkan bahwa arah kebijakan dan strategi nasional bidang pembangunan aparatur dilakukan

melalui reformasi birokrasi untuk meningkatkan profesionalisme aparatur Negara dan mewujudkan tata pemerintahan yang baik. Rancangan kebijakan dan strategi nasional tersebut dituangkan secara rinci dalam suatu grand design reformasi birokrasi sebagai arah kebijakan pelaksanaan reformasi birokrasi nasional.

Grand Design adalah tindak lanjut kebijakan dan strategi nasional pembangunan aparatur untuk mendukung keberhasilan dalam rangka menciptakan Indonesia yang mandiri, maju, adil dan makmur. Tujuan Grand Design secara eksplisit menyatakan akan menciptakan aparat yang bersih, berintegritas, dan hal positif lainnya. Dalam konteks ini terlihat tantangan yang cukup besar dalam mewujudkan tujuan reformasi birokrasi tersebut. Pola pikir (mindset) dan budaya kerja (cultureset) birokrat belum sepenuhnya mendukung birokrasi yang efisien, efektif dan produktif, dan profesional. Birokrat di semua tingkatan belum benar-benar memiliki pola pikir yang melayani masyarakat, belum mencapai kinerja yang lebih baik (*better*

performance), dan belum berorientasi pada hasil (*outcomes*). Peta Grand Design Reformasi Birokrasi Nasional tahun 2020 sampai dengan 2025 dapat dilihat pada gambar sebagai berikut:



Gambar 1. Grand Design

Reformasi Birokrasi Nasional Tahun 2010 s.d 2025

Dalam Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 tentang Grand Design Reformasi Birokrasi, dijelaskan bahwa, Reformasi Birokrasi berkaitan dengan ribuan proses tumpang tindih (*overlapping*) antar fungsi pemerintahan, yang melibatkan jutaan pegawai dan memerlukan anggaran yang tidak sedikit.

Pelaksanaan kebijakan reformasi birokrasi tidaklah dapat dilepaskan dari visi pembangunan nasional negara Indonesia yang berdasarkan Undang-

Undang Nomor 17 Tahun 2007 tentang Rencana Pembangunan Jangka Panjang Nasional Tahun 2010-2025, dimana visi pembangunan nasional adalah Indonesia yang mandiri, maju, adil dan makmur. Arah kebijakan reformasi birokrasi antara lain :

- a. Pembangunan aparatur negara dilakukan melalui reformasi birokrasi untuk meningkatkan profesionalisme aparatur negara dan untuk mewujudkan tata pemerintahan yang baik, baik di pusat maupun di daerah agar mampu mendukung keberhasilan pembangunan di bidang lainnya;
- b. Kebijakan untuk mewujudkan Indonesia yang sejahtera, demokratis, dan berkeadilan;
- c. Kebijakan pembangunan di bidang hukum dan aparatur negara, diarahkan pada perbaikan tata kelola pemerintahan yang baik melalui pemantapan pelaksanaan reformasi birokrasi.

Pelaksanaan kebijakan reformasi birokrasi dilakukan dengan upaya penuh dalam mewujudkan visi reformasi birokrasi. Visi reformasi birokrasi antara lain

adalah “*Terwujudnya Pemerintahan Kelas Dunia*”. Visi tersebut menjadi acuan dalam mewujudkan pemerintahan kelas dunia, yaitu pemerintahan yang profesional dan berintegritas tinggi, yang mampu menyelenggarakan pelayanan prima kepada masyarakat dan manajemen pemerintahan yang demokratis agar mampu menghadapi tantangan pada abad 21, melalui tata pemerintahan yang baik pada tahun 2025.

Penyempurnaan kebijakan nasional di bidang aparatur akan mendorong terciptanya kelembagaan yang sesuai dengan kebutuhan pelaksanaan tugas pokok dan fungsi masing-masing Kemenerian / Lembaga, manajemen pemerintahan dan Manajemen Sumber Daya Manusia aparatur yang efektif, serta sistem pengawasan dan akuntabilitas yang mampu mewujudkan pemerintahan yang berintegritas tinggi. Implementasi hal-hal tersebut akan mendorong perubahan *mindset* dan *cultureset* pada setiap birokrat ke arah budaya yang lebih profesional, produktif, dan akuntabel.

Setiap perubahan diharapkan dapat memberikan dampak pada penurunan praktek korupsi, kolusi dan nepotisme, pelaksanaan anggaran yang lebih baik, manfaat program-program pembangunan bagi masyarakat meningkat, kualitas pengelolaan kebijakan dan pelayanan publik meningkat, produktivitas aparatur meningkat, kesejahteraan pegawai meningkat, dan hasil-hasil pembangunan secara nyata dirasakan seluruh masyarakat. Secara bertahap, upaya tersebut diharapkan akan terus meningkatkan kepercayaan masyarakat kepada pemerintah. Kondisi ini akan menjadi profil birokrasi yang diharapkan.

Kondisi tersebut di atas akan dicapai melalui berbagai upaya, antara lain dengan penerapan program *quick wins*, yaitu suatu langkah inisiatif yang mudah dan cepat dicapai yang mengawali suatu program besar dan sulit. *Quick wins* bermanfaat untuk mendapatkan momentum awal yang positif dan meningkatkan kepercayaan instansi untuk melakukan sesuatu perubahan yang berat.

Penyelesaian sesuatu yang berat merupakan inti dari suatu program besar. *Quick wins* dilakukan di awal dan dapat berupa *quick wins* untuk penataan organisasi, tata laksana, peraturan perundangundangan, sumber daya manusia aparatur, pengawasan, akuntabilitas, pelayanan publik, dan penataan budaya kerja aparatur.

Selanjutnya, pelaksanaan reformasi birokrasi harus disertai monitoring dan evaluasi yang dilakukan secara periodik dan melembaga. Monitoring dan evaluasi ini bertujuan untuk mencegah terjadinya penyimpangan dan melakukan koreksi bila terjadi kesalahan/ penyimpangan arah dalam pelaksanaan reformasi birokrasi. Selain itu, perlu juga didukung oleh beberapa hal berikut:

- a. penerapan manajemen perubahan (*change management*) agar tidak terjadi hambatan terhadap pelaksanaan reformasi birokrasi;
- b. penerapan *knowledge management* agar terjadi suatu proses pembelajaran dan tukar pengalaman yang efektif bagi Kementerian/Lembaga dan Pemda

dalam melaksanakan reformasi birokrasi;

- c. penegakan hukum agar terwujud batasan dan hubungan yang jelas antara hak, tanggung jawab, kewajiban, dan kewenangan masing-masing pihak.

Pola pikir pencapaian visi reformasi birokrasi dapat dilihat pada gambar berikut:



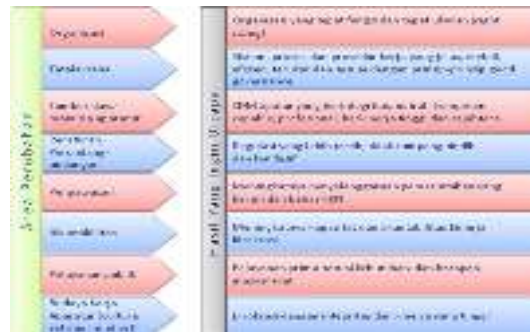
Gambar 2. Pola Pikir Pencapaian Visi Reformasi Birokrasi

Upaya untuk mewujudkan visi reformasi birokrasi, dilakukan melalui implementasi misi-misi yang digariskan melalui arah kebijakan reformasi birokrasi, antara lain:

- a. Membentuk dan/atau menyempurnakan perundang-undangan dalam rangka reformasi birokrasi;

- b. Melakukan penataan dan penguatan organisasi, tata laksana, manajemen sumber daya manusia aparatur, pengawasan, akuntabilitas, kualitas pelayanan publik, *mindset* dan *cultureset*;
- c. Mengembangkan kualitas pengendalian yang efektif; dan
- d. Mengelola sengketa administratif secara efektif dan efisien.

Reformasi birokrasi di Indonesia dilaksanakan dengan bertujuan untuk menciptakan birokrasi pemerintah yang profesional dengan karakteristik adaptif, berintegritas, berkinerja tinggi, bersih dan bebas korupsi, kolusi dan nepotisme, mampu melayani publik, netral, sejahtera, berdedikasi, dan memegang teguh nilai-nilai dasar dan kode etik aparatur negara. Adapun area perubahan yang menjadi tujuan reformasi birokrasi yang meliputi seluruh aspek pemerintahan, antara lain :



Gambar 3. Area Perubahan Reformasi Birokrasi

Sasaran Reformasi Birokrasi adalah:

- a. Terwujudnya pemerintahan yang bersih dan bebas dari korupsi, kolusi dan nepotisme;
- b. Meningkatnya kualitas pelayanan publik kepada masyarakat;
- c. Meningkatnya kapasitas dan akuntabilitas kinerja birokrasi.

Prinsip-Prinsip dalam pelaksanaan Reformasi Birokrasi:

- a. Berorientasi kepada dampak hasil reformasi birokrasi (*outcomes*)

Pelaksanaan reformasi birokrasi harus dapat mencapai hasil yang mengarah kepada peningkatan kualitas kelembagaan, tata laksana, peraturan perundang-undangan, manajemen sumber daya

manusia, pengawasan, akuntabilitas, kualitas pelayanan publik, pola pikir, dan budaya kerja aparatur.

b. Terukur

Pelaksanaan reformasi birokrasi harus dirancang secara terukur dan jelas targetnya serta waktu pencapaiannya.

c. Efisien

Outcomes oriented yang memperhatikan pemanfaatan sumber daya manusia yang ada dan profesional.

d. Efektif

Pelaksanaannya efektif sesuai dengan target pencapaiansasaran reformasi birokrasi.

e. Realistik

Kegiatan dan program ditentukan secara realistik dan dapatdicapai secara optimal.

f. Konsisten

Reformasi birokrasi dilaksanakan secara konsisten.

g. Sinergi

Pelaksanaan program harus bersinergi dengan program lainnya dan memberikan dampak positif terhadap tahapan kegiatan lainnya, serta dihindari adanya tumpang tindih antar kegiatan di setiap instansi.

h. Inovatif

Reformasi birokrasi memberikan ruang gerak yang luas bagi kementerian lembaga dan pemerintah daerah untuk melakukan inovasi dalam penyelenggaraan pemerintahan, pertukaran pengetahuan, dan *best practices* untuk menghasilkan kinerja baik.

i. Kepatuhan

Reformasi birokrasi dilakukan sesuai dengan peraturan perundang-undangan.

j. Dimonitor

Pelaksanaan reformasi birokrasi harus dimonitor secara melembaga untuk memastikan semua tahapan dilalui dengan baik, target dicapai sesuai dengan

rencana, dan penyimpangan segera dapat diketahui dan diperbaiki.

Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2007 tentang RPJPN Tahun 2005-2025 menetapkan tahapan pembangunan yang meliputi periode RPJMN I (2005-2009), periode RPJMN II (2010-2014), periode RPJMN III (2015-2019), dan periode RPJMN IV (2020-2024). Sasaran lima tahunan dalam Grand Design Reformasi Birokrasi ini mengacu pada periodisasi tahapan pembangunan sebagaimana tercantum dalam RPJPN 2005-2025:

a. Sasaran lima tahun pertama (2010-2014)

Sasaran reformasi birokrasi pada lima tahun pertama difokuskan pada penguatan birokrasi pemerintah dalam rangka mewujudkan pemerintahan yang bersih dan bebas korupsi, kolusi, dan nepotisme, meningkatkan kualitas pelayanan publik kepada masyarakat, serta meningkatkan kapasitas dan akuntabilitaskinerja birokrasi.

b. Sasaran lima tahun kedua (2015-2019)

Selain implementasi hasil-hasil yang sudah dicapai pada lima tahun pertama, pada lima tahun kedua juga dilanjutkan upaya yang belum dicapai pada berbagai komponen strategis birokrasi pemerintah pada lima tahun pertama.

c. Sasaran lima tahun ketiga (2020-2024)

Pada periode lima tahun ketiga, reformasi birokrasi dilakukan melalui peningkatan kapasitas birokrasi secara terus-menerus untuk menjadi pemerintahan kelas dunia sebagai kelanjutan dari reformasi birokrasi pada lima tahun kedua.



Gambar 4. Sasaran Lima Tahunan Reformasi Birokrasi

Saat ini upaya pengembangan *e-government* semakin luas dan nyata dilakukan kalangan birokrasi publik. Kecenderungan birokrasi publik seperti departemen, lembaga pemerintah departemen, pemerintah daerah propinsi, kota dan kabupaten, menerapkan *e-government* dalam sistem tata pemerintahan.

Melalui reformasi birokrasi, dilakukan penataan sistem penyelenggaraan pemerintah untuk dapat melayani masyarakat secara cepat, tepat dan profesional. Birokrasi merupakan faktor penentu dalam mencapai tujuan pembangunan nasional. Oleh sebab itu cita-cita reformasi birokrasi adalah terwujudnya penyelenggaraan pemerintahan yang professional, memiliki kepastian hukum, transparan, partisipatif, akuntabel dan memiliki kredibilitas serta berkembangnya budaya dan perilaku birokrasi yang didasari oleh etika, pelayanan dan pertanggungjawaban publik serta integritas pengabdian dalam mengemban misi perjuangan bangsa mewujudkan cita-cita dan tujuan bernegara.

Reformasi birokrasi pada hakikatnya merupakan upaya untuk melakukan pembaharuan dan perubahan mendasar terhadap sistem penyelenggaraan pemerintahan terutama menyangkut aspek-aspek kelembagaan (organisasi), ketatalaksanaan (*business process*) dan sumber daya manusia aparatur. Reformasi birokrasi di Indonesia menempatkan pentingnya rasionalisasi birokrasi yang menciptakan efisiensi, efektifitas, dan produktifitas melalui pembagian kerja hirarkikal dan horizontal yang seimbang, diukur dengan rasio antara volume atau beban tugas dengan jumlah sumber daya disertai tata kerja formalistik dan pengawasan yang ketat. Penataan organisasi pemerintah baik pusat maupun daerah didasarkan pada visi, misi dan sasaran startegis, agenda kebijakan, program dan kinerja kegiatan yang terencana dan diarahkan terbangunannya sosok birokrasi dengan tugas dan bertanggungjawaban terbuka dan aksesif.

Penyederhanaan tata kerja dalam hubungan intra dan antar aparatur serta antar aparatur dengan masyarakat dan dunia usaha yang berorientasi pada kriteria dan mekanisme yang impersonal terarah pada penerapan pelayanan prima. Reformasi birokrasi juga merupakan langkah strategis membangun sumber daya aparatur Negara yang professional, memiliki daya guna dan hasil guna yang professional dalam rangka menunjang jalannya pemerintah dan pembangunan nasional.

Untuk mencapai kesuksesan dan kesinambungan dalam pelaksanaan reformasi birokrasi, faktor penting yang menunjang adalah perilaku (*behaviour*). Birokrasi dapat dilihat dari sudut pandang pendidikan, bersifat keteladanan (*parenting*) dengan unsur panutan (*role model*), pembelajaran (*teaching*) dan hiburan (*entertaining*). Birokrasi dalam era demokrasi adalah desentralisasi dengan pemerintahan yang lebih terbuka, melibatkan teknologi, merubah tingkat sosial masyarakat dan merubah budaya.

Untuk mencapai kesuksesan RB cukup dengan melaksanakan kegiatan yang relevan dibutuhkan oleh masyarakat, tidak perlu mencoba untuk menjadi yang terbaik dan segala sesuatunya akan berada pada tempat semestinya (*Don't try to be the best, JUST BE RELEVANT and everything will fall into place*). Teknologi informasi dan komunikasi berkembang sangat cepat, oleh karena itu birokrasi perlu memanfaatkan teknologi tersebut dengan baik. Dalam melaksanakan reformasi birokrasi, jangan membangun organisasi tapi bangun komunitas (*Don't build organization, build community*), jangan menciptakan regulasi tapi ciptakan budaya (*Don't create regulations, create culturs*), dan jangan membuat prosedur tapi buat inovasi (*Don'tmake procedures, make innovation*). Karena esensi dari reformasi birokrasi adalah membangun komunitas, menciptakan budaya, dan membuat inovasi yang merupakan pekerjaan pemimpin (*leader's job*). Selanjutnya reformasi birokrasi akan berhasil jika memiliki pemimpin (*leader*).

2.1.2 Pembangunan Zona Integritas Menuju WBK dan WBBM

Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 90 Tahun 2021 tentang Pembangunan dan Evaluasi Zona Integritas Menuju Wilayah Bebas Dari Korupsi dan Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani Di Instansi Pemerintah memberikan definisi zona Integritas menuju Wilayah Bebas dari Korupsi/ Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani sebagai berikut:

- a. Zona Integritas (ZI) adalah predikat yang diberikan kepada instansi pemerintah yang pimpinan dan jajarannya mempunyai komitmen untuk mewujudkan WBK/WBBM melalui reformasi birokrasi, khususnya dalam hal pencegahan korupsi dan peningkatan kualitas pelayanan publik;
- b. Menuju Wilayah Bebas dari Korupsi yang selanjutnya disingkat Menuju WBK adalah predikat yang diberikan kepada suatu unit kerja/ kawasan yang memenuhi sebagian besar manajemen

perubahan, penataan tatalaksana, penataan sistem manajemen SDM, penguatan pengawasan, dan penguatan akuntabilitas kinerja;

- c. Menuju Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani yang selanjutnya disingkat Menuju WBBM adalah predikat yang diberikan kepada suatu unit kerja/kawasan yang memenuhi sebagian besar manajemen perubahan, penataan tatalaksana, penataan sistem manajemen SDM, penguatan pengawasan, penguatan akuntabilitas kinerja, dan penguatan kualitas pelayanan publik.

Integrity atau integritas diartikan sebagai sikap ataupun budaya yang menunjukkan konsistensi antara perkataan dan perbuatan serta sikap untuk menolak segala tindakan tercela yang dapat merugikan diri dan instansinya. Adapun zona digambarkan dengan unit-unit instansi pemerintah yang telah menanamkan nilai integritas di dalamnya.

Salah satu hal yang juga menjadi penekanan pada Zona Integritas adalah bahwa sangat memungkinkan lahirnya zona-zona baru yang juga ikut menerapkan sistem integritas di dalamnya. Munculnya *island* baru ini dimungkinkan melalui proses replikasi oleh unit instansi pemerintah lainnya kepada unit instansi pemerintah yang telah menanamkan sistem integritas terlebih dahulu. Dalam rangka mengakselerasi pencapaian konsep integritas tersebut, maka instansi pemerintah (pusat dan daerah) perlu untuk membangun pilot project pelaksanaan reformasi birokrasi yang dapat menjadi percontohan penerapan pada unit-unit kerja dalam melakukan penataan sistem penyelenggaraan pemerintahan yang baik, efektif dan efisien, sehingga dapat melayani masyarakat secara cepat, tepat, dan profesional serta menghapus penyalahgunaan wewenang, praktik korupsi, kolusi dan nepotisme, dan lemahnya pengawasan. Untuk itu, perlu secara konkret dilaksanakan program reformasi birokrasi pada unit kerja melalui upaya pembangunan Zona Integritas.

Langkah selanjutnya sebagai salah satu strategi peningkatan pelayanan publik adalah dengan menciptakan kebijakan-kebijakan yang mendukung terselenggaranya peningkatan pelayanan publik kepada masyarakat. Diharapkan dengan penerbitan kebijakan mengenai peningkatan pelayanan publik itu akan semakin mendorong terciptanya kualitas pelayanan yang efektif, efisien dan akuntabel.

Salah satu tujuan dari pembuatan kebijakan itu juga untuk mengubah image dan citra pelayanan publik selama ini yang cenderung berbelit-belit, boros dan memakan waktu yang lama. Sehingga pada akhirnya nanti, masyarakat akan semakin lebih terpuaskan dengan setiap layanan yang dilakukan oleh pemerintah.

Salah satu bentuk kebijakan itu adalah dengan menerbitkan atau membuat standar pelayanan minimal. Standar pelayanan minimal merupakan sebuah kebijakan publik yang mengatur jenis dan mutu pelayanan dasar yang berhak diperoleh setiap masyarakat secara minimal.

Kebijakan ini juga dibuat seiring dengan diselenggarakannya proses desentralisasi kekuasaan di Negara kita, sehingga dengan mekanisme tersebut masyarakat di tiap daerah mampu mendapatkan pelayanan yang optimal dari pemerintah. yang langsung berhadapan dengan masyarakat dalam pemberian layanan.

Sikap baik ini tentunya bukanlah seperti yang terjadi selama ini, dimana masyarakat dibuat susah dengan adanya pungutan- pungutan liar yang dilakukan oleh pegawai yang melayani. Hal ini perlu diperhatikan sebab, seprofesional apapun aparatur penyelenggara pelayanan publik, bila memiliki sikap yang bobrok, hanya akan menimbulkan ketidakpuasan lain kepada masyarakat.

Langkah selanjutnya sebagai salah satu strategi peningkatan pelayanan publik adalah dengan menciptakan kebijakan-kebijakan yang mendukung terselenggaranya peningkatan pelayanan publik kepada masyarakat. Diharapkan dengan penerbitan kebijakan

mengenai peningkatan pelayanan publik itu akan semakin mendorong terciptanya kualitas pelayanan yang efektif, efisien dan akuntabel.

Salah satu tujuan dari pembuatan kebijakan itu juga untuk mengubah image dan citra pelayanan publik selama ini yang cenderung berbelit-belit, boros dan memakan waktu yang lama. Sehingga pada akhirnya nanti, masyarakat akan semakin lebih terpuaskan dengan setiap layanan yang dilakukan oleh pemerintah.

Salah satu bentuk kebijakan itu adalah dengan menerbitkan atau membuat standar pelayanan minimal. Standar pelayanan minimal merupakan sebuah kebijakan publik yang mengatur jenis dan mutu pelayanan dasar yang berhak diperoleh setiap masyarakat secara minimal.

Kebijakan ini juga dibuat seiring dengan diselenggarakannya proses desentralisasi kekuasaan di Negara kita, sehingga dengan mekanisme tersebut masyarakat di tiap daerah mampu mendapatkan pelayanan yang optimal dari pemerintah.

Disamping untuk mempercepat proses pelaksanaan pelayanan publik bagi masyarakat, kebijakan pemerintah dengan menerbitkan standar pelayanan minimal juga bertujuan untuk memberikan jenis pelayanan beserta transparansi dan akuntabilitasnya kepada masyarakat. Sehingga dengan kebijakan itu, akan menghindarkan perilaku-perilaku menyimpang yang selama ini dilakukan oleh aparatur pemerintah dalam memberikan layanan kepada masyarakat.

Selain memperhatikan kedua aspek diatas, salah satu sisi lain yang patut diperhatikan oleh pemerintah dalam upaya peningkatan pelayanan publik adalah dengan meningkatkan penyediaan fasilitas yang menunjang kualitas pelayanan publik tersebut. Sebab, tanpa didukung tersedianya fasilitas yang lengkap maka akan menghambat proses penyelenggaraan pelayanan publik kepada masyarakat.

Seiring dengan perkembangan teknologi yang semakin canggih, maka sudah sepatutnya pemerintah

menerapkan kemajuan teknologi itu untuk menunjang penyelenggaraan pelayanan publik. Peningkatan fasilitas ini tentunya mencakup fasilitas fisik dan non fisik.

Ketersediaan prasarana ini disadari atau tidak akan semakin mempercepat sekaligus meningkatkan penyelenggaraan pelayanan publik. Dan untuk mewujudkannya maka haruslah diperlukan alokasi dana untuk penyediaan sarana dan prasarana tersebut. Dengan begitu maka segala kendala yang menghalangi penyelenggaraan pelayanan publik kepada masyarakat akan dapat teratasi.

Diharapkan melalui pembangunan Zona Integritas, unit kerja yang telah mendapat predikat Wilayah Bebas dari Korupsi (WBK)/ Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani (WBBM) dapat menjadi pilot project dan benchmark untuk unit kerja lainnya sehingga seluruh unit kerja tersebut diberikan kebebasan untuk bekerja dengan benar sesuai dengan ketentuan perundangan-undangan. Selain itu unit kerja berpredikat Wilayah Bebas dari Korupsi

(WBK)/Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani (WBBM) merupakan outcome dari upaya pencegahan korupsi yang dilaksanakan secara konkrit di dalam lingkup Zona Integritas.

Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 90 Tahun 2021 tentang Pembangunan dan Evaluasi Zona Integritas Menuju Wilayah Bebas Dari Korupsi dan Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani Di Instansi Pemerintah telah menjelaskan bahwa proses pembangunan Zona Integritas memiliki beberapa tahapan yang harus dilalui, yaitu penancangan, Penetapan Unit Kerja, Pembangunan Unit Kerja dan Pemantauan Pembangunan Zona Integritas.

Tahapan yang paling penting dalam Zona Integritas adalah pembangunan itu sendiri. Pembangunan berarti membangun integritas pada unit instansi pemerintah melalui berbagai perubahan dan perbaikan yang terencana, masif, komprehensif, dan sistematis. Membangun integritas berarti membangun

sistem, membangun manusia, dan membangun budaya.

Membangun sistem berarti membangun berbagai instrumen, Standar Operasional Prosedur, dan peraturan untuk mencegah terjadinya tindak pidana korupsi/perbuatan tercela lainnya. Sebagai contoh, membangun sistem pengendalian gratifikasi, membangun Whistleblowing System (WBS), membangun sistem pengendalian intern, dan lainnya.

Membangun manusia berarti membangun mindset aparatur pemerintah untuk enggan, malu, dan merasa bersalah melakukan tindak pidana korupsi/tindakan tercela lainnya. Proses membangun mindset tidak mudah, karena akan ditemukan keengganan bahkan penolakan. Selain itu pula diperlukan waktu yang tidak singkat dengan pembiasaan yang terus menerus.

Masih banyak yang harus dikerjakan, tak perlu ragu memantapkan diri menuju zona nyaman baru ini. Pada akhirnya, efektivitas Zona Integritas sangat ditentukan

oleh komitmen pimpinan dan seluruh jajaran pegawai di dalamnya. Berbagai success story pembangunan Zona Integritas di Indonesia dan di negara lainnya menunjukkan bahwa komitmen menjadi prasyarat (*prerequisite*) sebuah instansi yang berintegritas. Jika komitmen kuat, maka mewujudkan institusi yang bersih dan melayani melalui Zona Integritas menjadi sebuah keniscayaan. Namun jika komitmen lemah, cita-cita menjadi zonaintegritas hanya menjadi sebatas angan dan pencitraan.

Tujuan utama dalam pembangunan Zona Integritas menuju Wilayah Bebas dari Korupsi (WBK)/Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani (WBBM) adalah untuk pencegahan korupsi, kolusi dan nepotisme dan meningkatkan kualitas pelayanan publik. Dalam implementasinya adalah dengan senantiasa meningkatkan akuntabilitas kinerja, menyusun kontrak kinerja dan mengadakan penyuluhan tentang anti gratifikasi dan penanggulangan korupsi.

Sebagai langkah awal dicanangkannya suatu unit

kerja dalam pembangunan Zona Integritas menuju Wilayah Bebas dari Korupsi (WBK)/Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani (WBBM) adalah dengan penandatanganan Pakta Integritas yang disaksikan oleh pihak pemangku kepentingan dan atau masyarakat, penandatanganan ini merupakan tonggak awal dan merupakan indikator utama dalam penilaian, yang disaksikan oleh para pihak pemangku kepentingan dan yang mewakili masyarakat, serta dipublikasikan secara luas oleh media.

Untuk menunjang kegiatan dimaksud peran masyarakat atau pemangku kepentingan diperlukan. Masyarakat diminta berpartisipasi aktif juga untuk melaksanakan pemantauan, penilaian dan memberikan masukan untuk perbaikan dalam hal mencegah terjadinya kecurangan dan korupsi. Membuat kontrak kinerja yang jelas dan mengevaluasi pekerjaan yang telah dilaksanakan apakah telah sesuai dengan yang tertera dalam kontrak kinerja dimaksud. Peningkatan pelayanan kepada masyarakat harus ditingkatkan untuk memberi

kepuasan kepada pemangku kepentingan.

Pengembangan Wilayah Bebas dari Korupsi (WBK) /Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani (WBBM) secara bertahap sejalan dengan konsep Island of Integrity. Island of Integrity atau pulau integritas biasa digunakan oleh pemerintah maupun *Non Government Organization (NGO)* untuk menunjukkan semangatnya dalam pemberantasan dan pencegahan tindak pidana korupsi.

Terdapat dua kata kunci dalam zona integritas, yaitu integrity ataupun integritas dan *island/zone* atau pulau/kepulauan. *Integrity* atau integritas diartikan sebagai sikap ataupun budaya yang menunjukkan konsistensi antara perkataan dan perbuatan serta sikap untuk menolak segala tindakan tercela yang dapat merugikan diri dan instansinya. Adapun zona atau Island digambarkan dengan unit-unit instansi pemerintah yang telah menanamkan nilai integritas di dalamnya. Diharapkan, upaya ini akan menjadi bagian dari upaya yang dapat meningkatkan nilai Indeks Persepsi Anti

Korupsi Indonesia.

Untuk itu diperlukan upaya dan pendekatan yang proaktif dalam rangka memperlihatkan kepada dunia internasional/global, bahwa upaya pencegahan korupsi di Indonesia dilakukan secara kontinyu dan komprehensif.

Unit kerja berpredikat Wilayah Bebas dari Korupsi (WBK) / Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani (WBBM) merupakan outcome dari upaya pencegahan korupsi yang dilaksanakan secara konkrit di dalam lingkup Zona Integritas sebagaimana diatur Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 90 Tahun 2021 tentang Pembangunan dan Evaluasi Zona Integritas Menuju Wilayah Bebas Dari Korupsi dan Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani Di Instansi Pemerintah sebagai berikut:

1. Birokrasi yang efektif dan Efisien

Pelaksanaan pemberantasan korupsi dan

perbaikan tata kelola pemerintahan harus lebih intensif. Delapan area perubahan reformasi birokrasi harus dilakukan secara konsisten agar terwujud birokrasi pemerintahan yang bersih dan akuntabel, birokrasi pemerintahan yang efektif dan efisien dan birokrasi pemerintahan yang memiliki pelayanan publikberkualitas. Sistem dan struktur yang baik belum tentu menjamin keberhasilan penyelenggaraan pemerintahan bila aparatur sipil negara yang menjalankan birokrasi tidak memiliki kompetensi yang diperlukan. Baik buruknya suatu pemerintahan dapat dilihat dan diukur dari seberapa baik kinerja birokrasi tersebut dalam hal pelayanan kepada masyarakat, sebagai penyedia Jasa layanankepada publik.

2. Birokrasi Memiliki Pelayanan Publik Berkualitas

Menciptakan birokrasi pemerintah yang profesional dengan karakteristik adaptif, berintegritas, berkinerja tinggi, bersih dan bebas

dari korupsi, kolusi dan nepotisme, mampu melayani publik, netral, sejahtera, berdedikasi dan memegang teguh nilai-nilai dasar dan kode etik aparatur negara. Hal ini berkaitan erat terhadap tuntutan pelayanan publik dalam hal pelayanan publik yang berkualitas.

Citra pada pelayanan publik di sejumlah instansi pemerintahan yang dinilai kurang tanggap, berbelit-belit dan berakhir pada aksi pungutan liar oleh sejumlah oknum tidak bertanggung jawab. Merupakan fenomena yang terjadi setiap waktu dan menjadi perhatian khusus untuk dapat segera terjadi perubahan secara mendasar. Agar pelayanan publik menjadi berkualitas.

Akan tetapi penyelenggaraan pelayanan publik yang dilaksanakan oleh aparatur pemerintah dalam berbagai sendi pelayanan antara lain yang menyangkut pemenuhan hak-hak sipil dan kebutuhan dasar penduduk, masih dirasakan belum

seperti yang diharapkan oleh masyarakat. Banyaknya kasus yang terjadi pada instansi pemerintah secara umum dimana buruknya pelayanan publik sehingga berdampak pada masyarakat dalam mengakses informasi pada instansi perkantoran yang ada, sehingga perlu ditindak tegas agar hal-hal tersebut tidak berlarut-larut dan tidak terjadi lagi dalam konteks pelayanan publik terhadap masyarakat yang merupakan kebutuhan dasar.

2.1.3 Pedoman Pembangunan Zona Integritas Menuju WBK dan WBBM

Dalam membangun Zona Integritas, pimpinan instansi pemerintah menetapkan satu atau beberapa unit kerja yang diusulkan sebagai Wilayah Bebas dari Korupsi (WBK)/Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani (WBBM). Pemilihan unit kerja yang diusulkan sebagai Wilayah Bebas dari Korupsi (WBK)/Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani (WBBM) memperhatikan beberapa

syarat yang telah ditetapkan, diantaranya: dianggap sebagai unit yang penting/strategis dalam melakukan pelayanan publik, mengelola sumber daya yang cukup besar, serta 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 Wilayah Bebas dari Korupsi (WBK)/Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani (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 Wilayah Bebas dari Korupsi (WBK)/Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani (WBBM).

Selanjutnya dilakukan penilaian mandiri (self

assessment) oleh TPI. Setelah melakukan penilaian, TPI melaporkan kepada Pimpinan instansi tentang unit yang akan di usulkan ke Kementerian sebagai unit kerja berpredikat menuju Wilayah Bebas dari Korupsi (WBK)/Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani (WBBM).

Apabila unit kerja yang diusulkan memenuhi syarat sebagai Zona Integritas menuju Wilayah Bebas dari Korupsi (WBK)/Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani (WBBM), maka langkah selanjutnya adalah penetapan. Setelah unit kerja yang diusulkan sebagai Zona Integritas menuju Wilayah Bebas dari Korupsi (WBK)/Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani (WBBM) ditetapkan, maka hal yang selanjutnya dilakukan adalah menentukan komponen-komponen yang harus dibangun. Terdapat dua jenis komponen yang harus dibangun dalam unit kerja terpilih, yaitu komponen pengungkit dan komponen hasil.

Komponen pengungkit merupakan komponen

yang menjadi faktor penentu pencapaian sasaran hasil pembangunan Zona Integritas menuju WBK/WBBM. Terdapat enam komponen pengungkit, yaitu Manajemen Perubahan, Penataan Tatalaksana, Penataan Manajemen Sumber Daya Manusia, Penguatan Akuntabilitas Kinerja, Penguatan Pengawasan, dan Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik.

Komponen Hasil sebagai fokus pelaksanaan reformasi birokrasi tertuju pada dua sasaran utama, yaitu: Terwujudnya Pemerintahan yang Bersih dan Bebas dari Korupsi, Kolusi dan Nepotisme (KKN), dan Terwujudnya Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik kepada Masyarakat. 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.

2.1.4 Tahapan Pembangunan Zona Integritas Menuju WBK dan WBBM

Pencanangan Pembangunan Zona Integritas merupakan deklarasi/ pernyataan dari pimpinan suatu instansi pemerintah bahwa instansinya telah siap membangun Zona Integritas. Pencanangan Pembangunan Zona Integritas dilakukan oleh instansi pemerintah yang pimpinan dan seluruh atau sebagian besar pegawainya telah menandatangani Dokumen Pakta Integritas. Penandatanganan dokumen Pakta Integritas dapat dilakukan secara massal/serentak pada saat pelantikan, baik sebagai Calon Pegawai Negeri Sipil (CPNS), Pegawai Negeri Sipil (PNS) maupun pelantikan dalam rangka mutasi kepegawaian horizontal atau vertikal. Bagi Instansi pemerintah yang seluruh pegawainya belum menandatangani Dokumen Pakta Integritas, dapat melanjutkan/melengkapi setelah pencanangan pembangunan Zona Integritas.

Pakta integritas sebagaimana tercantum Pasal 1 angka 1 Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur

Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 49 Tahun 2011 tentang Pedoman Umum Pakta Integritas di Lingkungan Kementerian/ Lembaga dan Pemerintah Daerah, diterangkan bahwa dokumen pakta integritas adalah dokumen yang berisi pernyataan atau janji kepada diri sendiri tentang komitmen melaksanakan seluruh tugas, fungsi, tanggung jawab, wewenang dan peran sesuai dengan peraturan perundang-undangan dan kesanggupan untuk tidak melakukan korupsi, kolusi dan nepotisme.

Berdasarkan uraian di atas, pakta integritas merupakan perjanjian yang dibuat bersama oleh pejabat di lingkungan kementerian/lembaga dan pemerintah daerah yang berfungsi menegaskan komitmen dalam menjalankan kewenangan dengan jujur sesuai dengan peraturan perundang-undangan dan kesanggupan untuk tidak melakukan korupsi, kolusi dan nepotisme;

Penandatanganan Piagam Pencanangan Pembangunan Zona Integritas untuk instansi pusat dilaksanakan oleh pimpinan instansi pemerintah sedangkan

Penandatanganan Piagam Pencanangan Pembangunan Zona Integritas untuk instansi daerah dilaksanakan oleh pimpinan instansi pemerintah daerah.

Pencanangan Pembangunan Zona Integritas beberapa instansi pusat yang berada di bawah koordinasi Kementerian dapat dilakukan bersama - bersama, sedangkan Pencanangan Pembangunan Zona Integritas di instansi daerah dapat dilakukan oleh kabupaten/kota bersama-sama dalam satu provinsi, selain itu Pencanangan Pembangunan Zona Integritas dilaksanakan secara terbuka dan dipublikasikan secara luas dengan maksud agar semua pihak termasuk masyarakat dapat memantau, mengawal, mengawasi dan berperan serta dalam program kegiatan Reformasi Birokrasi khususnya di bidang pencegahan korupsi dan peningkatan kualitas pelayanan publik. Dalam hal ini Komisi Pemberantasan Korupsi (KPK) dan Ombudsman Republik Indonesia (ORI), unsur masyarakat lainnya (perguruan tinggi, tokoh masyarakat/LSM, dunia usaha) dapat juga menjadi saksi pada saat Pencanangan Zona Integritas untuk

instansi pusat dan instansi daerah.

Proses pembangunan Zona Integritas merupakan tindaklanjut Pencanangan Pembangunan Zona Integritas yang difokuskan pada penerapan program Manajemen Perubahan, Penataan Tatalaksana, Penataan Manajemen SDM, Penguatan Pengawasan, Penguatan Akuntabilitas Kinerja, dan Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik yang bersifat konkrit. Tahapan pembangunan Zona Integritas menuju WBK dan WBBM dapat dilihat pada gambar berikut:



Gambar 5. Tahapan Pembangunan Zona Integritas

Dalam Pembangunan Zona Integritas Menuju Menuju Wilayah Bebas Dari Korupsi Dan Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayan pada Kementerian/Lembaga (K/L) diperlukan unit kerja yang diusulkan. Satuan kerja yang diusulkan tersebut

merupakan satuan kerja yang diusulkan dari unit Eeselon I yang mengajukan diri sebagai unit kerja menuju Wilayah Bebas Dari Korupsi Dan Wilayah Birokrasi Bersih Dan Melayani.

Instansi Pemerintah yang mengajukan satuan kerjanya sebagai Zona Integritas harus memenuhi syarat yang telah ditentukan, baik syarat yang dibebankan untuk instansi pemerintah itu sendiri maupun syarat untuk unit kerja yang diusulkan. Untuk dapat mengajukan usulan predikat WBK atau WBBM, maka syarat yang harus dipenuhi adalah:

- a. Pada level instansi pemerintah
 1. Mendapatkan predikat minimal Wajar Dengan Pengecualian dari BPK atas opini laporan keuangan untuk pengusulan predikat WBK dan Wajar Tanpa Pengecualian untuk pengusulan predikat WBBM;
 2. Mendapatkan Nilai Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (AKIP) minimal “B”.
- b. *Pada level unit kerja yang diusulkan*

1. Memiliki peran dan penyelenggaraan fungsi pelayanan strategis; Unit yang akan diajukan memiliki peran strategis dalam organisasi/memiliki fungsi pelayanan strategis yang bersifat eksternal dan internal. Pelayanan strategis yang dimaksud adalah pelayanan yang merupakan *core business* yang paling merepresentasikan keberadaan instansi pemerintah yang mengusulkan dengan frekuensi yang cukup tinggi.
2. Unit yang akan diajukan, dianggap telah melaksanakan program-program reformasi birokrasi secara baik; dan unit dan berkelanjutan sehingga pelaksanaan program oleh unit tidak hanya sebatas pada saat pengajuan kepada Tim Penilai Nasional (TPN) tetapi memang sudah dijalankan sebelumnya.
3. Mengelola sumber daya yang cukup besar.
4. Unit yang akan diajukan mengelola sumber daya terkait keorganisasian yang cukup, misalnya

sumber daya manusia, anggaran, teknologi informasi.

5. Untuk pengajuan unit kerja berpredikat WBBM, unit kerja yang diusulkan merupakan unit kerja yang sebelumnya telah mendapatkan predikat WBK.

Hal ini untuk memastikan bahwa unit yang akan diajukan memang menjadi unit yang sebelumnya sudah menjadi percontohan, karena unit kerja dengan predikat WBBM merupakan gambaran unit kerja yang berkualitas dari segi pengelolaan birokrasi dan manajemen kinerja, pengelolaan pelayanan, dan pengelolaan integritas.

A. Pembentukan Tim Kerja

Tim kerja merupakan tim yang dibentuk untuk melaksanakan proses perubahan melalui program, kegiatan dan Inovasi di 6 (enam) area perubahan pada Komponen Pengungkit, Tim Kerja yang dibentuk ini diharapkan akan menjadi

penggerak dalam Pembangunan Zona Integritas menuju WBK/WBBM. Berdasarkan fungsinya, Pembentukan Tim Kerja, terdiri atas:

- a. Tim Kerja Pusat, merupakan tim kerja yang dibentuk dan ditetapkan oleh kementerian/lembaga yang terdiri dari lingkungan pusat. Tim ini mempunyai fungsi untuk melaksanakan kegiatan yang mendukung keberhasilan pembangunan zona integritas menuju WBK/WBBM di Tingkat Pusat;
- b. Tim Kerja Kanwil, merupakan tim kerja yang terdiri dari tingkat kanwil, yang berfungsi melaksanakan kegiatan yang mendukung keberhasilan pembangunan zona integritas menuju WBK/WBBM di Tingkat Kanwil;
- c. Tim Kerja Unit Kerja, merupakan tim yang terdiri dari unit kerja masing-masing yang membawahi satuan kerja untuk melaksanakan kegiatan yang mendukung keberhasilan pembangunan zona integritas menuju

WBK/WBBM di Tingkat Unit Kerja.

Hal-hal yang harus diperhatikan dalam penyusunan Tim Kerja, yakni:

- a. Unit kerja telah membentuk tim kerja untuk melakukan pembangunan zona integritas menuju WBK/WBBM.
- b. Pembentukan tim kerja pembangunan zona integritas disahkan oleh kepala satuan kerja/pimpinan unit kerja dalam bentuk surat keputusan dengan melaksanakan rapat pembentukan Tim kerja WBK / WBBM,
- c. Penentuan anggota tim selain pimpinan dipilih melalui prosedur/ mekanisme yang jelas, Pimpinan, pejabat, dan pihak terkait melakukan seleksi untuk membentuk tim kerja, dengan mempertimbangkan kriteria yang telah disepakati, seperti misalnya memiliki kompetensi, memahami tugas, berdedikasi dan sebagainya.

B. Komponen Pengungkit

Setelah Instansi Pemerintah menetapkan unit kerja, maka yang selanjutnya harus dilakukan adalah pembangunan area perubahan Zona Integritas. Unit kerja perlu melakukan penetapan program pembangunan Zona Integritas ini harus disesuaikan dengan hasil identifikasi jenis layanan utama unit kerja, isu strategis dan risiko-risiko yang dihadapi oleh unit kerja. Lalu perlu disusun berbagai solusi yang inovatif sesuai prioritas atas permasalahan-permasalahan. Program-program kerja ini kemudian diselaraskan dengan enam area perubahan yang ada pada Zona Integritas.

Lebih lanjut untuk memastikan bahwa setiap program kerja Zona Integritas dapat berjalan dengan baik, maka unit kerja perlu membentuk tim kerja yang terdiri dari pejabat dan pegawai pada unit kerja untuk melakukan pembangunan pada tiap area perubahan. Tim-tim kerja inilah yang kemudian menyusun dan mengkoordinasikan rencana kerja/aksi yang terukur dan memiliki target

yang jelas dalam pembangunan Zona Integritas untuk kemudian dilaksanakan dengan seluruh anggota unit kerja.

Dalam pembangunan Zona Integritas pada unit kerja, hal-hal yang perlu dilakukan dan menjadi perhatian adalah:

- a. Membangun komitmen antara Pimpinan dan pegawai dalam pembangunan Zona Integritas;
- b. Memperhatikan dan melengkapi unsur-unsur pembangunan Zona Integritas seperti dijelaskan pada unsur pengungkit;
- 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 stakeholder;

- 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 yang dilakukan oleh unit kerja yang diusulkan.

Komponen yang harus dibangun dalam unit kerja terpilih, yaitu komponen pengungkit dan komponen hasil. Di bawah ini adalah gambar yang menunjukkan hubungan masing-masing komponen dan indikator pembangunan komponen.



Gambar 6. Komponen Pembangunan Zona Integritas menuju WBK/WBBM

Komponen pengungkit merupakan komponen yang menjadi faktor penentu pencapaian sasaran hasil pembangunan Zona Integritas menuju WBK dan WBBM. Berikut rincian bobot komponen pengungkit penilaian unit kerja Berpredikat WBK dan WBBM.

Tabel 1. Bobot Komponen Pengungkit Penilaian

No	Komponen Pengungkit Pemenuhan dan Reform	Bobot (60%)
1.	Manajemen Perubahan	8%
2.	Penataan Tatalaksana	7%
3.	Penataan Sistem Manajemen SDM	10%
4.	Penguatan Akuntabilitas Kinerja	10%
5.	Penguatan Pengawasan	15%
6.	Penguatan Kualitas Pelayanan Publik	10%

Selama unit kerja membangun Zona Integritas di Internalnya masing - masing, maka perlu dilakukan pendampingan dan pemantauan oleh Tim Penilai Internal (TPI). Hal ini untuk memastikan bahwa

pelaksanaan program pembangunan ZI berjalan sesuai dengan yang direncanakan.

Oleh karena itu, TPI dalam proses pembangunan juga mempunyai peran untuk:

- a. Menjadi tempat konsultasi bagi unit kerja yang sedang membangun Zona Integritas;
- b. Menjadi fasilitator dalam pemberian asistensi dan pendampingan dalam rangka pembangunan Zona Integritas di unit kerja sehingga unit kerja mempunyai pemahaman dan persepsi yang sama terkait komponen- komponen pembangunan Zona Integritas;
- c. Berkonsultasi kepada TPN terkait proses pembangunan Zona Integritas pada unit kerja;
- d. Dalam hal pemantauan berkala, TPI harus mampu melakukan penilaian terhadap pembangunan ZI yang dilakukan oleh unit kerja dan hasil penilaian tersebut disusun dalam bentuk rekomendasi terhadap pimpinan instansi terhadap kelayakan unit kerja untuk diusulkan kepada Kementerian

Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi.

Pada tahap pembangunan sampai dengan tahap evaluasi hasil pembangunannya, terdapat area-area yang menjadi yang perlu diperbaiki dan dioptimalkan baik oleh Tim kerja Zona Integritas pada unit kerja maupun TPI. Pembangunan area-area perubahan ini akan dapat membantu pencapaian sasaran Zona Integritas yaitu mewujudkan pemerintahan yang bersih dan akuntabel serta meningkatnya pelayanan publik yang prima. Hubungan antara pembangunan enam area dan hasil yang akan dicapai akan digambarkan lebih lanjut dalam kerangka logis pembangunan Zona Integritas.

2.1.5 Konsep Manajemen Perubahan

Pengertian manajemen perubahan adalah wujud pendekatan melalui suatu proses untuk mengubah individu, tim, dan organisasi menuju kondisi masa depan yang lebih baik. Manajemen perubahan (*change management*) sering dikaitkan dengan manajemen

sumber daya manusia karena yang menjadi objek utama perubahan adalah sumber daya manusia. *Change management* dalam suatu organisasi umumnya dilakukan dengan perubahan kebijakan yang sederhana hingga kebijakan yang kompleks dan berpengaruh terhadap perubahan organisasi. Sebagai makhluk yang dinamis, manusia tidak bisa berdiam diri dengan kondisi lingkungan yang terus bergerak, sehingga perubahan diperlukan untuk mengarahkan pergerakan manusia ke arah yang diinginkan demi mencapai tujuan organisasi.

Manajemen Perubahan ini bertujuan untuk merencanakan dan menerapkan strategi perubahan, mengendalikan perubahan serta membantu orang untuk beradaptasi terhadap perubahan. Dan tentunya, Perubahan yang dimaksud disini adalah perubahan untuk bergerak maju ke depan dengan berbagai inovasi dan perbaruan proses untuk mencapai efisiensi operasional organisasinya. Untuk lebih jelas mengenai Manajemen Perubahan ini, berikut ini adalah beberapa definisi dan pengertian manajemen perubahan menurut para ahli

berikut ini :

- a. Pengertian Manajemen Perubahan menurut Bennet P. Lientz dan Kathryn P. Rea (Lientz, et al., 2004), Manajemen perubahan adalah pendekatan untuk merencanakan, mendesain, mengimplementasikan, mengelola, mengukur dan mempertahankan perubahan di dalam pekerjaan dan bisnisproses.
- b. Pengertian Manajemen Perubahan menurut Kotter (2011), Manajemen perubahan adalah suatu pendekatan untuk mengubah individu, tim, dan organisasi kepada kondisi masa depan yang diinginkan.
- c. Wibowo (2011 :193) mendefinisikan Manajemen Perubahan sebagai berikut :

Manajemen perubahan adalah suatu proses secara sistematis dalam menerapkan pengetahuan, sarana dan sumber daya yang diperlukan untuk mempengaruhi perubahan pada orang yang akan terkena dampak dari proses perubahan tersebut.
- d. Pengertian Manajemen Perubahan menurut Sangkala (1999), Manajemen Perubahan adalah teknik yang digunakan untuk menciptakan dan

mendukung perubahan dalam suatu organisasi.

e. Coffman dan Katie Lutes (2007), mendefinisikan

Manajemen Perubahan sebagai berikut :

Karen Coffman dan Katie Lutes (2007), Manajemen Perubahan adalah sebuah pendekatan terstruktur untuk membantu organisasi dan orang-orang untuk transisi secara perlahan tapi pasti dari keadaan sekarang menuju ke keadaan yang diinginkan.

f. Holger Nauheimer (2007), mendefinisikan

Manajemen Perubahan sebagai berikut :

Manajemen Perubahan dapat digambarkan sebagai proses, alat dan teknik untuk mengatur proses perubahan pada sisi orang untuk mencapai hasil yang diperlukan dan untuk merealisasikan perubahan secara efektif melalui agen perubahan, tim dan sistem yang lebih luas.

Dari berbagai definisi dan pengertian mengenai manajemen perubahan ini, dapat disimpulkan manajemen perubahan adalah suatu proses yang sistematis dengan menerapkan pengetahuan, sarana dan sumber daya yang diperlukan organisasi untuk bergeser dari kondisi sekarang menuju kondisi yang diinginkan, yaitu menuju ke arah kinerja yang lebih baik dan untuk

mengelola individu yang akan terkena dampak dari proses perubahan tersebut.

Setidaknya ada tiga tujuan manajemen perubahan yang menjadi dasar dari perubahan di dalam organisasi, diantaranya adalah:

1. Untuk mempertahankan keberlangsungan hidup organisasi, baik itu jangka pendek maupun jangka panjang.
2. Untuk menyesuaikan diri dengan perubahan yang terjadi di lingkungan eksternal (tuntutan masyarakat akan pelayanan public yang prima, perubahan teknologi dan peralatan, kebijakan baru dan lainnya)
3. Untuk memperbaiki efektivitas organisasi agar dapat berdaya saing global. Upaya ini termasuk perbaikan efektivitas pegawai, perbaikan sistem dan struktur organisasi, dan implementasi strategi organisasi.

Agen perubahan adalah individu/kelompok yang terlibat dalam merencanakan perubahan dan mengimplementasikannya. Dalam sebuah proses perubahan, para agen perubahan ini berperan sebagai

role model. Biasanya agen perubahan adalah mereka yang “dapat” dijadikan contoh, baik dalam prestasi kerjanya dan dalam perilakunya. Agen perubahan terdiri dari pimpinan organisasi (sebuah keharusan) dan pegawai-pegawai yang “dipilih” berdasarkan kriteria tertentu, sesuai dengan tuntutan peran agen perubahan.

Adapun peran agen perubahan adalah sebagai berikut:

- a. Katalis adalah peran untuk meyakinkan pegawai yang ada di masing- masing instansi tentang pentingnya perubahan menuju kondisi yang lebih baik (tujuan yang direncanakan).
- b. Pemberi Solusi adalah peran sebagai pemberi alternatif solusi kepada pegawai Kementerian/Lembaga dan Pemerintah Daerah yang mengalami kendala dalam proses berjalannya perubahan menuju tujuan akhir.
- c. Mediator adalah peran untuk membantu melancarkan proses perubahan, terutama menyelesaikan masalah yang muncul di dalam

pelaksanaan reformasi birokrasi dan membina hubungan antara pihak-pihak yang ada di dalam dan pihak di luar Kementerian/Lembaga dan Pemerintah Daerah terkait dalam proses perubahan.

Reformasi birokrasi merupakan ide dan gagasan pemerintah untuk bisa mewujudkan clean government dan good government. Reformasi birokrasi pada hakikatnya merupakan upaya untuk melakukan pembaharuan dan perubahan mendasar terhadap sistem penyelenggaraan pemerintahan terutama menyangkut aspek-aspek kelembagaan (organisasi), ketatalaksanaan (business proses) dan sumber daya manusia aparatur. Menurut Perpres Nomor 81 Tahun 2010 Tentang Grand Design Reformasi Birokrasi, reformasi birokrasi merupakan harapan dalam mewujudkan tata pemerintahan yang baik dengan birokrasi pemerintah yang professional, berintegritas tinggi, dan menjadi

pelayan masyarakat dan abdi negara, maka diperlukan perubahan-perubahan pada beberapa area yaitu sebagai berikut:

- a. Organisasi Pemerintahan yang belum tepat fungsi dan tepat ukuran.
- b. Peraturan Perundang-undangan yang masih terdapat tumpang tindih, inkonsistensi, tidak jelas, dan multitafsir.
- c. Sumber Daya Manusia (SDM) Aparatur yang masih tidak seimbang nya alokasi dalam hal kuantitas, kualitas, dan distribusi PNS, serta produktivitas PNS masih rendah.
- d. Kewenangan, masih adanya praktek penyimpangan dan penyalahgunaan wewenang dalam proses penyelenggaraan pemerintahan dan belum mantapnya akuntabilitas kinerja instansi pemerintah.
- e. Pelayanan Publik yang belum dapat mengakomodasi kepentingan seluruh lapisan masyarakat dan belum memenuhi hak-hak dasar warga negara/penduduk.
- f. Pola Pikir (Mind-set) dan budaya kerja (Culture-

Set), Pola pikir (mind-set) dan budaya kerja (culture-set) birokrat belum sepenuhnya mendukung birokrasi yang efisien, efektif dan produktif, dan profesional. Selain itu, birokrat belum benar-benar memiliki pola pikir yang melayani masyarakat, belum mencapai kinerja yang lebih baik (better performance), dan belum berorientasi pada hasil (outcomes).

Sedarmayanti (2009:72), mengatakan bahwa Manajemen Perubahan dalam reformasi birokrasi merupakan :

Upaya pemerintah untuk meningkatkan kinerja melalui berbagai cara dengan tujuan efektifitas, efisien, dan akuntabilitas. Dimana reformasi biokrasi itu mencakup beberapa perubahan yaitu :

- a. Perubahan cara berfikir (pola pikir, pola sikap, dan pola tindak), perubahan yang dimaksud yaitu birokrasi harus merubah pola berfikir yang terdahulu (buruk), birokrasi harus memiliki pola pikir yang sadar bahwa mereka sebagai pelayan masyarakat, mereka harus memiliki sikap dan pola tindak yang baik sesuai dengan peraturan perundang-undangan dalam artian tidak menyimpang dari peraturan yang telah ditetapkan.
- b. Perubahan penguasa menjadi pelayan, perubahan yang dimaksud yaitu birokrasi harus merubah sikap mereka, karena dapat kita ketahui bahwa selama ini birokrasi selalu menganggap bahwa mereka adalah penguasa

karena memiliki jabatan yang tinggi dibanding masyarakat sehingga mereka membuat mereka beranggapan bahwa mereka adalah penguasa yang harus selalu dihormati.

- c. Mendahulukan peranan dari wewenang, perubahan yang dimaksud yaitu birokrasi harus selalu mendahulukan peranannya yaitu sebagai pelayan masyarakat harus dapat melayani masyarakat dengan baik, dengan cara menyampingkan wewenang mereka sebagai ASN
- d. Tidak berfikir hasil produksi tapi hasil akhir, perubahan yang dimaksud yaitu birokrasi harus selalu mengutamakan hasil akhir dari pelayanan yang mereka berikan kepada masyarakat seperti menciptakan kepuasan pada masyarakat.
- e. Perubahan manajemen kinerja, perubahan yang dimaksud yaitu merubah manajemen kinerja birokrasi agar dapat menjadi lebih efektif dibanding sebelumnya.

Hambatan banyak terjadi pada orang-orang yang ada pada organisasi tersebut. Robbin (2009), berpendapat bahwa orang sulit berubah karena ada beberapa alasan sebagai berikut:

- a. Orang sudah merasa mapan dengan pekerjaannya, sehingga kalau berubah takut tidak mampu untuk melaksanakan pekerjaan yang baru.
- b. Orang ingin aman dengan pekerjaan sekarang, kalau terjadi perubahan dalam struktur organisasi kemungkinan akan tidak kehilangan dan penghasilan.
- c. Orang tidak mau ambil resiko dengan pekerjaan yang baru, karena pekerjaan yang terjadi pada saat ini sudah dipandang baik.
- d. Orang malas berpikir. Dengan pekerjaan yang

- baru, orang akan memerlukan energi, daya dan fikiran baru. Orang yang malas tentu tidak mau berfikir baru.
- e. Orang yang sudah mapan dengan pekerjaannya, kurang mempercayai (kurang yakin) perubahan itu membawa yang lebih baik.
 - f. Karena perubahan itu datang dari orang lain dan bukan dari dirinya sendiri, maka orang tersebut tidak mau mendorong dalam perubahan.
 - g. Tujuan perubahan kurang jelas karena tujuan perubahan kurang komunikasi yang efektif.
 - h. Orang takut gagal karena, sudah banyak pengalaman dalam perubahan tidak mencapai tujuan yang efektif.
 - i. Pengorbanan yang diberikan terlalu besar tidak sesuai dengan hasilnya.
 - j. Orang terperangkap dengan kebiasaan yang telah membudaya.

Robbin & Coulter menyatakan bahwa :

"Change is a constant for organization and thus for managers. Because change can't be eliminated, manager must learn how to manage succesfully", perubahan itu tetap bagi organisasi dan juga bagi para pimpinan organisasi. Karena perubahan itu tidak dapat dieliminasi, maka para pimpinan organisasi harus belajar bagaimana mengelola perubahan itu dengan sukses.

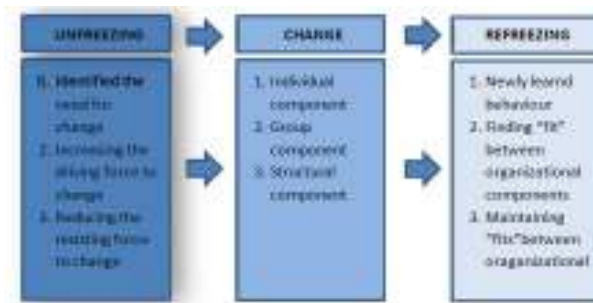
Terdapat beberapa model manajemen perubahan yang berisi langkah-langkah dalam melakukan perubahan organisasi, termasuk organisasi birokrasi pemerintah adalah sebagai berikut : model Kurt Lewin; Mike Green;

ADKAR; Julian Randall. Dengan diketahui model-model manajemen perubahan tersebut, maka para pimpinan birokrasi dapat memilih satu model yang cocok untuk mengelola perubahan di tempat tugasnya.

1. **Model Kurt Lewin.**

Kurt Lewin dalam Chung and Megginson (1990) mengemukakan langkah-langkah dalam pengembangan organisasi.

Manajemen perubahan organisasi yang dikemukakan oleh Kurt Lewin menggunakan konsep ilmu fisika dan teknik, di mana suatu benda misalnya besi, bila akan dirubah bentuknya, maka harus dicairkan (*unfreezing*) terlebih dulu agar mudah dibentuk. Setelah benda yang akan dibentuk dicairkan maka, selanjutnya dimasukkan dalam cetakan sehingga diharapkan diperoleh bentuk baru seperti yang diinginkan. Setelah besi cair dimasukkan dalam cetakan (*change*), maka selanjutnya didinginkan (*refreezing*) sehingga akan diperoleh bentuk baru yang permanen.

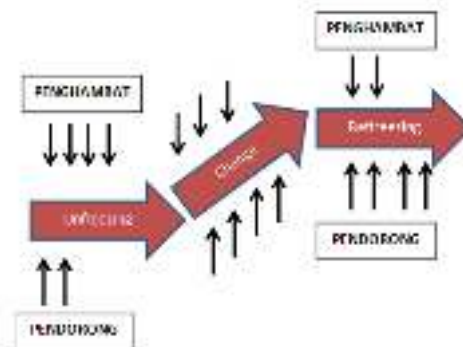


Gambar 7. Langkah-langkah Manajemen Perubahan Organisasi, menurut Kurt Lewin

Berdasarkan konsep tersebut, langkah-langkah manajemen perubahan yang dikemukakan oleh Kurt Lewin adalah sebagai berikut:

- a. Pada tahap pertama, dinamakan tahap (*unfreezing*) yaitu tahap pencairan. Pada tahap "pencairan" dalam organisasi, kegiatan yang dilakukan adalah dengan *identified the need for change, increasing the driving force to change; reducing the resisting force to change*. Pada tahap ini yang dilakukan pimpinan adalah menjelaskan tentang arti pentingnya perubahan, memperkuat dorongan untuk berubah, dan mengurangi hambatan perubahan.
- b. Pada tahap kedua dinamakan tahap *change* atau tahap mengubah. Pada tahap ini yang dilakukan adalah mengubah *Individual Component, Group Components Structural Component*. Komponen individu, kelompok dan struktur.
- c. Pada tahap ketiga dinamakan tahap *refreezing*

atau tahap pembekuan atau tahap pemeliharaan agar perubahan yang terjadi bisa lebih permanen. Pada tahap ini yang dilakukan adalah, *reinforcing the newly learned behavior* (memberi dorongan kepada perilaku baru) *finding "fit" between organizational components* (penyesuaian antar komponen organisasi), *maintaining "fits" between organizational components*, memelihara antar komponen organisasi yang telah sesuai. Pada saat perubahan diperkenalkan kepada seluruh anggota organisasi, maka akan muncul resistensi/daya penghambat yang lebih besar daripada daya dorongnya (driving force). Oleh karena itu pada tahap ini dilakukan "pencairan/unfreezing" agar timbul kesadaran untuk berubah. Ibarat besi sebelum dibentuk, maka besi dipanasi terlebih dulu sampai mencair, selanjutnya besi cair tersebut dituangkan dalam cetakan dan setelah dingin akan diperoleh bentuk baru. Pada tahap *change* (proses merubah), daya dorong yang terjadi menjadi lebih besar dari daya penghambat, sehingga perubahan bisa berjalan. Bila daya dorong lebih kecil dari daya penghambat, maka perubahan tidak akan berjalan atau gagal. Oleh karena itu pimpinan harus mampu memotivasi dan mendorong warganya agar menjadi daya dorong yang kuat.



Gambar 8. Daya Dorong dan Penghambat Pada
Setiap Proses Perubahan

Pada tahap refreezing, yaitu tahap pembekuan/pemantapan terhadap bentuk perubahan yang diinginkan. Pada tahap ini dorongan terhadap perubahan sudah lebih besar dari hambatannya, sehingga perubahan yang diinginkan telah terjadi dengan sukses.

2. Model Mike Green



Gambar 9. Langkah - Langkah Manajemen
Perubahan Menurut Mike Green

Langkah-langkah manajemen perubahan menurut Mike Green (2010), ditunjukkan pada gambar 3 di atas.

Berdasarkan tersebut terlihat ada enam langkah dalam melaksanakan manajemen perubahan yaitu: *orientation, organization, mobilization, implementation, transition, dan intergration*. Mike Green, berpendapat bahwa dalam suatu perubahan, hal utama yang perlu dirubah adalah:

- a. Orientasi: adalah kegiatan untuk menentukan arah kemana perubahan akan dilakukan.
- b. Organisasi: adalah pengaturan orang-orang yang akan melaksanakan perubahan, *job deskripsi* setiap orang dan strategi untuk melaksanakan perubahan
- c. Mobilisasi: adalah proses kegiatan memotivasi, menggerakkan, mengarahkan dan memfasilitasi orang-orang yang telah ditetapkan agar dapat bekerja sesuai dengan *job deskripsi* yang telah dibuat untuk melaksanakan perubahan
- d. Implemensi: adalah suatu proses kegiatan untuk melaksanakan perubahan. Rencana perubahan yang telah dibuat dicoba diimplementasikan
- e. Transisi: adalah kegiatan mengelola agar orang-orang telah melaksanakan perubahan tetap melanjutkan dalam

melaksanakan perubahan dan tidak kembali pada posisi semula

- f. Integrasi adalah menggabungkan semua perubahan dalam suatu bentuk baru yang utuh, sehingga tujuan perubahan tercapai secara efektif dan efisien.

3. Model ADKAR

Hiatt (2006) mengembangkan manajemen perubahan yang sederhana yang disingkat dengan ADKAR, yang merupakan singkatan dari Awareness, Desire, Knowledge, Ability, Reinforcement. Model ini dapat digambarkan sebagai berikut ini.



Gambar 10. Manajemen Perubahan Model ADKAR

- a. **Awareness:** pimpinan meningkatkan kesadaran para anggotanya tentang pentingnya dan rencana perubahan yang akan dilakukan.

- b. **Desire:** pimpinan mengajak dan mendorong para anggotanya agar mau mendukung dan melaksanakan perubahan
- c. **Knowledge:** para anggota organisasi ditingkatkan pengetahuan agar memiliki bekal untuk melaksanakan perubahan yang telah ditentukan
- d. **Ability,** meningkatkan kemampuan para anggota agar dapat mengimplementasikan perubahan yang telah ditetapkan.
- e. **Reinforcement,** pimpinan memberikan dorongan dan motivasi kepada seluruh anggota organisasi secara terus menerus agar hasil perubahanyang telah dicapai dapat dapat dijaga dan dipertahankan.

4. **Model Lesley Partridge**

Lesley Partridge mengemukakan bahwa :

langkah-langkah manajementerdapat empat langkah dalam manajemen perubahan yang dinyatakan dalam pertanyaan yaitu, *where we now?; where do we want to go?; how can we get there?; what dit we acheve ?*



Gambar 11. Langkah-langkah Manajemen
Perubahan Menurut Lesley Partridge

a. *Where we now* (di mana kita sekarang?)

Seperti telah dikemukakan bahwa, manajemen perubahan adalah proses pengelolaan sumber daya untuk membawa organisasi pada keadaan sekarang menuju keadaan baru yang diharapkan. Oleh karena itu dalam melakukan manajemen perubahan, maka harus tahu di mana "kita sekarang"?. Maksud dari pertanyaan tersebut agar pimpinan organisasi memastikan dengan fakta yang obyektif dan up to date, tentang kondisi riil saat ini.

b. *Where do we want to go* (ke arah mana kita

akan menuju)

Setelah kondisi saat ini diketahui berdasarkan data yang akurat, obyektif dan up to date, maka tahap berikutnya adalah menetapkan ke arah mana kita akan menuju (Where do we want to go?). Jadi arah perubahan itu adalah menjawab pertanyaan ke arah mana kita akan menuju. Secara teoritis untuk menentukan arah yang realistis dapat dilakukan dengan analisis SWOT (Strength/kekuatan ; Weakness/kelemahan; Opportunity/peluang; dan Threat (hambatan).

- c. *How can we get there?* (Bagaimana caranya kita sampai ke sana) Setelah kondisi awal dan kondisi yang dituju sudah di ketahui, maka langkah selanjutnya adalah menentukan strategi atau cara untuk mencapainya. Secara teoritis cara yang digunakan untuk mencapai adalah dengan memperkuat dorongan, dan mengurangi hambatan.

d. *What dit we achieve* (apakah kita sudah sampai?) Langkah ke empat dari manajemen perubahan menurut Lesley Partridge adalah menjawab pertanyaan dit we acheve (apakah kita sudah sampai?). Untuk menjawab pertanyaan tersebut dilakukan melalui monitoring dan evaluasi. Monitoring digunakan untuk mengetahui seberapa jauh program-program perubahan yang telah direncanakan tercapai, dan evaluasi digunakan untuk mengetahui seberapa tinggi tujuan program dapat tercapai.

Perubahan yang telah dilaksanakan harus dikontrol, agar rencanaperubahan yang telah ditetapkan dapat dilaksanakan dan hasilnya tercapai. Hussey (2000) menyatakan terdapat penyebab kegagalan dalam melaksanakan perubahan antara lain :

1. Implementasi memerlukan waktu lebih lama dari yang diperkirakan.
2. Banyak masalah yang tidak teridentifikasi sebelumnya.
3. Aktivitas perubahan tidak cukup terorganisir.

4. Aktivitas dan krisis bersaing memecahkan perhatian sehingga keputusan dan rencana tidak dilaksanakan sebagaimana mestinya.
5. Pimpinan kurang memiliki kapabilitas untuk melakukan perubahan.
6. Instruksi dan pelatihan yang diberikan kepada sub-ordinat tidak cukup.

Agar pelaksanaan manajemen perubahan tidak mengalami kegagalan maka perlu ada manajemen pengendalian. Dalam hal pengendalian manajemen pengendalian Antony (2009) menyatakan

"Management Control is a process by which manager influence other member organization to implement the organization's strategies". Pengendalian manajemen adalah suatu proses di mana manajer mempengaruhi anggota organisasi untuk mengimplementasikan strategi organisasi yang telah ditetapkan. Dalam kaitannya dengan reformasi birokrasi pengendalian manajemen perubahan birokrasi dilakukan dengan cara mempengaruhi seluruh aparatur sipil negara untuk mengimplementasikan dengan benar rencana perubahan yang telah dilakukan.

Cara yang dapat ditempuh untuk mengantisipasi kegagalan perubahan, maka diperlukan langkah-langkah sebagai berikut :

- a. Pendidikan dan Komunikasi.
 - Berikan penjelasan secara tuntas tentang latar belakang, tujuan, akibat,perubahan.

- Komunikasikan dalam berbagai macam bentuk dan kesempatan. Ini digunakan bila ada kekurangan atau ketidaktepatan informasi dan analisis

b. Partisipasi.

- Ajak serta semua pihak untuk mengambil keputusan. Pimpinan hanya bertindak sebagai fasilitator dan motivator.
- Digunakan bila inisiator tidak mempunyai informasi yang dibutuhkan untuk merancang perubahan dan orang lainnya mempunyai kekuasaan untuk menolak.

c. Memberikan kemudahan dan dukungan.

- Jika pegawai takut atau cemas, lakukan konsultasi atau bahkan terapi.
- Beri keterampilan yang mempermudah dan mendukung proses perubahan.
- Taktik ini digunakan bila penolakan berkembang sebagai hasil ketidakmampuan adaptasi.

d. Negosiasi dan persetujuan.

- Pengambil inisiatif perubahan bersedia menyesuaikan perubahan dengan kebutuhan dan kepentingan para penolak aktif atau potensial. Cara ini biasa dilakukan jika yang menentang mempunyai kekuatan yang tidak kecil.

e. Manipulasi dan Kooptasi.

- Manipulasi adalah menutupi kondisi yang sesungguhnya. Misalnya memelintir (*twisting*) fakta agar tampak lebih menarik, tidak mengutarakan hal yang negatif, dan lainnya.
- Kooptasi dilakukan dengan cara memberikan kedudukan penting kepada pimpinan penentang perubahan dalam mengambil keputusan. Digunakan bila taktik lain tidak akan berhasil atau mahal.

e. Paksaan.

- Berikan ancaman dan jatuhkan hukuman bagi siapapun yang menentang dilakukannya perubahan.
- Bila kecepatan adalah esensial, dan inisiator

perubahan mempunyai kekuasaan cukup besar.

Manajemen Perubahan bertujuan untuk mentransformasi sistem dan mekanisme kerja organisasi serta *mindset* (pola pikir) dan *cultureset* (cara kerja) individu ASN menjadi lebih adaptif, inovatif, responsive, profesional, dan berintegritas sehingga dapat memenuhi tuntutan perkembangan zaman dan kebutuhan masyarakat yang semakin meningkat. Kondisi yang ingin dicapai pada area perubahan ini;

- a. Terjadinya perubahan pola pikir dan budaya kerja pada unit kerja yang diusulkan sebagai Zona Integritas menuju WBK/WBBM; dan
- b. Menurunnya resiko kegagalan yang disebabkan kemungkinan timbulnya resistensi terhadap perubahan.
- c. Terimplementasinya Core Value ASN Berakhlak (berorientasi pelayanan, akuntabel, kompeten, harmonis, loyal, adaptif dan kolaboratif).

Atas dasar tersebut, maka terdapat beberapa indikator yang perlu dilakukan untuk menerapkan

manajemen perubahan, yaitu:

1. Aspek Pemenuhan

a. Penyusunan Tim Kerja

Penyusunan Tim Kerja dilakukan dengan memperhatikan hal-hal berikut:

1. Unit kerja telah membentuk tim untuk melakukan pembangunan Zona Integritas menuju WBK/WBBM; dan
2. Penentuan anggota tim selain pimpinan dipilih melalui prosedur/mechanisme yang jelas.

b. Rencana Pembangunan Zona Integritas menuju WBK/WBBM

Penyusunan Dokumen Rencana Pembangunan Zona Integritas menuju WBK/WBBM dilakukan dengan memperhatikan hal-hal berikut:

- 1) Dokumen rencana kerja pembangunan Zona Integritas menuju WBK/WBBM

telah disusun;

2) Dokumen rencana kerja pembangunan Zona Integritas menuju WBK/WBBM telah memuat target-target prioritas yang relevan dengan tujuan pembangunan Zona Integritas menuju WBK/WBBM; dan

3) Terdapat mekanisme atau media untuk mensosialisasikan pembangunan Zona Integritas menuju WBK/WBBM.

c. Pemantauan dan Evaluasi Pembangunan Zona Integritas menuju WBK/WBBM

Pemantauan dan Evaluasi Pembangunan Zona Integritas menuju WBK/WBBM dilakukan dengan memperhatikan hal-hal berikut:

1) Seluruh kegiatan pembangunan Zona Integritas dan WBK/WBBM telah

dilaksanakan sesuai dengan target yang direncanakan;

- 2) Terdapat monitoring dan evaluasi terhadap pembangunan Zona Integritas menuju WBK/WBBM;
- 3) Hasil monitoring dan evaluasi telah ditindaklanjuti.

d. Perubahan Pola Pikir dan Budaya Kerja

Perubahan Pola Pikir dan Budaya Kerja dilakukan dengan memperhatikan hal-hal berikut:

- a. Pimpinan berperan sebagai *role model* dalam pelaksanaan pembangunan Zona Integritas menuju WBK/WBBM;
- b. Agen Perubahan telah ditetapkan;
- c. Budaya kerja dan pola pikir telah dibangun di lingkungan organisasi; dan
- d. Anggota organisasi terlibat dalam pembangunan Zona Integritas menuju

WBK/WBBM.

2. **Aspek Reform**

Pada aspek *reform* pengukuran keberhasilan area ini dilakukan dengan melihat kondisi apakah:

a. **Komitmen dalam Perubahan:**

- 1) Agen perubahan telah membuat perubahan yang konkret;
- 2) Perubahan yang dibuat Agen Perubahan telah terintegrasi dalam sistem manajemen.

b. **Komitmen Pimpinan**

Pimpinan memiliki komitmen terhadap pelaksanaan reformasi birokrasi, dengan adanya target capaian reformasi yang jelas di dokumen perencanaan instansinya.

c. **Membangun Budaya Kerja**

Satuan kerja/unit kerja membangun budaya kerja positif dan menerapkan nilai-nilai organisasi dalam pelaksanaan tugas

seharihari.

2.2 Penelitian Terdahulu yang Relevan

Penelitian ini didasari dari sebuah penelitian terdahulu, baik dari jenis penelitian maupun teori yang digunakan dan teknik metode penelitian yang digunakan, penjelasannya sebagaimana tabel berikut :

Tabel 2. Penelitian Terdahulu yang Relevan

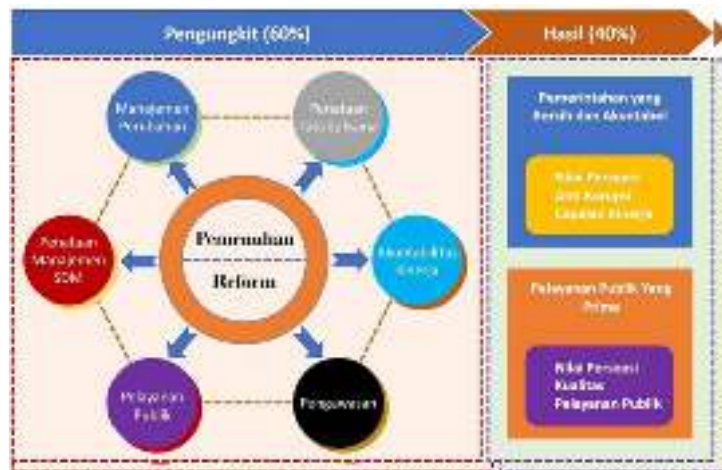
No	Judul, Peneliti, Tahun Terbit	Variabel	Metode Penelitian	Hasil
1.	“Strategi Manajemen Perubahan Dalam Mendukung Implementasi Budaya Organisasi : Studi Kasus PT. Bersama Zatta Jaya (Elcorps)”, Muhammad Lutfi Lazuardi, 2020.	1. Strategi Manajemen Perubahan 2. Implementasi Budaya Organisasi	Kualitatif	Manajemen perubahan yang berfokus pada perubahan nilai-nilai individu untuk mendukung terbentuknya budaya yang baru antara lain nilai profesionalitas dan nilai religi.
3.	“Optimalisasi Manajemen Perubahan Kasus Pembangunan Zona Integritas	Manajemen Perubahan	Kualitatif	Strategi percepatan optimalisasi manajemen perubahan

	Menuju Wilayah Bebas Korupsi dan Wilayah Bersih Bebas Melayani di PPPPTK Seni dan Budaya Yogyakarta”, Cahya Purnama Putera, 2019			
4.	“Implementasi Manajemen Perubahan pada Program Kelas Unggulan di Madrasah Tsanawiyah Negeri 2 Bandar Lampung”, Mifka Liza Putri, 2018	Manajemen Perubahan	Kualitatif	Strategi percepatan optimalisasi manajemen perubahan
5.	“Pengaruh Kemampuan pegawai dan Sistem Pelayanan Terhadap Kualitas Pelayanan Publik (Studi pada DPPKBPPPA Kabupaten Ciamis)”, Ela Puji Rahayu, 2018.	<ul style="list-style-type: none"> a. Pengaruh Kemampuan Pegawai b. Sistem Pelayanan c. Kualitas Pelayanan Publik 	Kualitatif	Pengaruh Kemampuan pegawai dan Sistem Pelayanan
6.	Pembangunan Zona Integritas Sebagai			

Upaya Pemerintah Menciptakan Wilayah Bebas Korupsi (Studi Pada Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang)”, Alfathansyah, 2018.			
---	--	--	--

2.3 Pendekatan Masalah

Pembangunan Zona Integritas mencakup dua komponen, yaitu pengungkit dan hasil. Komponen pengungkit merupakan aspek tata kelola (*governance*) internal unit kerja dan komponen hasil merupakan bagaimana stakeholder merasakan dampak/hasil dari perubahan yang telah dilakukan pada area pengungkit. Di bawah ini adalah gambar yang menunjukkan hubungan masing-masing komponen dan indicator pembangun komponen.



Gambar 12. Hubungan Komponen dan Indikator
Pembangun Komponen

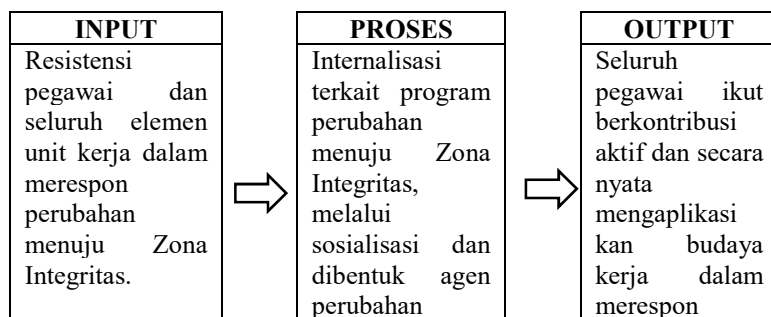
Melalui model tersebut dapat diuraikan bahwa program Manajemen Perubahan, Penataan Tatalaksana, Penataan Manajemen SDM, Penguatan Akuntabilitas Kinerja, Penguatan Pengawasan, dan Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik merupakan komponen pengungkit yang diharapkan dapat menghasilkan sasaran pemerintahan yang bersih dan akuntabel serta kualitas pelayanan publik yang prima.

Pada area pengungkit terdiri dari dua aspek, yaitu pemenuhan dan reform. Penilaian terhadap setiap program

dalam komponen pengungkit dan komponen hasil diukur melalui indikator yang diharapkan dapat memberikan gambaran pencapaian upaya yang berdampak pada pencapaian sasaran.

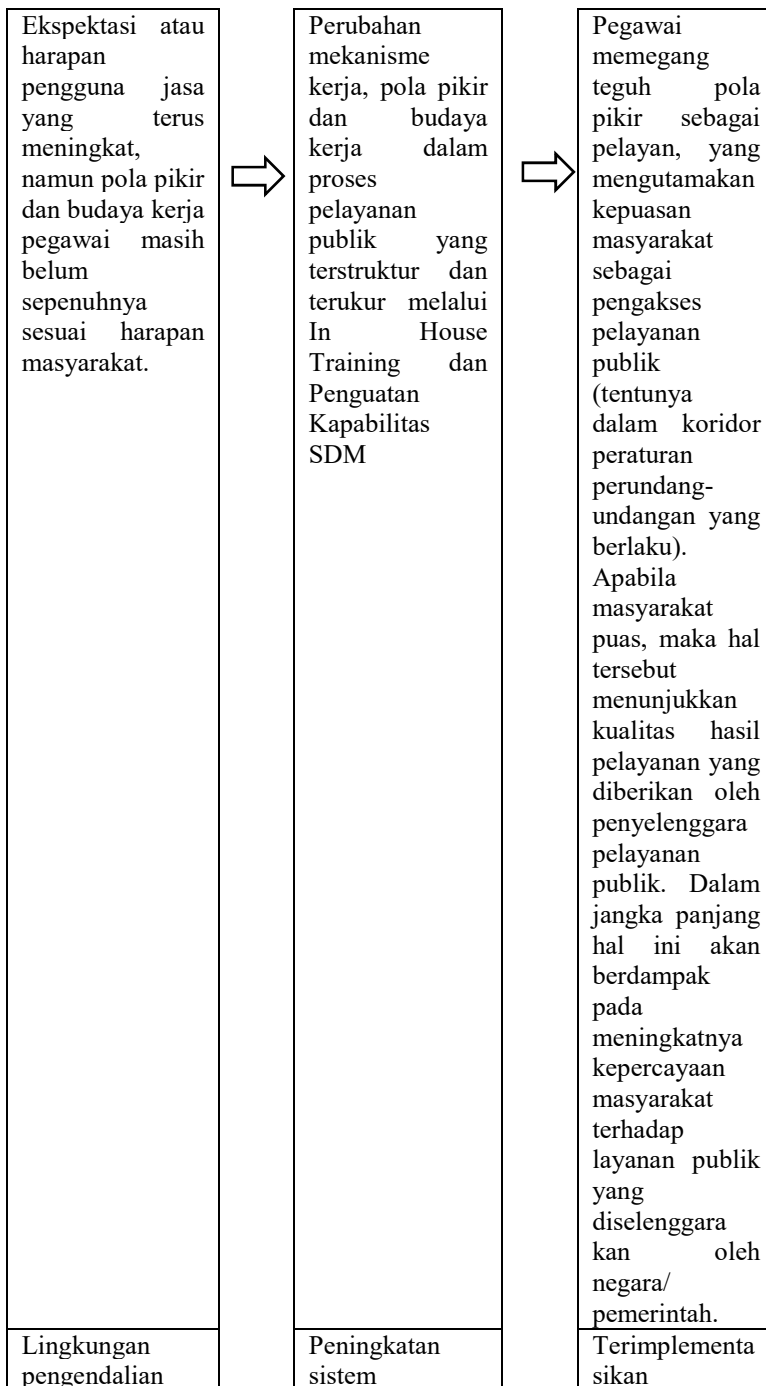
Manajemen perubahan dengan empat strategi perubahan *Rational Empirical*, *Normative Reeducative*, *Power Coercive*, dan *Environmental Adaptive* dapat diterapkan sehingga mampu menggerakkan reformasi birokrasi. *Mindset* dan *cultureset* pelayanan publik pelaku birokrasi sesuai harapan sepenuhnya bergeser (*shifting*) dari *comfort zone* ke arah *competitive zone*.

Birokrasi tidak menggunakan paradigma dan konsep berpikir model birokrasi lama dalam menjalankan sistem dan perangkat yang baru. Reformasi Birokrasi menuntut adanya perubahan pola pikir dan budaya kerja dari birokrasi lama menjadi pola pikir dan budaya kerja birokrasi baru.





perubahan
menuju Zona
Integritas.



untuk menjaga integritas apatur dalam memberikan pelayanan kepada pengguna layanan masih kurang.

Pengawasan Internal melalui peran Satuan Tugas Operasional Pemasarakatan .

komitmen, etika, nilai-nilai organisasi, kepedulian, perilaku, dan langkah-langkah kinerja seluruh pegawai

Teori yang melandasi permasalahan tersebut sebagaimana ketentuan 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.