

---

**IMPLEMENTASI PELAKSANAAN ZONA INTEGRITAS PADA  
PERWAKILAN BKKBN PROVINSI BANTEN**

**IMPLEMENTATION OF THE INTEGRITY ZONE IN BKKBN  
REPRESENTATIVES IN BANTEN PROVINCE**

<sup>1</sup>Dimas Handrianto, <sup>2</sup>Ipah Ema Jumiati, <sup>3</sup>Wily Mochamad Iqbal

Program Studi Magister Administrasi Publik Pascasarjana Universitas Sultan Ageng Tirtayasa

<sup>1</sup>agraakbar2010@gmail.com, <sup>2</sup>ipah.ema@untirta.ac.id, <sup>3</sup>wilymiqbal@gmail.com

---

**Kata Kunci:**

**ABSTRAK**

Perwakilan BKKBN  
Provinsi Banten, Public  
Implementasi Publik, Zona  
Integritas

Dalam pelaksanaan reformasi gelombang pertama (2004-2009), reformasi di bidang birokrasi baru dimulai. Menerapkan ZI WBK tidak hanya memberantas korupsi tetapi juga mencegahnya. Hal ini menjadikan semua instrument reformasi birokrasi dipadupadankan dengan pengembangan kapabilitas kelembagaan menuju pelayanan prima. Badan Kependudukan dan Keluarga Berencana Nasional (BKKBN) merupakan bagian dari perangkat pemerintah yang berkewajiban menerapkan ZI. Perwakilan BKKBN Provinsi Banten sebagai salah satu instansi yang melakukan tugas BKKBN di wilayah provinsi, mendapatkan amanah dijadikan percontohan pada tahun 2020. Penelitian ini menggunakan teori implementasi kebijakan dari George C. Edward III. Bahwa efektifitas implementasi kebijakan dipengaruhi 4 variabel, komunikasi, sumberdaya, disposisi, dan struktur birokrasi. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif deskriptif. Hasil penelitian menyimpulkan bahwa Perwakilan BKKBN Provinsi Banten telah mengimplemantasikan pelaksanaan Zona Integritas secara efektif dan efisien. Nilai akhir yang diperoleh, hanya lulus oleh Tim penilai internal tapi tidak oleh Tim penilai nasional. Peneliti menyimpulkan tidak terdapat faktor penghambat yang menjadi kendala baik bagi implementator maupun jajaran saat mengimplementasi kebijakan Zona Integritas sesuai dengan teori.. Ditemukan sebuah sudut pandang baru yang mempengaruhi pelaksanaan sebuah kebijakan. Terdapat bias efektififitas yang dipengaruhi oleh adanya dualisme pihak eksternal, saat ukuran keberhasilan implementasi dinilai tidak dalam satu interpretasi. Perlu adanya penyeragaman pemahaman bagi tim penilai baik internal maupun eksternal.

**Keywords:**

Integrity Zone,  
Perwakilan BKKBN  
Provinsi Banten, Public  
Policy Implementation

**Abstract**

In the implementation of the first wave of reforms (2004-2009), reforms in the new bureaucratic sector began. Implementing ZI WBK not only eradicates corruption but also prevents it. This makes all the instruments of bureaucratic reform combined with the development of institutional capabilities towards excellent service. The National Population and Family Planning Agency (BKKBN) is part of the government apparatus that is obliged to implement

---

*ZI. Representatives of the Banten Province BKKBN as one of the agencies carrying out BKKBN duties in the provincial area, received a mandate to be used as a pilot in 2020. This study uses policy implementation theory from George C. Edward III. That the effectiveness of policy implementation is influenced by 4 variables, communication, resources, disposition, and bureaucratic structure. This research uses descriptive qualitative method. The results of the study concluded that the Banten Provincial BKKBN Representative had implemented the Integrity Zone implementation effectively and efficiently. The final score obtained was only passed by the internal assessment team but not by the national assessment team. The researcher concluded that there were no inhibiting factors that became obstacles for both implementers and staff when implementing the Integrity Zone policy according to theory. A new perspective was found that influenced the implementation of a policy. There is an effectiveness bias that is influenced by the dualism of external parties, when the measure of implementation success is assessed not in one interpretation. There needs to be a uniform understanding of the assessment team both internally and externally.*

---

#### A. PENDAHULUAN

Pada tahun 2007, Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara meneruskan dan menyempurnakan gagasan Reformasi Birokrasi ini dengan menerbitkan buku Pedoman Umum Reformasi Birokrasi yang kemudian disempurnakan terakhir melalui Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara (Permenpan) Nomor: PER/15/M.PAN/7/2008 tentang Pedoman Umum Reformasi Birokrasi dan Permenpan Nomor: PER/04/M.PAN/4/2009 tentang Pedoman Pengajuan Dokumen Usulan Reformasi Birokrasi di Lingkungan Kementerian/ Lembaga/ Pemerintah Daerah.

Dalam perkembangan pelaksanaan reformasi gelombang pertama (2004-2009), reformasi di bidang birokrasi mengalami ketertinggalan dibanding reformasi di bidang politik, ekonomi, dan hukum seperti tersebut di atas. Oleh karena itu, pemerintah telah menegaskan bahwa memberikan pelayanan prima kepada masyarakat merupakan tujuan mendasar birokrasi saat menerapkan prinsip-prinsip *clean government* dan *good governance*.

Oleh sebab itu, program utama yang dilakukan pemerintah adalah membangun aparatur Negara melalui penerapan reformasi birokrasi. Khususnya pada pelaksanaan reformasi gelombang kedua, melalui Peraturan Presiden (Perpres) Republik Indonesia Nomor: 81 Tahun 2010 tentang *Grand Design* Reformasi Birokrasi 2010-2025. Hal tersebut merupakan penyempurnaan dari peraturan terkait reformasi birokrasi sebelumnya.

Sedangkan, *Road Map* pelaksanaan Reformasi Birokrasi ditetapkan dengan Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi. Penetapan sasaran tersebut disusun perlima tahun yaitu 2010-2014, 2015-2019, dan 2020-2024, dengan tujuan untuk membantu menjabarkan visi misi dan RPJMN sebagai acuan bagi K/L/P dalam melaksanakan Reformasi Birokrasi.

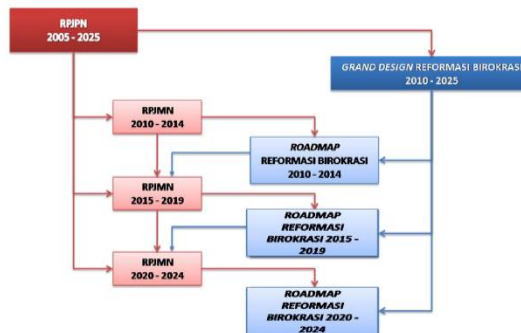
Gambar 1. Sasaran lima tahunan / Roadmap Reformasi Birokrasi



Sumber: Paparan Deputi RBKUNWAS Menpan RB, saat persiapan penilaian ZI WBK/WBBM 2020.

Menggerakkan reformasi birokrasi adalah keterlibatan peran aktif dari semua kementerian/lembaga (K/L) dan Pemerintah Daerah (Pemda) karena mereka adalah subjek dari reformasi birokrasi, sebagai penopang kesuksesan Indonesia memenuhi target rencana jangka panjang nasional, termasuk di dalamnya target *Grand Design* Reformasi Birokrasi Nasional.

Gambar 2. Keterkaitan *Grand Design* Reformasi Birokrasi dengan RPJPN dan RPJMN



Sumber: Perpres Nomor 81 Tahun 2010.

Saat ini pelaksanaan Reformasi Birokrasi telah memasuki periode ketiga atau periode terakhir masa berlaku *Road Map*. Pada periode pertama hingga periode kedua telah tercapai banyak kondisi yang mendukung sasaran Reformasi Birokrasi, yaitu birokrasi yang bersih, akuntabel, dan berkinerja tinggi; birokrasi yang efektif dan efisien; dan birokrasi yang mempunyai pelayanan publik yang berkualitas. Birokrat sebagai pelaksana tugas pemerintah terus melakukan perubahan dalam mencapai sasaran Reformasi Birokrasi dengan meningkatkan kualitas pelayanan publik serta memudahkan dan mendekatkan pelayanan kepada masyarakat.

Menerapkan ZI WBK tidak hanya memberantas korupsi, tetapi juga mencegahnya. Hal ini menjadikan semua instrumen reformasi birokrasi dipadu padankan dengan pengembangan kapabilitas kelembagaan menuju pelayanan prima, dimana efektifitas pelaksanaannya menggunakan pendekatan struktural, kultural, serta refleksi personal.

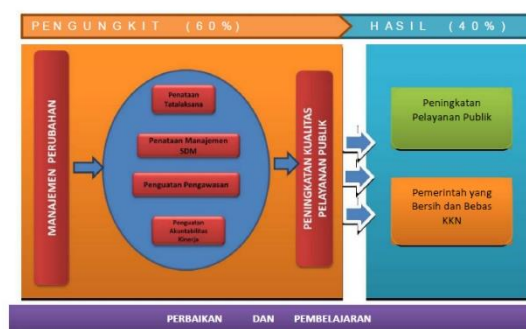
Perubahan yang hendak dicapai melalui ZI WBK adalah reformasi birokrasi yang mengarah pada konsistensi pembenahan, antisipatif dan preventif. Hampir semua instrumen reformasi birokrasi dipergunakan di dalam upaya pencapaian zona integritas.

ZI sendiri merupakan predikat yang diberikan kepada instansi pemerintah yang pimpinan dan jajarannya mempunyai komitmen untuk mewujudkan Wilayah Bebas dari korupsi melalui reformasi birokrasi, khususnya dalam hal pencegahan korupsi. Melalui kompetisi atau saling berlomba setiap K/L mendapatkan status tersebut, diharapkan berdampak pada semakin baiknya pelaksanaan birokrasi di semua sektor. Inisiatif ini juga penting untuk meningkatkan kesadaran dan kepedulian masyarakat luas terhadap perkembangan reformasi birokrasi.

Sebagai panduan setiap K/L dalam membangun/menerapkan ZI, Kemenpan-RB membuat sebuah acuan. Diawali Permenpan-RB Nomor 20 Tahun 2012 tentang Pedoman Umum Pembangunan Zona Integritas Menuju Wilayah Bebas dari Korupsi, yang disempurnakan dengan Permenpan-RB Nomor: 60 Tahun 2012 tentang Pedoman Pembangunan Zona Integritas Menuju Wilayah Bebas dari Korupsi dan Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani di Lingkungan Kementerian/Lembaga dan Pemerintah Daerah. Terdapat sasaran baru pada penyempurnaan pedoman, yaitu adanya penambahan indikator wilayah birokrasi bersih dan melayani. Dijelaskan bahwa pembangunan WBK merupakan tahap yang harus dilalui untuk mewujudkan wilayah birokrasi bersih dan melayani.

Gambaran umum penilaian mengukur setiap indikator pada komponen pengungkit dan komponen hasil diukur yang dipandang mewakili pelaksanaan program di setiap satuan kerja. Komponen pengungkit adalah proses 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, atau biasa disebut membangun 6 (enam) area perubahan.

**Gambar 3. Model bobot penilaian komponen pelaksanaan ZI.**



Sumber: Permenpan Nomor 10 Tahun 2019.

Adapun bobot masing - masing area adalah sebagai berikut :

**Tabel 1. Bobot Komponen Pengungkit**

NO	KOMPONEN PENGUNGKIT	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%

Sumber: Permenpan 10 Tahun 2019

**Tabel 2. Bobot Komponen Hasil**

NO	UNSUR KOMPONEN HASIL	BOBOT (40%)
1	Terwujudnya Pemerintahan yang Bersih dan Bebas KKN	20%
2	Terwujudnya Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik kepada Masyarakat	20%

Sumber: Permenpan 10 Tahun 2019

Badan Kependudukan dan Keluarga Berencana Nasional (BKKBN) merupakan salah satu Lembaga Pemerintah Non Kementrian (LPNK) yang berada dibawah Presiden dan bertanggung jawab kepada Presiden melalui Menteri Kesehatan. Sebagai bagian dari perangkat pemerintah dalam melaksanakan program kerja dari Kepala Pemerintahan yaitu Presiden, BKKBN juga memiliki tanggung jawab mengawal pelaksanaan reformasi birokrasi. Khususnya menetapkan satuan kerja yang berada dalam struktur kelembagaannya.

Beberapa kebijakan BKKBN atas tindaklanjut pelaksanaan amanah reformasi birokrasi khususnya dalam pembangunan ZI WBK/WBBM telah menjadi agenda prioritas dalam perbaikan lembaga ke depan. Melalui proses Panjang BKKB melalui pendampingan setiap satker yang ditetapkan untuk diusulkan meraih ZI WBK, mengalami fase pasang surut. BKKBN pada tahun 2018 sudah berhasil menghantarkan 3 Provinsi (Provinsi Bali, Babel dan DIY) sampai pada tahap penilai oleh Kemenpan-RB, meskipun belum berhasil lulus meraih predikat ZI WBK. Kemudian di tahun 2019 telah diajukan kembali 8 unit percontohan (Jawa Timur, Kalimantan Timur, Kalimantan Selatan, Kalimantan Barat, Jambi, DIY, Bali, BaBel), yang hasilnya 2 satker meraih predikat ZI WBK, yaitu Perwakilan BKKBN Provinsi Jawa Timur dan Bangka Belitung.

Perwakilan BKKBN Provinsi Banten sebagai salah satu instansi yang melakukan sebagian tugas BKKBN di wilayah provinsi, baru mendapatkan amanah dijadikan unit kerja percontohan pada tahun 2020, melalui Keputusan Kepala BKKBN Nomor: 76/KEP/C/2019 tanggal 12 Oktober 2019 dan diperkuat dengan terbitnya Surat Keputusan Kepala BKKBN No. 2443 Tahun 2019. Dengan karakteristik wilayah kerja Provinsi Banten yang merupakan salah satu provinsi penyangga Ibu kota, Perwakilan BKKBN Provinsi Banten perlu melakukan kebijakan dan strategi yang efektif dan efisien untuk diterapkan (Renstra Perwakilan BKKBN Provinsi Banten 2020-2024).

Keselarasn tujuan pelaksanaan indikator dalam ZI dengan kebijakan dan strategi Perwakilan BKKBN Provinsi Banten, seharusnya berkorelasi positif dan menunjang pelaksanaan sasaran kegiatan. Karena penerapan ZI sejatinya merupakan pembangunan dalam upaya pencegahan korupsi dan peningkatan kualitas pelayanan publik. Menjawab tantangan tersebut, pimpinan beserta tim kerja Reformasi Birokrasi dan Zona Integritas Perwakilan BKKBN Provinsi Banten menyusun strategi dalam langkah kerja pembangunan ZI.

Pendekatan pembina wilayah pengampu Perwakilan BKKBN Provinsi Banten, secara intens melakukan komunikasi dengan menugaskan tim penilai internal (auditor) saat proses pembangunan ZI. Unsur komitmen dan keterlibatan pimpinan dalam pelaksanaan pembangunan ZI, adalah point utama yang menjadi dasar pijakan langkah ke depan. Hal tersebut merupakan modal awal efektifnya kinerja tim RB-ZI di perwakilan BKKBN Provinsi Banten, dalam mengungkit perkembangan pemenuhan standar nilai minimal di setiap indikator.

Rencana kerja Tim RB-ZI telah ditetapkan sebagai panduan pelaksanaan ZI, dimana aplikatif pelaksanaannya berjalan simultan/paralel. Pemenuhan dokumen yang sudah dimiliki dari satker terkompulir dan termonitor di lembar kerja evaluasi (LKE) sejak Perwakilan BKKBN Provinsi Banten ditetapkan menjadi bagian dari 42 unit kerja percontohan BKKBN. Baru di tahun 2020 tepatnya di momentum Rapat Koordinasi Daerah (RAKORDA) dilaksanakan Pencanangan Wilayah Zona Integritas yang disaksikan oleh Kepala Daerah Provinsi. Beberapa komitmen pun telah digagas sebagai bentuk menghimpun dukungan dari mitra kerja terhadap pelaksanaan ZI WBK/WBBM pada Perwakilan BKKBN Provinsi Banten. Seperti penandatanganan pakta integritas oleh seluruh pimpinan dan pegawai di Perwakilan BKKBN Provinsi Banten, MoU dengan mitra kerja (BPKP Provinsi Banten), dukungan Kepala Daerah (Wagub Provinsi Banten), dan lain-lain.

Komitmen Pimpinan dalam mengimplementasikan pelaksanaan ZI, menjadi arah prioritas Perwakilan BKKBN Provinsi Banten pada level teknis pengumpulan dokumen maupun pemenuhan standar nilai-nilai yang harus dimiliki lembaga. Penerjemahan tahap selanjutnya adalah sudah menjadi tugas kewenangan Ketua Tim RBZI dalam hal ini adalah Sekretaris Badan. Penerbitan Surat Keputusan Kepala Perwakilan BKKBN Provinsi Banten

menjadi acuan tugas dan tanggung jawab seluruh anggota tim mengawal pelaksanaan ZI di satker BKKBN Banten.

Proses panjang telah ditempuh Perwakilan BKKBN Provinsi Banten melalui mekanisme pengembangan potensi yang dimiliki. Fokus penyempurnaan sistem maupun pemenuhan dokumen yang harus ada sesuai Permenpan-RB, dikerjakan dengan pembagian tugas per area perubahan. Mulai dari produktifnya penetapan Standar operasional prosedur (SOP) di setiap segi pelaksanaan tugas dan program, transparansi pengelolaan anggaran dan program, penerapan nilai akuntabilitas setiap pekerjaan, sistem manajemen SDM yang professional, pengendalian pelaksanaan program pengawasan, penguatan Sistem Pengendalian Internal Pemerintah (SPIP), sampai dengan terobosan inovasi-inovasi pada program peningkatan layanan publik menjadi output dari hasil kerjasama Tim RBZI yang efektif.

Persyaratan dari penilaian tahun 2020 yang dilakukan oleh Tim Penilai Internal (TPI) BKKBN, rampung dipenuhi sesuai dengan *timeline* ditetapkan. Diantaranya seluruh ASN telah seluruhnya membuat LHKPN dan LHKASN, kemudian seluruh Tindak Lanjut Hasil Pemeriksaan (TLHP) intern dan ekstern sudah dinyatakan selesai.

Bersamaan dengan verifikasi dan penilaian atas pemenuhan bukti dukung pada LKE, TPI melakukan penilaian survei internal atas persepsi anti korupsi (IPAK) dan survei internal persepsi pelayanan publik (IPP) terhadap responden eksternal Perwakilan BKKBN Provinsi Banten, dengan perolehan nilai IPAK sebesar 3,60, IPP sebesar 3,53. Hal tersebut menjadi dasar Perwakilan BKKBN dapat dinyatakan lolos ke tahap selanjutnya. Untuk hasil penilaian LKE Perwakilan BKKBN Provinsi Banten adalah berikut :

**Tabel 3. Hasil Penilaian Komponen Pengungkit BKKBN Banten**

NO	AREA PERUBAHAN	NILAI	NILAI MINIMUM	MEMENUHI/ TIDAK
1	Manajemen Perubahan	6.46	4.8	MEMENUHI
2	Penataan Tata Laksana	5.17	4.2	MEMENUHI
3	Penguatan Sistem Manajemen SDM	8.21	6	MEMENUHI
4	Penguatan Akuntabilitas	9.79	6	MEMENUHI
5	Penguatan Pengawasan	11.43	9	MEMENUHI
6	Penguatan Pelayanan Publik	8.40	6	MEMENUHI
TOTAL PENGUNGKIT		49.46	36	MEMENUHI

Sumber: Berita acara hasil akhir evaluasi TPI ZI WBK Banten 2020.

Mengacu pada penilaian yang telah dilakukan terhadap pembangunan dan implementasi ZI WBK/WBBM, maka Perwakilan BKKBN Provinsi Banten dinyatakan lulus oleh Tim Penilai Internal dengan nilai total 81.02 (WBK) dari ambang batas minimail 75.

Beranjak pada tahap penilai selanjutnya yang dilakukan oleh Tim Penilai Nasional (TPN) yaitu Tim Kemenpan-RB, di tahun 2020 disebabkan kondisi negeri yang sedang ditempa oleh Pandemi Covid-19, penilaian dilakukan secara online. Pelaksanaan survei melalui metode *blast/langsung* ke seluruh nomor kontak responden sesuai dengan daftar diusulkan.

**Tabel 4. Review pelaksanaan Survei TPN untuk BKKBN Banten**

Unit kerja	Input	Pengiriman Link	Responden Bersedia	Responden Tidak Bersedia	Belum Respon
BKKBN Banten	100	99	50	0	50

Sumber: Reviu TPI BKKBN.

Berdasarkan review di atas, Perwakilan BKKBN Provinsi Banten sudah memenuhi standar minimal responden yang bersedia mengisi survey, yaitu sebanyak 33. Secara kuantitas, terisinya 50 kuesioner memberikan peluang lebih besar untuk memberikan nilai maksimal, sebagai gambaran baiknya pelayanan telah Perwakilan BKKBN Provinsi Banten berikan kepada masyarakat, yang diwakili oleh para responden. Beriringan dengan berjalannya survey terhadap responden, di tahun 2020 di sebabkan oleh adanya pandemi covid-19, kemenpanrb menambah metode penilaian dengan wawancara dan pendalaman pelaksanaan ZI secara virtual. Pada fase penilaian ini, BKKBN Banten dapat menjalankan tahapan tersebut sesuai jadwal. Penyiapan videografis dan konsep paparan yang informatif, menghasilkan proses wawancara berjalan dengan efektif dan efisien.

Kesiapan yang matang merupakan buah dari prinsip *fast responsive* pimpinan dan Tim RBZI saat menindaklanjuti setiap rekomendasi dari upaya tim pendamping dan tim penilai dari BKKBN. Koordinasi yang intensif dan komunikasi yang baik dengan induk organisasi BKKBN, menjadi pemicu dan motor penggerak keyakinan Perwakilan BKKBN Provinsi Banten sanggup dan bisa meraih predikat ZI WBK.WBBM.

Akan tetapi di akhir 2020 belum menjadi *best moment* bagi Perwakilan BKKBN Provinsi Banten untuk mendapatkan penghargaan dari kemenpanrb tersebut.

Penerjemahan indikator di 6 area perubahan (pedoman di permenpanrb) terlihat seperti multi tafsir pada tahap implementasi. Seperti terdapat perbedaan sudut pandang antara Tim Penilai Internal dan Tim Penilai Nasional.

Variabel yang mempengaruhi implementasi sebuah kebijakan seperti disebutkan pada teori di awal, telah di adopsi di setiap langkah pelaksanaan nilai - nilai pembangunan ZI di Perwakilan BKKBN Provinsi Banten. Terlebih di setiap tahapan selalu mengedepankan konsolidasi dan pendampingan bersama Tim induk organisasi. Hasil penilaian TPN yang didapat oleh Perwakilan BKKBN Provinsi Banten sebesar 72.28 dari ambang batas 75 (tidak lulus), meskipun mendapatkan nilai diatas ambang batas di komponen survei (IPAK 3.61 dan IPP 3.48).

Kenyataan / realitas hasil penilaian antara TPI dan TPN, tampak seperti ada perbedaan interpretasi batas minimum di fase implementasi kebijakan penerapan Zona Integritas. Melihat latar belakang masalah di atas, penelitian ditujukan untuk mengkaji bagaimana implementasi pelaksanaan Zona Integritas pada Perwakilan BKKBN Provinsi Banten di tahun 2020.

## B. METODE

Lokus penelitian dilaksanakan di unit kerja Perwakilan BKKBN Provinsi Banten yang merupakan salah satu instansi pemerintah berstatus vertikal dengan lingkup wilayah kerja Provinsi Banten. Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kualitatif. Menurut Sugiyono (2018:213) metode penelitian kualitatif adalah metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat, yang digunakan untuk meneliti pada kondisi ilmiah (eksperimen) dimana peneliti sebagai instrumen, teknik pengumpulan data dan di analisis yang bersifat kualitatif lebih menekankan pada makna. Metodologi penelitian kualitatif bertujuan untuk menganalisis dan mendeskripsikan fenomena atau obyek penelitian melalui aktivitas sosial, sikap dan persepsi orang secara individu atau kelompok.

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).

Pemilihan informan dengan sendirinya perlu dilakukan secara purposive sampling (bukan secara acak) yaitu atas dasar apa yang diketahui tentang variasi-variasi yang ada atau elemen-elemen yang ada atau sesuai kebutuhan penelitian. (Sugiyono, 2014:218).

Informan adalah orang-orang terpilih, yang ditentukan atas dasar pengetahuan dan keterlibatannya terhadap permasalahan penelitian. Selain itu para informan adalah penanggungjawab juga ketua dalam pelaksanaan penerapan kebijakan. Sumber data ada dua macam yang akan dipaparkan sebagai berikut:

1. Sumber primer melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi.
2. Sumber sekunder melalui data hasil pengumpulan bukti dukung pemenuhan lembar kerja evaluasi ZI.

Pengumpulan data menggunakan tehnik wawancara, observasi, dokumentasi dan studi pustaka.

### C. HASIL DAN PEMBAHASAN

Implementasi kebijakan dipengaruhi oleh empat variabel, yaitu:

1. Komunikasi, yaitu keberhasilan implementasi kebijakan mensyaratkan agar implementor mengetahui apa yang harus dilakukan, dimana yang menjadi tujuan dan sasaran kebijakan harus ditransmisikan kepada kelompok sasaran (*target group*), sehingga akan mengurangi distorsi implementasi.
2. Sumberdaya, meskipun isi kebijakan telah dikomunikasikan secara jelas dan konsisten, tetapi apabila implementor kekurangan sumberdaya untuk melaksanakan, maka implementasi tidak akan berjalan efektif. Sumber daya tersebut dapat berwujud sumber daya manusia, misalnya kompetensi implementor dan sumber daya finansial.
3. Disposisi, adalah watak dan karakteristik yang dimiliki oleh implementor, seperti komitmen, kejujuran, sifat demokratis. Apabila implementor memiliki disposisi yang baik, maka implementor tersebut dapat menjalankan kebijakan dengan baik seperti apa yang diinginkan oleh pembuat kebijakan. Ketika implementor memiliki sikap atau perspektif yang berbeda dengan pembuat kebijakan, maka proses implementasi kebijakan juga menjadi tidak efektif.
4. Struktur Birokrasi, Struktur organisasi yang bertugas mengimplementasikan kebijakan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap implementasi kebijakan. Aspek dari struktur organisasi adalah *Standard Operating Procedure (SOP)* dan fragmentasi.  
(George C. Edward III (dalam Subarsono, 2011 : 90-92)

Berdasarkan pendekatan kepatuhan dan pendekatan faktual dapat dinyatakan bahwa keberhasilan kebijakan sangat ditentukan oleh tahap implementasi dan keberhasilan proses implementasi ditentukan oleh kemampuan implementor, yaitu: (1) kepatuhan implementor mengikuti apa yang diperintahkan oleh atasan, dan (2) kemampuan implementor melakukan apa yang dianggap tepat sebagai keputusan pribadi dalam menghadapi pengaruh eksternal dan faktor non-organisasional, atau pendekatan factual (Agustino, 2016).

Winarno (2014: 226) Implementasi kebijakan merupakan proses yang rumit dan kompleks. Namun dibalik kerumitan dan kompleksitasnya tersebut, implementasi kebijakan memegang peran yang cukup vital dalam proses kebijakan. Tanpa adanya tahap implementasi kebijakan, program - program yang telah disusun hanya menjadi catatan-catatan resmi di meja para pembuat kebijakan.

BKKBN sebagai organisasi sentral dari Perwakilan BKKBN Provinsi Banten sudah menerbitkan landasan peraturan implementasi pelaksanaan ZI di lingkungannya, diantaranya :

1. Peraturan Kepala BKKBN no. 82 tahun 2016 tentang pedoman pembangunan zona integritas menuju wilayah bebas dari korupsi/wilayah birokrasi bersih melayani (ZI WBK/WBBM) di lingkungan BKKBN.



2. Keputusan Kepala BKKBN no. 76/kep/c/2019 tanggal 12 Oktober 2019, penetapan unit kerja percontohan ZI menuju WBK/WBBM tahun 2019-2020.
3. Surat Kepala BKKBN No. 2443 Tahun 2019 tentang Instruksi Pelaksanaan Pembangunan Pada 42 Unit Kerja Percontohan ZI menuju WBK/WBBM.
4. Surat Kepala BKKBN No. 992 Tahun 2020 tentang Persiapan Penilaian Pada 42 Unit Kerja Percontohan ZI menuju WBK/WBBM BKKBN.
5. Surat Kepala BKKBN No. 1321 Tahun 2020 tentang Penyampaian Hasil Pembangunan Tahap I ZI menuju WBK/WBBM BKKBN.
6. Surat Plt. Inspektur Utama No. 1302 Tahun 2020 tentang Persiapan Pelaksanaan Survei IPAK dan IPP Tahun 2020 pada 42 Unit Kerja Unit Kerja Percontohan ZI menuju WBK/WBBM BKKBN.
7. Surat Tugas Inspektur Utama No. 687/PW.01/C/2020 Tanggal 14 April 2020 tentang Surat Tugas Tim Penilai Internal Unit Kerja Wilayah Bebas dari Korupsi/Wilayah Birokrasi Bersih Melayani (TPI ZI WBK/WBBM) di Lingkungan BKKBN.
8. Surat Kepala BKKBN No. 1551 Tahun 2020 tentang Pengusulan Unit Kerja WBK dan WBBM Di lingkungan BKKBN Tahun 2020

Sumber: Paparan Inspektur Utama BKKBN pada rapat pengendalian program 28 Oktober 2019.

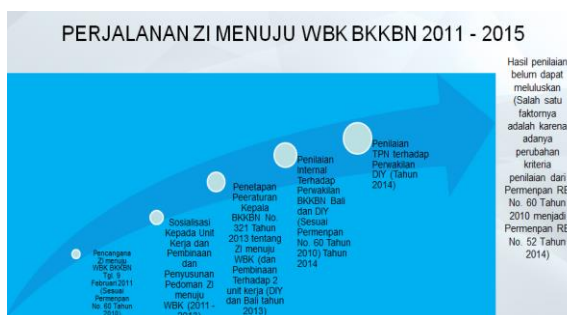
Wujud implementasi kebijakan tersebut, BKKBN melakukan langkah konkrit yang tercermin dari beberapa pelaksanaan kegiatan seperti :

1. Sosialisasi ZI-WBK kepada Perwakilan BKKBN Provinsi seluruh Indonesia melalui Video Conference bekerja sama dengan Direktur Pendidikan dan Pelayanan Masyarakat KPK-RI tgl 27 Januari 2012.
2. Pencanaan Pembangunan ZI-WBK dan penandatanganan Dokumen Pakta Integritas Para Pejabat Eselon I dan II Pusat dan Provinsi pada saat RAKERNAS BKKBN tgl 9 Februari 2012.
3. Penandatanganan Pakta Integritas di Lingkungan BKKBN telah dilakukan oleh seluruh pegawai BKKBN baik di pusat maupun di provinsi tahun 2012.
4. Sosialisasi Rencana Aksi ZI-WBK oleh Inspektorat Utama BKKBN melalui Video Conference tgl 23 Juli 2012.
5. Penandatanganan pernyataan bersama para pimpinan BKKBN dalam mendukung aksi implementasi ZI-WBK di Lingkungan BKKBN pada saat Review Program KKB Nasional Tahun 2012 tgl 30 s.d 31 Juli 2012.
6. Survey internal melalui kuesioner untuk mengetahui kesiapan pegawai terhadap implementasi ZI-WBK di 10 satker yaitu di Perwakilan BKKBN Provinsi Banten, Jateng, Jabar, Jatim, Sulteng, DIY, Maluku, Kalteng, Gorontalo dan Maluku.
7. Peringatan Hari Anti Korupsi Internasional tanggal 9 Desember yang dilaksanakan pada tanggal 10 Desember 2012 di Lingkungan BKKBN yang dihadiri oleh Fungsional Senior KPK, Kabareskrim Polri, Kasum TNI, Auditama III Keuangan Negara BPK, Asisten Jampidsus Kejaksaan Agung, LSM Transparency International Indonesia, mitra kerja dan pegawai BKKBN Pusat.
8. Penyerahan CD Film "Kita Versus Korupsi" kepada seluruh MUPEN di seluruh Indonesia.
9. Menjalin kemitraan dengan KPK dalam rangka sosialisasi anti korupsi dan implementasi Program Penanggulangan Gratifikasi.
10. Pembangunan aplikasi Pengaduan Masyarakat (DUMAS) berbasis SMS, web dan Kotak POS PO BOX 2906.
11. Diklat Budaya Anti Korupsi dan Penguatan Integritas bagi Pegawai BKKBN.
12. Pojok Anti Korupsi dalam rangka Peringatan Hari Anti Korupsi Sedunia di Yogyakarta, tahun 2014.

13. Pojok Anti Korupsi dalam rangka Peringatan Hari Anti Korupsi Sedunia di Bandung Tahun 2015
  14. KIE Kreatif terkait Sosialisasi pencegahan korupsi berbasis keluarga melalui seni dan budaya tradisional di Nagrek, Jawa Barat tanggal 4 Juni 2016.
  15. Sosialisasi pencegahan korupsi berbasis keluarga melalui seni dan budaya tradisional di Desa Mertasinga, Cirebon tanggal 3 September 2016.
  16. Workshop Tunas Integritas dengan seluruh PTM dan PTP Pusat oleh KPK di Bogor tahun 2017.
  17. Kampanye aksi “Anti Korupsi” di lingkungan BKKBN melalui “Pojok Informasi Anti Korupsi” di lingkungan BKKBN pada setiap momentum sejak tahun 2013 sd. saat ini.
- Sumber: Paparan Inspektur Utama BKKBN pada rapat pengendalian program 28 Oktober 2019.

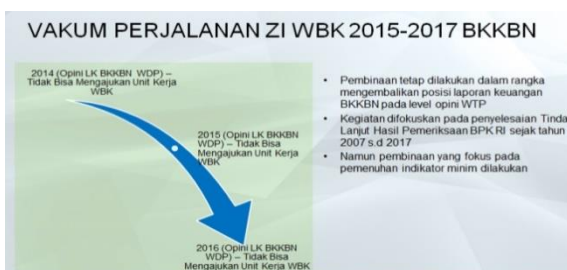
Fase pasang surut, tidak membuat BKKBN stagnan dalam menyingkapi proses tersebut. Strategi formulasi pendampingan yang semakin efektif adalah output tindak lanjut BKKBN atas rekomendasi dari penilaian kementerian-rb. Upaya perbaikan terus disempurnakan agar memudahkan saat konsolidasi dan komunikasi dengan unit kerja percontohan.

**Gambar 4. Pembangunan ZI BKKBN periode 2011-2015**



Sumber: Paparan Inspektur Utama BKKBN pada rapat pengendalian program 28 Oktober 2019.

**Gambar 5. Pembangunan ZI BKKBN periode 2015-2017**



Sumber: Paparan Inspektur Utama BKKBN pada rapat pengendalian program 28 Oktober 2019.

**Gambar 6. Pembangunan ZI BKKBN periode 2018-2019**



Sumber: Paparan Inspektur Utama BKKBN pada rapat pengendalian program 28 Oktober 2019.

Kebutuhan Perwakilan BKKBN melaksanakan kebijakan penerapan Zona Integritas sebetulnya bukan semata hanya menjalankan penugasan dari BKKBN. Dari wawancara dengan Sekretaris Badan (menjabat sebagai ketua Tim RBZI), Perwakilan BKKBN Provinsi Banten efektif membangun dan melaksanakan Zona Integritas berkat kerjasama tim efektif. Beliau menjelaskan kesadaran pentingnya menginternalisasi nilai - nilai di seluruh area perubahan, akan muncul dengan sendirinya *by the proses*. Meskipun pada awalnya dirasa berat, disebabkan penerapan ZI masih dianggap tugas tambahan bagi pelaksana (bukan tugas TUPOKSI), akan tetapi ketika keharusan memenuhi dokumen dan berinovasi menjadi prioritas, barulah disadari output tersebut sangat membantu para pelaksana saat melaksanakan tugas dan fungsinya. Wilayah kerja kita sangat strategis dengan segala potensi yang ada, juga patut disadari dibalik itu juga terdapat permasalahan yang mengikutinya. Oleh sebab itu membangun *good governance* harus menjadi prioritas, dimana hal tersebut *inline* saat kita menerapkan ZI di instansi kerja kita.

Melihat sumber daya dan luas wilayah Provinsi Banten, Perwakilan BKKBN Provinsi Banten perlu melakukan pemetaan dan menggali potensi-potensi yang dimiliki dan memahami segala permasalahan kependudukan di di Provinsi Banten saat ini. Kebijakan dan strategi yang disusun harus merupakan hasil analisa ketimpangan antara potensi yang dimiliki dengan permasalahan-permasalahan secara lingkup wilayah maupun dalam hal upaya pelaksanaan pengembangan Program BKKBN. Sehingga baik kebijakan maupun strategi yang diambil harus efektif dan efisien untuk diterapkan. (Renstra Perwakilan BKKBN Provinsi Banten 2020-2024).

Catatan dari Tim Kemenpan-RB atas unit kerja percontohan yang terpilih lebih dahulu, menjadi acuan pelaksanaan ZI di Perwakilan BKKBN Banten. Dengan arahan dan komitmen dari pimpinan yang sangat tegas dan jelas, menjadi modal bagi tim RBZI di BKKBN Banten tahap teknis pelaksanaan. Dengan keterbatasan SDM secara kuantitas, tidak menyurutkan efektifitas kerja tim dalam membangun ZI di BKKBN Banten. Kemampuan komunikasi pimpinan dalam mendelegasikan perintah dengan detail kepada tim pelaksana, sangat berkoneksi dengan pencapaian target yang dihasilkan. Sebagai konseptor, beliau sangat mahir memotivasi tim kerja, dan menjadi arena pembelajaran bagi mereka. Yang berdampak kepada terbentuknya tim kerja yang efektif. Beliau selalu mengingatkan akan pentingnya “sinergitas” sebagai simbol *tagline* dalam menjawab kelemahan organisasi dari sisi keterbatasan jumlah SDM di BKKBN Banten. *Reminder* akan pentingnya bekerja sesuai dengan SOP, patuh dan selalu berkoordinasi di setiap penugasan atau perintah pelaksanaan tugas, selalu menjadi perhatian si seluruh rapat yang dipimpinnya (wawancara dengan sekretaris Badan/Ketua Tim RBZI).

Arahan pimpinan tersebut yang mengilhami Tim saat melaksanakan penerapan ZI, tidak lepas dari berkomunikasi dengan Tim pendamping pelaksanaan ZI BKKBN Banten. Sehingga apa yang dikerjakan adalah telah sesuai dengan koridor legal dan lebih terarah. Tidak ada inisiatif atau improvisasi yang diluar ketentuan yang ditetapkan baik dari peraturan maupun rekomendasi tim pendamping BKKBN.

Beberapa kemajuan yang menjadi produk kerjasama tim RBZI BKKBN Banten tertuang dalam lembar kerja evaluasi. Dimana terdapat beberapa output unggulan dari setiap area perubahan sebagai berikut:

1. Area Manajemen Perubahan pada Perwakilan BKKBN Banten yang dilakukan Tim ZI WBK dan RB adalah dengan menerbitkan SK dan Renja terkait ZI, membuat Rencana Pembangunan ZI melalui penguatan kemitraan dan Pakta Integritas seluruh Pegawai, kemudian melakukan pemantauan dan evaluasi pembangunan WBK/WBBM dengan bekerja sama dengan Tim TPI dan Tim Monev Pusat dan terakhir Perubahan Pola Pikir dan Budaya dengan menerbitkan SK AoC dan menerapkan 10 Disiplin Budaya Malu.
2. Area Penataan Tatalaksana dilakukan perubahan dengan memperbaiki dan menyempurnakan Proses Bisnis dan SOP diantaranya adalah SOP Perwakilan BKKBN Banten, Juknis Mobil Curhat Keluarga, Sistem Pencatatan dan Pelaporan dan Sistem Pembendaharaan Negara

(OMSPAN) serta mengembangkan e-office melalui aplikasi silili, aplikasi e-visum PKB/PLKB, SKPPID dan Maklumat Layanan Informasi Publik.

3. Area Penataan Sistem Manajemen SDM Perwakilan BKKBN Banten dilakukan dengan meninjau dan memperhitungkan secara matang kebutuhan pegawai berdasarkan pemetaan analisis beban kerja peta jabatan, assessment pegawai, pelatihan kompetensi teknis non teknis pegawai, penetapan capaian sinerja melalui skp pegawai, penegakan aturan disiplin/kode etik pegawai dan pemutakhiran sistem informasi kepegawaian melalui SIM SDM dan SIVIKA
4. Area Penguatan Akuntabilitas Perwakilan BKKBN Banten dilakukan dengan adanya keterlibatan pimpinan yang ditandai dengan menjalankan MoU dengan BPKP Provinsi dan Penandatanganan PKS dengan mitra kerja
5. Area Penguatan Pengawasan Perwakilan BKKBN Banten dilakukan dengan penerapan SPIP, pelayanan pengaduan masyarakat, penerapan whistle blowing system, penanganan benturan kepentingan dan pencegahan gratifikasi.
6. Area Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik Perwakilan BKKBN Banten ditandai dengan Penilaian Kepuasan terhadap Pelayanan, penerapan standar pelayanan yang berlaku dan budaya pelayanan prima
7. Di era pandemi covid-19, tidak menyurutkan BKKBN Banten untuk menciptakan inovasi layanan sebagai bentuk kewajiban memberikan pelayanan prima kepada masyarakat, diantaranya adalah Koin Kencana, Seruling Kencana, Koin Perak, Gerai Kencana, Balai Penyuluhan KB, Mobil Curhat Keluarga, Pengaduan Masyarakat, Penetapan ZI-WBK, Kerjasama dengan SEAMEO SEAMOLEC, PPKS Semarak Banten, Kampung Keluarga Berkualitas dan SMAP.

(Sumber: Paparan Perwakilan BKKBN Provinsi Banten saat penilaian oleh Kemenpan secara daring).

Komunikasi dan pendampingan dari tim penilai internal (TPI) saat proses pembangunan ZI memberikan input yang berarti bagi BKKBN Banten berupa rekomendasi perbaikan dan penyempurnaan di setiap area perubahan. Mulai dari proses menuju penilaian, evaluasi awal atas penilaian, sampai penilaian akhir. Koordinasi tersebut sangat dibutuhkan, mengingat interpretasi dari point-point yang terdapat dalam peraturan pelaksanaan ZI adalah ranah dari pembina pelaksanaan ZI di Perwakilan BKKBN Provinsi Banten.

Penentuan lulusnya Perwakilan BKKBN Provinsi Banten dilalui dengan melalui proses legal sesuai aturan main yang ada. Tahap demi tahap ditempuh dengan menuntaskan syarat – syarat yang harus dipenuhi. Atas dasar persetujuan pimpinan BKKBN, Perwakilan BKKBN Provinsi Banten dapat melanjutkan ke penilaian selanjutnya oleh TPN (Kemenpan-RB). Agenda selanjutnya adalah mempersiapkan segala hal untuk disajikan kepada tim penilai dari Kemenpan-RB.

Dengan mengacu kepada arahan narasumber yang berasal dari Kemenpan-RB (pertemuan daring), Perwakilan BKKBN Provinsi Banten sudah mempersiapkan hal-hal sebagai berikut:

1. Responden *list* pengguna layanan dengan ketentuan:
  - a. Membuat *form* pernyataan tentang kesediaan responden untuk menjadi obyek survei.
  - b. Responden adalah pengguna layanan yang telah purna mendapatkan seluruh tahapan/proses pelayanan.
  - c. Minimal 100 responden.
  - d. Maksimal yang telah menerima layanan dari unit kerja 2 bulan terakhir.
2. Video profil dan proses Pembangunan ZI pada unit kerja yang diusulkan di *upload* pada *website* atau *youtube* resmi instansi/unit kerja durasi maksimal 5 menit.

3. Mempersiapkan paparan untuk keperluan evaluasi secara virtual. Minimal informasi yang harus disampaikan sebagai berikut:
  - a. *Progres reform* (kondisi *before-after*)
  - b. Identifikasi risiko atas pelaksanaan pelayanan dan integritas pada unit kerja
  - c. Inovasi pada sektor pelayanan dan penguatan integritas untuk mencegah KKN
4. Menampilkan video publikasi dan *banner* yang menampilkan informasi tentang survei dan pengaduan ZI di tiap unit kerja yang sedang dalam pengusulan. Akan disediakan *link* untuk *download* template tersebut.

Berikut adalah *review* persiapan atas setiap point arahan diatas :

1. Telah dipersiapkan daftar responden dan pemenuhan dokumen yang disyaratkan.
2. Telah di produksi Videografis gambaran pelaksanaan ZI di Perwakilan BKKBN Provinsi Banten dan telah di *publish* pada *channel* youtube *official* BKKBN Banten.
3. Telah dibuat paparan yang sangat informatif sesuai acuan point yang harus ada.
4. Terpasangnya banner dengan tema Perwakilan BKKBN Provinsi tengah membangun Zona Integritas Wilayah Bebas dari Korupsi dan Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani.

Keyakinan dapat melalui tahap penilaian akhir tercermin dari terpenuhinya seluruh arahan dari tim penilai Kemenpan diatas. Seperti telah diutarakan pada pendahuluan, Perwakilan BKKBN Provinsi Banten dinyatakan tidak lulus. Dengan rincian hasil dan rekomendasi sebagai berikut:

**Tabel 5. Penilaian TPN untuk Perwakilan BKKBN Banten**

NO	UNIT KERJA	TOTAL NILAI	IPP	IPAK	REKOMENDASI
9	Perwakilan BKKBN Provinsi Banten	72,28	3,48	3,61	<p>Mendorong implementasi pembangunan ZI secara konsisten sehingga mewujudkan budaya integritas dan kinerja tinggi di unit kerja</p> <p>Mendorong penguatan komitmen dan pemahaman pimpinan serta pegawai terhadap substansi tiap-tiap area perubahan guna melakukan perubahan secara nyata di unit kerja</p> <p>Meningkatkan keterlibatan pimpinan secara aktif dalam melakukan monitoring dan evaluasi pembangunan ZI</p>

Sumber: Surat Plt. Deputi Bidang RB Akuntabilitas Aparatur dan Pengawasan Kemenpan RB.

Secara garis besar Perwakilan Provinsi Banten telah menerapkan Implementasi kebijakan dari peraturan tentang pedoman pelaksanaan Zona Integritas. Interpretasi yang di internalisasi ke dalam langkah kerja pembangunan Zona Integritas, tidak semata hanya membaca tekstual dari pedoman akan tetapi juga merupakan hasil padupadan dengan pendampingan tim penilai internal BKKBN.

Berdasarkan variabel yang mempengaruhi efektifnya suatu implementasi kebijakan, dapat dijabarkan bahwa seluruhnya bukan menjadi pekerjaan rumah (PR). Faktor kecakapan pimpinan dalam menciptakan komitmen pribadi dan kelompok, adalah modal utama pelaksanaan setiap kebijakan yang ada. Kepatuhan dalam menjalankan apa yang diperintahkan oleh organisasi sentral / BKKBN, terwujud dalam pencapaian target program yang tepat sasaran. Wabillkhusus kebijakan untuk mengimplementasikan pelaksanaan Zona Integritas pada Perwakilan BKKBN Provinsi Banten.

Ditinjau dari teori implementasi kebijakan George C. Edward III sebagai pisau analisa dari perumusan masalah yang tertulis pada bab awal, dapat di kupas bagaimana pelaksanaan Zona Integritas seperti dibawah ini:

### 1. Komunikasi

Internalisasi kepada seluruh ASN yang ada di Perwakilan BKKBN Provinsi Banten, menjadi agenda utama pimpinan, saat wilayah kerjanya mendapatkan penugasan menjadi unit kerja percontohan yang menerapkan ZI. Secara berjenjang konsolidasi bersama jajarannya dilakukan terus menerus guna menggali informasi terkait apa saja yang harus dipersiapkan untuk langkah awal dan selanjutnya. Selain terus berkoordinasi dengan hirarki pimpinan yang menjadi atasannya, juga memberdayakan potensi SDM yang dimiliki untuk sama-sama mendalami bagaimana membangun dan melaksanakan Zona Integritas.

Aktualisasi dari pengetahuan yang baik dari implementator dalam hal ini Kepala Perwakilan (Kaper), terwujud dalam ajakan kepada jajarannya untuk bersepakat berkomitmen bersama untuk melaksanakan penerapan kebijakan. Menerbitkan surat keputusan perihal pembentukan Tim RBZI di Perwakilan BKKBN Provinsi Banten adalah langkah konkrit yang dihasilkan.

Memanfaatkan momentum pada setiap rapat yang dipimpinnya, adalah bentuk strategi pengayaan bagi tim yang menjadi tanggungjawabnya. Hal itu efektif untuk mengurangi distorsi *misperception* dari tujuan penerapan ZI.

### 2. Sumberdaya

Kesadaran atas keterbatasan SDM yang dimiliki, tidak membuat Kaper selaku penanggungjawab pelaksanaan ZI membatasi ruang berkreasi bagi jajarannya menerjemahkan arahan sesuai dengan potensi yang ada. Menempatkan personel pada sektor yang sesuai dengan kapasitas atau kapabilitas yang dimiliki (*the right man in the right place*), adalah salah satu strategi solutif yang dilakukan. Kalimat motivasi selalu tidak luput disampaikan di setiap kesempatan bahwa “ketika nilai – nilai ZI sudah menjadi bagian yang tidak terpisahkan dari aktivitas kita, maka hal itu akan membuat pekerjaan kita menjadi lebih efektif, efisien dan tepat sasaran”.

Walhasil masalah keterbatasan menjadi tidak berdampak kepada implementasi kebijakan yang ada. Ditambah sumber daya finansial yang tidak menyediakan khusus pelaksanaan kegiatan ZI, bukan menjadi hambatan pada tataran teknis. Komitmen bersama menjadi kekuatan utama dalam melihat kondisi apapun, terbukti dari tumbuhnya ide berinovasi yang dihasilkan.

### 3. Disposisi

Kaper BKKBN Provinsi Banten adalah seorang konseptor ulung, buah dari karakteristik yang dimilikinya. Menjunjung tinggi komitmen dari kesepakatan bersama, juga keterbukaan dalam ruang komunikasi berdampak pada efektifnya setiap pelaksanaan tugas oleh jajarannya.

Pasal itu adalah cerminan dari pola komunikasi yang beliau lakukan dengan atasannya. Apa yang ingin jajarannya lakukan, adalah bentuk dari metode yang diterapkan terlebih dahulu oleh beliau. Memahami dan melaksanakan apa yang diinginkan oleh atasannya di BKKBN Pusat. Kesadaran akan sikap atau perspektif yang berbeda dengan pembuat kebijakan dalam hal ini atasannya, berkonsekuensi pada tidak efektifnya sebuah implementasi kebijakan.

### 4. Struktur Birokrasi

Pembagian wewenang, tugas dan tanggung dari struktur organisasi Perwakilan BKKBN Provinsi termasuk BKKBN Provinsi Banten, sebetulnya *inline* dengan format dalam SK Tim RBZI. Terlebih penempatan siapa ditempatkan di kelompok kerja mana, di sesuaikan dengan kriteria berlapis. Hal itu dilakukan dengan tujuan mencari format tim kerja yang efektif. Adapun kriteria tersebut antara lain:

1. Jabatan Struktural
2. Latar belakang pendidikan
3. Kompetensi
4. Tugas Pokok dan Fungsi (pelaksana)

#### D. SIMPULAN

Dari hasil penelitian tersebut, penulis menyimpulkan bahwa Perwakilan BKKBN Provinsi Banten telah mengimplemantasikan pelaksanaan Zona Integritas secara efektif dan efisien. Tidak terdapat faktor penghambat yang menjadi kendala baik bagi implementator maupun jajaran/bawahannya.

Penulis menemukan sebuah sudut pandang baru yang mempengaruhi pelaksanaan sebuah kebijakan. Terdapat bias efektifitas yang dipengaruhi oleh adanya dualisme pihak eksternal, saat ukuran keberhasilan implementasi dinilai tidak dalam satu interpretasi. Sangat disayangkan ketika implementator telah efektif menjalankan kebijakan, akan tetapi gugur dengan pemberlakuan makna ganda dari penerjemahan sebuah kebijakan.

Perlu adanya penyeragaman pemahaman bagi tim penilai baik internal maupun eksternal. Hal ini penting dilihat dari efisiensi proses penerapan kebijakan. Meminjam istilah “sekali dayung, satu dua pulau terlampaui”. Meskipun penerapan kebijakan ZI yang utama adalah internalisasi nilai-nilai di dalamnya. Yaitu Lingkungan pemerintahan yang bersih dan bebas dari Korupsi, Kolusi, dan Nepotisme (KKN), dan terwujudnya peningkatan kualitas pelayanan publik.

Setidaknya, manakala sebuah unit kerja percontohan sudah berhasil lulus pada tahap penilaian internal terlebih mendapatkan nilai memuaskan, menjadi tidak sia-sia apabila nilai akhir oleh tim penilai eksternal pun selaras. Meskipun independensi menjadi salah satu hal yang kemungkinan muncul ketika penilai internal berstatus ASN dari instansi yang sama, hal tersebut tidak lantas menjadi indikasi sulitnya menyamakan persepsi interpretasi dari sebuah kebijakan. Perlu adanya momentum duduk bersama dalam membuat suatu standar yang disepakati.

Di tahun 2021 kondisi serupa terjadi dengan naiknya peroleh nilai yang lebih baik, sebesar 97.81. Penghargaan atas meningkatnya hasil evaluasi itu, seyogyanya menjadi gambaran semakin matangnya Perwakilan BKKBN Provinsi Banten dalam mengimplementasikan pelaksanaan Zona Integritas (Sumber: Lembar kerja evaluasi PMPZI Perwakilan BKKBN Provinsi Banten oleh TPI).

Harapan tidak terdapat bias interpretasi dari tim penilai Kemenpan-RB atas nilai yang diberikan oleh TPI, akan sangat berdampak kepada terjaganya semangat tim rbzi. Untuk menghindari munculnya demotivasi akibat terulangnya penilaian berstandar ganda antara TPI dan TPN.

#### REFERENSI

- Agustino, Leo. 2016. *Dasar-dasar Kebijakan Publik*. Bandung: Alfabeta.
- Kemenpan RB, 2013. *Reformasi dalam Praktik*.
- Moeloeng, L. J. 2004. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosda Karya.
- Subarsono, AG. 2011. *Analisis kebijakan Publik : Konsep, Teori dan. Aplikasi*. Yogyakarta : Pustaka Pelajar.
- Sugiyono, 2014. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*, Bandung : Alfabeta.
- Sugiyono, 2018. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*, Bandung : Alfabeta.
- Winarno, Budi. 2014. *Teori dan Proses Kebijakan Publik*. Yogyakarta: Media Komputindo.

### **Peraturan Perundangan**

- Instruksi Presiden (Inpres) nomor 9 tahun 2011 tentang pengaturan sejumlah ketentuan, antara lain instansi pemerintah harus melaporkan LHKPN (Laporan Harta Kekayaan Penyelenggara Negara), menyelenggarakan pelayanan satu pintu, dan menetapkan program Wilayah Bebas Korupsi (WBK) menuju Zona Integritas.
- Peraturan Presiden (Perpres) Republik Indonesia nomor : 81 tahun 2010 tentang Grand Design Reformasi Birokrasi 2010-2025.
- Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara (Pemerpan) Nomor: PER/15/M.PAN/7/2008 tentang Pedoman Umum Reformasi Birokrasi.
- Pemerpan Nomor : PER/04/M.PAN/4/2009 tentang Pedoman Pengajuan Dokumen Usulan Reformasi Birokrasi di Lingkungan Kementerian/ Lembaga/ Pemerintah Daerah.
- Peraturan Menteri No. 20 tahun 2012 yang berisi panduan umum penerapan zona integritas menuju wilayah bebas korupsi (ZI WBK).
- Permenpan-rb nomor : 60 tahun 2012 tentang pedoman pembangunan zona integritas menuju wilayah bebas dari korupsi dan wilayah birokrasi bersih dan melayani di lingkungan kementerian/lembaga dan pemerintah daerah.
- Permenpan-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.
- Permenpan nomor 10 tahun 2019 tentang perubahan atas 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 lingkungan instansi pemerintah.
- Keputusan Kepala BKKBN nomor : 76/KEP/C/2019 tanggal 12 oktober 2019 tentang penetapan unit kerja percontohan 2019-2020.
- Renstra Perwakilan BKKBN Provinsi Banten 2020-2024.
- Surat Plt. Deputi Bidang RB Akuntabilitas Aparatur dan Pengawasan Kemenpan RB.

### **Artikel**

- Rd. Nia Kania Kurniawati. 2021. Implementasi Kebijakan *Sister City* Kota Bandung Dengan Kota Braunschweig (Jerman), Vol 5, No 1 (2021).
- Julia Hapsari, Hartuti Purnaweni, Budi Puspo Priyadi. 2019. Implementasi pembangunan zona integritas menuju Wilayah bebas dari korupsi dan wilayah birokrasi bersih Dan melayani di bbws pemali juana semarang Vol 1, Nomor 1, Juni 2019.