

**KAJIAN KEBIJAKAN
PEMBANGUNAN ZONA INTEGRITAS PADA
UNIT KERJA DI LINGKUNGAN KEMENTERIAN
AGRARIA DAN TATA RUANG/BADAN
PERTANAHAN NASIONAL
(*POLICY PAPER*)**

Eko Suharto
Raden Rahmat Sorani
Anindika Nursyahrani Putri
Nabila Tryani Putri Annahru



PUSAT PENGEMBANGAN DAN STANDARISASI KEBIJAKAN AGRARIA,
TATA RUANG DAN PERTANAHAN
KEMENTERIAN AGRARIA DAN TATA RUANG/
BADAN PERTANAHAN NASIONAL
2022



KATA PENGANTAR

Berdasarkan Peraturan Menteri ATR/KBPN Nomor 16 Tahun 2020 dinyatakan bahwa salah satu tugas Pusat Pengembangan dan Standarisasi Kebijakan Agraria, Tata Ruang dan Pertanahan (Pusbang SKATP), adalah melakukan pengkajian kebijakan serta pelaksanaan kerja sama kegiatan pengembangan dan standarisasi kebijakan agraria, tata ruang dan pertanahan. Berdasarkan ketentuan tersebut Pusbang SKATP tidak lagi memiliki fungsi untuk melakukan penelitian, karena menurut Peraturan Presiden Nomor 78 Tahun 2021, fungsi penelitian telah beralih kepada Badan Riset dan Inovasi Nasional (BRIN). Sebagai tindak lanjut kebijakan tersebut, para peneliti yang ada di Kementerian ATR/BPN beralih tugas ke BRIN, akibatnya pelaksana pengkajian pada Pusbang SKATP menjadi tidak ada sementara Analisis Kebijakan belum tersedia.

Pada tahun 2022 jumlah kajian kebijakan yang menjadi target Pusbang SKATP adalah sebanyak 18 (delapan belas) topik kajian, 14 (empat belas) topik kajian kebijakan dikerjasamakan dengan Sekolah Tinggi Pertanahan Nasional (STPN) Yogyakarta. Topik kajian kebijakan yang dilaksanakan oleh STPN Yogyakarta adalah:

1. Membangun Peta Zona Nilai Tanah Tunggal Berbasis Bidang yang Multi Manfaat Bagi Multipihak Berbasis Sistem;
2. Strategi Pembangunan Basis Data dan Pendayagunaan Ekonomi Pertanahan;
3. Penyediaan Penilai Pertanahan Profesional dalam Rangka Mensukseskan Pengadaan Tanah untuk Kepentingan Umum Serta Kegiatan Pertanahan dan Ruang Lainnya;
4. Rekonstruksi Hukum Peraturan Pengadaan Tanah untuk Mencapai Keadilan, Kepastian, dan Kemanfaatan;
5. Pengembangan Pertanahan;
6. Tarif Pemanfaatan Tanah Hak Pengelolaan;
7. Perubahan atas Peraturan Menteri ATR/Kepala BPN Nomor 21 Tahun 2020 tentang Penanganan dan Penyelesaian Kasus Pertanahan;

8. Mitigasi Risiko Pembayaran Ganti Kerugian Pengadaan Tanah yang Dikonsinyasi sebagai Tindak Lanjut Putusan Pengadilan Berkekuatan Hukum Tetap;
9. Efektivitas Pelaksanaan Akses Reforma Agraria Terhadap Peningkatan Pendapatan/Kesejahteraan Masyarakat;
10. Pembangunan Zona Integritas pada Unit Kerja di Lingkungan Kementerian ATR/BPN;
11. Standar Waktu yang diperlukan Pelayanan Pengukuran dan Pemetaan Bidang Tanah dalam Rangka Pendaftaran Tanah;
12. Pemanfaatan Drone/UAV untuk Peningkatan Kualitas Data Pertanahan;
13. Perubahan atas Peraturan Menteri Agraria dan Tata Ruang/KBPN Nomor 15 Tahun 2021 tentang Koordinasi Penyelenggaraan Penataan Ruang;
14. Perubahan atas Peraturan Menteri ATR/Kepala BPN Nomor 11 Tahun 2021 tentang Tata Cara Penyusunan, Peninjauan Kembali, Revisi, dan Penerbitan Persetujuan Substansi Rencana Tata Ruang Wilayah Provinsi, Kabupaten, Kota, dan Rencana Detail Tata Ruang.

Sedangkan 4 (empat) topik kajian kebijakan yang dikerjakan oleh Pusbang SKATP yaitu:

1. Strategi Reforma Agraria pada Tanah Bekas Tambang di Provinsi Kepulauan Bangka Belitung;
2. Pedoman Penyediaan dan Pemanfaatan Ruang Terbuka Hijau;
3. Standarisasi Sarana dan Prasarana di Lingkungan Kementerian ATR/BPN;
4. Persepsi Masyarakat Terhadap Pelayanan Publik Pada Kementerian Agraria dan Tata Ruang/Badan Pertanahan Nasional.

Pada kesempatan ini kami mengucapkan terima kasih kepada Ketua STPN Yogyakarta, Bapak Dr. Ir. Senthot Sudirman, M.S., yang telah berkenan bekerja sama dengan Pusbang SKATP dan para Bapak/Ibu Dosen/Staf Pengajar STPN Yogyakarta yang berkenan membantu kami melaksanakan kajian kebijakan tahun 2022. Ucapan terima kasih juga kami sampaikan kepada Bapak dan Ibu yang telah bersedia menjadi Narasumber, Penanggap maupun Moderator pada seminar hasil kajian kebijakan ini.

Semoga hasil kajian kebijakan ini bermanfaat untuk mendukung kebijakan dan pembentukan peraturan pada Kementerian ATR/BPN.

Bogor, 12 Desember 2022

Kepala Pusat

Pengembangan dan Standarisasi Kebijakan
Agraria, Tata Ruang dan Pertanahan



Supardy Marbun

NIP. 19640410 199003 1 002



Penulisan Kajian Kebijakan dalam bentuk *policy paper* yang berjudul *Pembangunan Zona Integritas Pada Unit Kerja di Lingkungan Kementerian Agraria dan Tata Ruang/Badan Pertanahan Nasional* telah selesai tepat pada waktunya. Kegiatan ini merupakan salah satu pelaksanaan program kerja yang dilakukan oleh Pusat Pengembangan dan Standarisasi Kebijakan Agraria, Tata Ruang dan Pertanahan Tahun 2022.

Hasil kajian ini membahas mengenai Pembangunan Zona Integritas yang mejadi pilar penting untuk mempercepat pencapaian tujuan Reformasi Birokrasi. Untuk itu dibutuhkan strategi percepatan Reformasi Birokrasi yang masif dan memiliki dampak yang langsung dapat dirasakan oleh masyarakat. Zona Integritas adalah strategi percepatan Reformasi Birokrasi melalui pembangunan unit kerja pelayanan percontohan (*role model*) yang bebas dari korupsi dan pelayanan yang prima. Kajian kebijakan pembangunan Zona Integritas pada unit kerja di Lingkungan Kementerian Agraria dan Tata Ruang/Badan Pertanahan Nasional dimaksudkan untuk memperjelas kendala yang dihadapi dan membuat alternatif solusinya.

Beberapa rekomendasi yang dihasilkan agar Kementerian ATR/BPN sebagai regulator dalam konteks pengukuran bidang tanah maka ada beberapa hal yang sekiranya perlu dilakukan yaitu komitmen dari pimpinan dan juga sampai ke bawah, terutama kepada pemohon layanan pertanahan. Melalui rekomendasi ini diharapkan dapat memberikan informasi mengenai Zona Integritas yang mempengaruhi pelayanan yang diharapkan oleh pemohon dan dapat berujung pada peningkatan kepercayaan publik terhadap instansi. Seluruh insan di lembaga ini dan *stakeholder* yang terlibat sama-sama memiliki komitmen dalam memenuhi aspek membangun Zona Integritas, maka predikat WBK dan WBBM bisa diraih.

Kami mengucapkan terima kasih kepada seluruh pihak yang membantu dalam penyelesaian kajian kebijakan ini. Kami mengharapkan adanya masukan berupa saran dan kritik konstruktif guna menyempurnakan *policy paper* kajian

kebijakan ini. Semoga hasil kajian kebijakan ini bermanfaat bagi kita semua untuk menambah khazanah ilmu dan pengetahuan.

Yogyakarta, 30 November 2022

Eko Suharto

Raden Rahmat Sorani

Anindika Nursyahrani Putri

Nabila Tryani Putri Annahru

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	iii
PRAKATA	vii
DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR TABEL	x
DAFTAR GAMBAR	xi
RINGKASAN EKSEKUTIF.....	xiii
<i>EXECUTIVE SUMMARY</i>	xv
BAB I PENDAHULUAN	1
BAB II LATAR BELAKANG KEBIJAKAN.....	3
A. Latar Belakang.....	3
B. Metode Kajian	5
BAB III PERNYATAAN KEBIJAKAN	11
A. Tujuan Kebijakan.....	11
B. Profil Kebijakan.....	12
C. Aktor Kunci Kebijakan.....	25
D. Sasaran Kajian Kebijakan.....	25
BAB V PEMBAHASAN.....	27
BAB VI KESIMPULAN DAN REKOMENDASI.....	33
A. Kesimpulan	33
B. Rekomendasi.....	34
DAFTAR PUSTAKA	37
LAMPIRAN	41
BIOGRAFI PENULIS.....	47

DAFTAR TABEL

Tabel 1. Profil Responden.....	6
Tabel 2. Profil Informan.....	7
Tabel 3. Sasaran 1 Reformasi Birokrasi 2020-2024 : Birokrasi Bersih dan Akuntabel	11
Tabel 4. Kriteria Nilai Minimum Komponen Pengungkit Penetapan WBK/WBBM	23
Tabel 5. Kriteria Nilai Minimum Komponen Hasil Penetapan WBK/WBBM	24

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. Tahapan Menuju Pembangunan WBK.....	16
---	----



RINGKASAN EKSEKUTIF

Mewujudkan Zona Integritas (ZI) pada suatu lembaga pemerintahan merupakan perwujudan Reformasi Birokrasi guna menegakkan integritas dan pelayanan yang berkualitas. Zona Integritas menjadi aspek yang sangat penting guna mencegah terjadinya praktik-praktik yang kontraproduktif dan merugikan negara. Beberapa permasalahan yang sering dihadapi ketika ingin membangun Zona Integritas antara lain berupa pemahaman pimpinan beserta staf pada unit kerja berkaitan dengan membangun birokrasi yang baik. Kemudian juga yang tidak kalah penting adalah keberadaan peran Tim Penilai Internal (TPI) dalam membangun sehingga terwujud Zona Integritas di lingkungan unit kerjanya, dan implementasi manajemen risiko di lingkungan kerjanya.

Ketiga permasalahan tersebut dianggap strategis dan memiliki dampak besar ketika bisa terselesaikan. Praktik di lapangan masih banyak masalah yang berkaitan dengan komitmen memperbaiki birokrasi dengan pemahaman yang memadai, mulai dari pimpinan unit kerja hingga anggotanya. Selain itu peran TPI yang belum optimal dalam mengawal proses pembangunan Zona Integritas dengan dibuktikan masih adanya unit kerja yang diusulkan belum benar-benar memenuhi syarat sesuai dengan peraturan yang berlaku. Begitu juga dari sisi manajemen risiko yang belum sepenuhnya terimplementasi karena unit kerja belum bisa mengenali dan memahami potensi yang mempengaruhi risiko kegagalan.

Dari permasalahan dan analisis yang dilakukan, terdapat beberapa usulan yang diharapkan bisa menyelesaikan masalah tersebut. Pertama, diperlukan langkah yang lebih sistematis, konsisten, dan masif dalam membangun komitmen bagi Reformasi Birokrasi dan mewujudkan pemerintahan bersih pada semua tingkatan unit kerja. Kedua, diperlukannya strategi baru guna edukasi dan menguatkan pemahaman terkait dengan Tim Penilai Internal (TPI) di tingkat Kantor Wilayah sebagai pendamping, memonitor dan mengevaluasi berjalannya Zona Integritas. Kegiatan edukasi bisa dilaksanakan melalui media atau forum lebih kecil, seperti tingkat regional dan memastikan kegiatannya mampu membentuk pemahaman TPI secara baik. Ketiga, dibutuhkannya

standardisasi sarana dan prasarana pada unit kerja sehingga masing-masing memiliki kesempatan yang sama ketika membangun Zona Integritas. Keempat, diperlukannya kejelasan terhadap insentif maupun disinsentif melalui aturan terhadap unit kerja yang sudah memperoleh predikat Wilayah Bebas Korupsi (WBK) dan Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani (WBBM). Misalnya adanya promosi dan mutasi dengan penguatan payung hukum sehingga makin menguatkan motivasi setiap unit kerja.

Dari masalah, analisis, dan rekomendasi maka untuk mewujudkan Zona Integritas diperlukan keterlibatan semua pihak. Mulai dari pimpinan unit kerja hingga para staf atau pelaksana yang masing-masing memiliki tanggung jawab dalam pekerjaan. Seluruh elemen eksternal juga tidak kalah penting dilibatkan, seperti para pengguna layanan atau *stakeholder* lain yang memiliki kepentingan terhadap lembaga ini. Kiranya jika seluruh insan di lembaga ini dan *stakeholder* yang terlibat sama-sama memiliki komitmen dalam memenuhi aspek membangun Zona Integritas, maka predikat WBK dan WBBM bisa diraih.

EXECUTIVE SUMMARY

Realizing a Zone of Integrity (ZI) in a government institution is an embodiment of Bureaucratic Reform to maintain integrity and quality service. A Zone of Integrity is a very important aspect to prevent practices that are counterproductive and detrimental to the state. Some of the problems that are often faced when wanting to build a Zone of Integrity between other are the understanding of leaders and staff in work units related to build a good bureaucracy. Then also no less important is the role of the Internal Assessment Team (IAT) in building a Zone of Integrity is created in the work unit environment, and the implementation of risk management in the work environment.

These three problems are considered strategic and have a big impact when they can be resolved. In practice, there are still many problems related to the commitment to improve the bureaucracy with adequate understanding, starting from the head of the work unit to its members. In addition, IAT role has not been optimal in supervising the Integrity Zone development process with evidence that the proposed work units do not meet the requirements of applicable regulations. Likewise from a risk management perspective that has not been fully implemented because the work unit has not been able to recognize and understand the potentials that affect the risk of failure.

From the problems and analysis carried out, several suggestions are expected to solve the problem. First, more systematic, consistent, and massive steps are needed in building commitment to Bureaucratic Reform and realizing clean government at all levels of work units. Second, a new strategy is needed to educate and strengthen understanding related to the Internal Assessment Team (TPI) at the Regional Office level as a companion, monitoring, and evaluating the running a Zone of Integrity. Educational activities can be carried out through the media or smaller forums, such as at the regional level, and ensure that the activities can form a good understanding of TPI. Third, the need for standardization of facilities and infrastructure in work units so that each has the same opportunity when building a Zone of Integrity. Fourth, clarity is needed regarding incentives and disincentives through regulations for work units that have received the title of

Corruption Free Area (CFA) and Clean and Serving Bureaucratic Area (CSBA). For example, there are promotions and transfers by strengthening the legal umbrella so that it further strengthens the motivation of each work unit.

From the problems, analyses, and recommendations, to realize a Zone of Integrity, the involvement of all parties is required. Starting from the head of the work unit to the staff or executors who each has responsibilities at work. It is also important to involve all external elements, such as service users or other stakeholders who have an interest in this institution. Hopefully, if all people in this institution and the stakeholders involved are equally committed to fulfilling aspects of building a Zone of Integrity, then the CFA and CSBA titles can be achieved.

BAB I

PENDAHULUAN

Sejak tahun 2004, periode gelombang pertama Reformasi Birokrasi, pemerintah menegaskan kembali pentingnya *clean government* dan *good governance* sebagai prinsip universal agar terwujudnya pelayanan prima kepada masyarakat. Pembangunan Zona Integritas adalah pilar penting untuk mempercepat pencapaian tujuan Reformasi Birokrasi. Hubungan relasional antara Zona Integritas dan Reformasi Birokrasi termaktub dengan jelas dalam Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (PAN & RB) Nomor 25 Tahun 2020 tentang *Road Map* Reformasi Birokrasi 2020-2024.

Percepatan Reformasi Birokrasi dihadapkan pada tantangan luasnya wilayah Indonesia, banyaknya unit kerja dan beragamnya jenis pelayanan. Untuk itu dibutuhkan strategi percepatan Reformasi Birokrasi yang masif dan memiliki dampak yang langsung dapat dirasakan oleh masyarakat. Zona Integritas adalah strategi percepatan Reformasi Birokrasi melalui pembangunan unit kerja pelayanan percontohan (*role model*) yang bebas dari korupsi dan pelayanan yang prima. Fokus pembangunan Zona Integritas adalah pada unit kerja yang mampu membangun budaya anti korupsi dan memberikan pelayanan prima sehingga dampaknya dapat dirasakan langsung oleh masyarakat.

Setelah ditetapkan sasaran Reformasi Birokrasi, maka kewajiban untuk meningkatkan akselerasi pembangunan Zona Integritas bagi kementerian sebagai instansi pemerintah penyelenggara pelayanan publik bidang agraria/pertanahan dan tata ruang menjadi mandat yang harus diwujudkan. Tingkat keberhasilan unit kerja dalam melaksanakan pembangunan Zona Integritas yang diwujudkan dalam predikat Wilayah Bebas Korupsi (WBK) dan Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani (WBBM) harus terus ditingkatkan. Hingga akhir tahun 2021, jumlah unit kerja yang telah menyangg predikat menuju WBK baru 27 unit kerja dan 4 unit kerja yang menyangg predikat Menuju WBBM. Hal ini tentu tidaklah proporsional dengan jumlah unit kerja penyelenggara

pelayanan publik di lingkungan kementerian dan akan menjadi tantangan cukup serius di tengah upaya pemerintah untuk mewujudkan sasaran Reformasi Birokrasi serta sasaran kementerian mewujudkan birokrasi berkelas dunia (*world class bureaucracy*) dan budaya pelayanan prima (*service excellence*). Problematika lainnya adalah masih rendahnya tingkat keberhasilan (*success rate*) dari unit kerja yang diusulkan hingga kemudian berhasil menyandang predikat WBK/WBBM. Dari tahun ke tahun hingga akhir tahun 2021, tingkat keberhasilan unit kerja yang diusulkan Tim Penilai Internal (TPI) hingga berhasil meraih predikat menuju WBK/WBBM masih di bawah 50 persen. Hal ini menunjukkan masih terdapat permasalahan substansial yang menjadi penghambat utama tercapainya tingkat keberhasilan tersebut. Beberapa upaya telah dilakukan untuk mengatasi kesenjangan pemahaman satuan kerja terhadap prinsip-prinsip pembangunan Zona Integritas seperti dengan pelatihan virtual, pendampingan berkala hingga pendampingan setempat (*on the spot*) tetapi nyatanya di sebagian besar satuan kerja pemahaman dan komitmen tersebut tidak juga terbangun dengan signifikan.

BAB II

LATAR BELAKANG KEBIJAKAN

A. Latar Belakang

Melaksanakan Reformasi Birokrasi yang dilakukan dalam miniatur pembangunan Zona Integritas adalah mewujudkan perubahan positif mulai dari hulu hingga hilir dan meliputi baik dimensi internal (manajerial) dan dimensi eksternal (kualitas dan integritas layanan). Pada area manajemen perubahan pada dimensi internal mendorong tersedianya agen dan proses sistematis yang dapat menjadi katalisator perubahan sekaligus memastikan dan pada dimensi eksternal mendorong unit kerja untuk menghasilkan perubahan sebanyak dan seproduktif mungkin sejalan dengan tugas selaku instansi penyelenggara layanan publik. Pada area penataan tata laksana dalam dimensi internal unit kerja didorong untuk meningkatkan kepatuhan atas standar sekaligus menemukan solusi inovatif serta mengakselerasi pelaksanaan transformasi digital sehingga pada dimensi eksternal menghasilkan produk birokrasi yang semakin sesuai standar dan berjalan pada sistem digitalisasi birokrasi pemerintah. Pada area penguatan akuntabilitas didorong penguatan pada kapabilitas SDM yang bertanggung jawab pada pengelolaan akuntabilitas serta perbaikan pada SAKIP unit kerja sehingga akhirnya dalam dimensi eksternal mampu menghadirkan figur birokrasi yang akuntabel. Pada penataan sistem manajemen SDM lebih menitikberatkan pada dimensi internal untuk mewujudkan sistem manajemen SDM yang akuntabel dan mampu menghasilkan SDM yang kompeten. Pada area penguatan pengawasan dalam dimensi internal berusaha mewujudkan lingkungan pengendalian dan penerapan sistem pencegahan gratifikasi, benturan kepentingan dan penanganan pengaduan serta *whistleblowing system* sehingga akhirnya pada dimensi eksternal mampu melahirkan pemerintahan yang bersih dan bebas Korupsi dan Nepotisme (KKN). Pada area peningkatan kualitas pelayanan publik dalam dimensi internal untuk menyiapkan pondasi dan perangkat yang efektif dan efisien serta berbasis penggunaan teknologi informasi sehingga dalam dimensi eksternal menghasilkan layanan publik yang berkualitas dan modern.

Kondisi yang menunjukkan masih rendahnya tingkat keberhasilan satuan kerja berpredikat WBK/WBBM menjadi ironi jika disandingkan dengan urgensi terbangunnya dengan baik pada keenam area perubahan dalam konteks pembangunan Zona Integritas. Sebagai kementerian yang diberikan mandat sebagai unit penyelenggara layanan publik di bidang agraria/pertanahan dan tata ruang, mutlak sifatnya memiliki kualifikasi yang baik di keenam area perubahan tersebut.

Berdasarkan hasil evaluasi Kementerian PAN & RB terhadap pembangunan Zona Integritas di Kementerian Agraria dan Tata Ruang/Badan Pertanahan Nasional (Kementerian ATR/BPN) sebagaimana Surat Deputi Reformasi Birokrasi, Akuntabilitas Aparatur dan Pengawasan Kemenpan-RB beberapa hal yang menjadi catatan perbaikan bagi Kementerian ATR/BPN dalam pelaksanaan pembangunan Zona Integritas adalah:

1. Komitmen yang telah dibangun dalam mendukung perbaikan birokrasi belum sepenuhnya didukung dengan pemahaman yang memadai, baik oleh pimpinan maupun anggota tentang bagaimana membangun birokrasi yang lebih baik;
2. Peran Tim Penilai Internal belum cukup optimal dalam mengawal proses pembangunan ZI pada unit kerja yang telah diajukan, hal ini tercermin dengan adanya sebagian unit kerja yang diusulkan belum memenuhi syarat pengusulan ZI berdasarkan Peraturan Menteri PAN & RB Nomor 10 Tahun 2019;
3. Sebagian unit kerja yang diusulkan belum sepenuhnya menerapkan manajemen risiko dengan baik dan belum dapat mengenali serta memahami berbagai potensi yang akan mempengaruhi risiko kegagalan dalam pencapaian kinerja. Selain itu, sebagian unit kerja belum membangun lingkungan pengendalian terhadap potensi risiko terjadinya penyimpangan yang berdampak pada integritas;
4. Sebagian unit kerja yang diajukan telah berupaya membangun berbagai inovasi namun inovasi tersebut belum cukup untuk meningkatkan kemudahan dan kualitas layanan yang unggul sebagaimana yang dibutuhkan oleh pengguna layanan;

5. Unit kerja telah berupaya membangun kedekatan (*intimacy*) dengan pengguna layanan namun upaya yang dibangun oleh sebagian unit kerja belum memberikan hasil optimal sehingga upaya perbaikan yang telah dilakukan oleh unit kerja tersebut belum memberikan tanggapan positif dan hal ini tercermin dari hasil survei eksternal beberapa unit kerja yang tidak memenuhi batas minimal survei eksternal. Selain hasil evaluasi di atas, perlu kajian dari unsur internal untuk mengidentifikasi lebih dalam problem-problem internal yang mungkin belum teridentifikasi secara jelas atau belum muncul di permukaan yang menjadi penghambat utama satuan kerja belum dapat melakukan pembangunan Zona Integritas secara masif dan efektif berbasis pada risiko-risiko utamanya.

B. Metode Kajian

1. Lokasi Kajian

Kajian ini dilaksanakan pada unit kerja Kantor Pertanahan Kabupaten dan Kantor Wilayah BPN dalam satu Provinsi, yaitu di wilayah Provinsi Jawa Timur, yang berlokasi: Kantor Wilayah BPN Provinsi Jawa Timur, Kantor Pertanahan Kota Surabaya 1 dan Kantor Pertanahan Kabupaten Gresik sebagai kantor dengan predikat WBBM, Kantor Pertanahan Kota Surabaya 2 sebagai kantor dengan predikat WBK, dan Kantor Pertanahan Kota Malang sebagai kantor yang belum WBK/WBBM. Pemilihan lokasi didasarkan pada keterbatasan waktu dan dana yang disediakan oleh Pusat Pengembangan dan Standarisasi Kebijakan Agraria, Tata Ruang dan Pertanahan (Pusbang SKATP), sehingga memilih lokasi yang berdekatan dan tidak terlalu berjauhan. Namun dalam perkembangan ditambahkan lokasi pengambilan data untuk lebih memperkaya kajian, yaitu: Kantor Pertanahan Kabupaten Temanggung sebagai Kantor yang belum WBK/WBBM, dan Kantor Pertanahan Kota Yogyakarta, sebagai Kantor dengan Predikat WBK. Dengan 6 (Lokasi) Kajian, 2 (dua) unit kerja berstatus WBBM, 2 (dua) unit kerja berstatus WBK, dan 2 (dua) unit kerja berstatus belum WBK/WBBM, diharapkan kajian ini lebih dapat menggambarkan kondisi nyata di lapangan.

2. Jenis Data

Pada kajian ini, jenis data yaitu kualitatif, yang merupakan data hasil wawancara dan pengamatan di lapangan terhadap responden dan informan. Jenis kajian adalah kualitatif fenomenologi interpretatif karena dapat memahami fenomena yang dialami oleh responden dan informan penelitian seperti perilaku, persepsi, motivasi, tindakan, dan seterusnya, secara holistik dan mendalam, dengan cara mendeskripsikannya dalam bentuk kata-kata serta bahasa, pada konteks khusus yang alamiah dan menggunakan berbagai metode yang alamiah pula (Moleong, 2006). Pada penelitian kualitatif juga memungkinkan diperolehnya informasi yang detail terkait orang ataupun kasus yang mampu meningkatkan pemahaman terhadap kasus atau situasi yang diteliti langsung dari informan penelitian (Patton, 1990), yaitu gambaran mengenai tahapan persiapan, proses pembangunan Zona Integritas, dan tindaklanjut setelah meraih WBK dan WBBM serta pandangan masyarakat terhadap layanan di kantor.

Dalam metode ini nantinya responden dan informan diberikan keleluasan dalam mengungkapkan proses persiapan, tahapan penilaian dan tindaklanjut pembangunan Zona Integritas yang dilakukan sehingga memungkinkan peneliti mendapatkan deskripsi terkait perilaku yang tampak maupun kondisi internal manusia saat pembangunan Zona Integritas dilaksanakan, serta bagaimana responden dan informan dalam mengembangkan pemahamannya dalam praktik di unit kerjanya (Poerwandari dalam Partasari, 2004).

3. Responden

Pada kajian ini subjek kajian dibedakan menjadi 2 (dua), yaitu: Responden dan Informan. Responden yaitu orang yang terkait langsung pelaksana kegiatan dan informan yaitu pemohon yang hadir saat survei dilakukan.

Tabel 1. Profil Responden

Identitas	Partisipan
Nama (Inisial)	
Usia	
Jenis Kelamin	
Pekerjaan	
Pendidikan	
Pokja	

Tabel 2. Profil Informan

Identitas	Informan I
Nama (Inisial)	
Usia	
Jenis Kelamin	
Pendidikan akhir Pekerjaan	
Pemohon langsung	
Pemohon dengan kuasa	

4. Analisis Data

Kajian berfokus pada subjek yang terkait pembangunan Zona Integritas. Pemilihan partisipan dipilih berdasarkan kriteria khusus yang sudah direncanakan oleh pengkaji yang dapat membantu dalam memahami masalah dan juga pertanyaan dalam kajian (Creswell, 2009).

Partisipan yang relevan atas dasar kapasitas yang dimiliki dalam membantu pengkaji menjawab permasalahan yang telah diidentifikasi. Beberapa kriteria dalam memiliki dan menentukan partisipan seperti:

- a. Responden kajian merupakan Kepala Kantor Pertanahan, Para Ketua Kelompok Kerja dan Anggota, serta Satpam di Kantor Pertanahan dan Kantor Wilayah Badan Pertanahan Nasional.
- b. Informan merupakan pengguna layanan pertanahan langsung maupun dengan kuasa.

5. Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan informasi yang digunakan pengkaji dalam kajian ini adalah wawancara dan observasi. Adapun cara yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

a. Wawancara (*Interview*)

Wawancara adalah bentuk komunikasi antara dua orang, melibatkan seseorang yang ingin memperoleh informasi dari seorang lainnya dengan mengajukan pertanyaan-pertanyaan, berdasarkan tujuan tertentu (Mulyana, 2004). Wawancara yang dilakukan dalam penelitian

ini adalah menggunakan wawancara semi terstruktur. Wawancara semi terstruktur digunakan untuk memfasilitasi terbentuknya hubungan atau empati antara peneliti dengan responden dan informan. Peneliti juga mendapatkan keluwesan untuk memasuki area pembicaraan yang baru pada diri responden dan informan sehingga dapat mendapatkan data yang beragam (Smith, 2013). Dalam wawancara semi terstruktur, peneliti menyusun daftar pertanyaan yang berguna untuk menuntun peneliti dalam mendapatkan informasi yang menarik dan penting terkait pengalaman responden dan informan.

b. Observasi (Pengamatan)

Observasi adalah suatu cara pengumpulan data dengan mengatakan pengamatan langsung terhadap suatu objek dalam suatu periode tertentu dan mengadakan pencatatan secara sistematis tentang hal-hal tertentu yang diamati (Creswell, 2010). Penelitian ini melakukan dua kali pengamatan pada partisipan. Pengamatan tersebut yaitu:

1) Pengamatan pada saat wawancara

Peneliti melakukan pengamatan sederhana sebagai data pelengkap. Pengamatan tersebut dilakukan sewaktu wawancara berlangsung bertemu dengan peneliti. Pengamatan sederhana ini dilakukan sebatas untuk mengecek kesesuaian hasil wawancara dengan perilaku partisipan dalam interaksinya (Moleong, 2007).

2) Pengamatan dalam lapangan

Teknik observasi yang digunakan dalam observasi di lapangan adalah *covert observation*. Peneliti melakukan observasi di luar proses wawancara tanpa memberitahukan terlebih dahulu kepada partisipan (Sugiyono, 2013). Selain itu peneliti juga menggunakan teknik observasi partisipan dalam hal ini peneliti melihat secara langsung layanan pertanahan yang sedang berlangsung pada saat survei dilaksanakan. Hal ini senada dengan pendapat dari Moleong (2007), observasi partisipan merupakan suatu observasi dimana pengamat ikut terlibat dalam kegiatan-kegiatan yang dilakukan oleh subjek yang diteliti atau diamati seolah-olah pengamat merupakan bagian dari mereka. Peneliti terlibat dengan kegiatan orang yang sedang diamati atau yang digunakan sebagai sumber data penelitian.

Peneliti menggunakan teknik ini agar peneliti mendapatkan perilaku spontan subjek dalam *setting* alami dan dapat melihat bagaimana subjek berinteraksi dengan orang-orang di sekitarnya. Teknik ini pun digunakan sebagai alat *cross-check* pada hasil wawancara terhadap partisipan.

6. Keabsahan Data

Menurut Creswell (2012) ada beberapa cara yang dapat digunakan untuk mendapatkan validasi atau keakuratan hasil penelitian kualitatif, seperti:

- a. *Member checking*; yang merupakan konfirmasi mengenai keakuratan dan analisis data kepada subjek penelitian. Pada saat melakukan proses ini, peneliti akan membawa dan membacakan ulang laporan akhir atau deskripsi-deskripsi atau tema-tema yang sudah dibuat dengan tujuan untuk memeriksa apakah laporan atau deskripsi yang sudah dibuat sudah akurat atau belum.
- b. Triangulasi data; merupakan proses dalam rangka pengumpulan penguatan bukti dari individu-individu yang berbeda. Data dikumpulkan melalui berbagai sumber agar seluruh data yang di dapat dari hasil wawancara dapat dianalisis seutuhnya. Data yang didapatkan dapat berupa hasil wawancara lapangan dan juga *significant others*, serta data observasi yang juga menjadi data pendukung yang memperkuat data.
- c. Menyediakan deskripsi-deskripsi yang kaya, padat, dan rinci tentang hasil penelitian; ketika peneliti menyajikan deskripsi yang rinci mengenai *setting* penelitian atau menyajikan beberapa perspektif mengenai hasil penelitian dapat menjadi lebih realistis.

7. Analisis Data

Sugiyono, 2008 menyatakan bahwa analisis data adalah proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan, dan bahan-bahan lain sehingga dapat mudah dipahami dan temuannya dapat diinformasikan kepada orang lain. Proses analisis dimulai dengan menelaah seluruh data kasar yang tersedia dengan berbagai sumber

wawancara, observasi dan dokumentasi. Pada penelitian ini, metode analisis data dilakukan sebagai berikut:

- a. Menyusun hasil wawancara yang diperoleh melalui partisipan dan informan bentuk tertulis. Hasil catatan lapangan terhadap subjek;
- b. Membaca hasil transkrip berulang-ulang untuk memperoleh ide yang dimaksud oleh partisipan;
- c. Memilih dari kutipan kata dan pernyataan yang berhubungan dengan fenomena yang diteliti;
- d. Mencoba memformulasikan makna untuk masing-masing pernyataan yang signifikan;
- e. Mengulang proses ini untuk semua hasil transkrip dari partisipan untuk menentukan kategori data;
- f. Melakukan koding dan pengelompokan data ke dalam berbagai kategori untuk selanjutnya dipahami secara utuh dan ditelusuri tema-tema utama yang muncul. Peneliti kembali ke deskripsi aslinya untuk validasi tema;
- g. Menginterpretasikan hasil secara keseluruhan ke dalam bentuk deskriptif naratif

BAB III PERNYATAAN KEBIJAKAN

A. Tujuan Kebijakan

Sasaran Reformasi Birokrasi 2020-2024, yaitu Birokrasi yang Bersih dan Akuntabel, Birokrasi yang Kapabel dan Pelayanan Publik yang Prima. Dari ketiga sasaran Reformasi Birokrasi, pembangunan Zona Integritas dijadikan sebagai program/kegiatan baik dalam sasaran pada Level Meso maupun pada Level Mikro.

Tabel 3. Sasaran 1 Reformasi Birokrasi 2020-2024 : Birokrasi Bersih dan Akuntabel

Sasaran 1 Reformasi Birokrasi 2020-2024 : Birokrasi Bersih dan Akuntabel				
Tingkat Pelaksanaan Meso		Tingkat Pelaksanaan Mikro		
Sasaran Program	Kegiatan/Tema	Program/ Area Perubahan	Indikator	Kegiatan
Menguatnya Integritas dan Budaya Antikorupsi dalam Birokrasi	Level Organisasi – Perluasan Pembangunan Zona Integritas kepada seluruh kementerian/ lembaga/ pemerintah daerah, khususnya pada pelayanan yang strategis dan berisiko	Pengawasan	1. Maturitas SPIP 2. Kapabilitas APIP 3. Opini BPK 4. Indeks Tata Kelola Pengelolaan Barang dan Jasa	Pembangunan Unit Kerja Zona Integritas Menuju WBK/ WBBM

Tingkat pelaksanaan Meso mencakup pelaksanaan program Reformasi Birokrasi oleh instansi yang ditetapkan sebagai *leading sector* (dalam hal ini Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi). Instansi tersebut bertanggung jawab dalam perumusan kebijakan-kebijakan inovatif, menerjemahkan kebijakan makro, mengkoordinasikan pelaksanaan kebijakan tersebut, serta pemantauan kemajuan pelaksanaannya. Pada tingkat instansional, disebut juga dengan tingkat pelaksanaan mikro, mencakup implementasi kebijakan/program Reformasi Birokrasi pada masing-masing

kementerian/lembaga/ pemerintah daerah. Kebijakan tersebut sebagaimana digariskan secara nasional melalui program makro, program meso, dan pelaksanaan program atau inovasi lainnya yang masih menjadi bagian dari upaya percepatan Reformasi Birokrasi yang selaras dengan program Reformasi Birokrasi nasional. Dengan telah ditetapkan sasaran Reformasi Birokrasi tersebut, maka kewajiban untuk meningkatkan akselerasi pembangunan Zona Integritas bagi kementerian sebagai instansi pemerintah penyelenggara pelayanan publik bidang agraria/pertanahan dan tata ruang menjadi mandat yang harus diwujudkan. Kajian ini bertujuan untuk menjawab hal-hal sebagai berikut:

1. Mengetahui pemahaman tentang komitmen untuk membangun birokrasi yang baik;
2. Mengetahui peran TPI dalam pembangunan Zona Integritas;
3. Mengetahui penerapan manajemen resiko pada unit kerja.

B. Profil Kebijakan

Reformasi Birokrasi merupakan salah satu langkah awal untuk melakukan penataan terhadap sistem penyelenggaraan pemerintahan yang baik, efektif dan efisien, sehingga dapat melayani masyarakat secara cepat, tepat, dan profesional. Dalam perjalanannya, banyak kendala yang dihadapi, diantaranya adalah penyalahgunaan wewenang, praktik KKN, dan lemahnya pengawasan. Sejalan dengan hal tersebut, Pemerintah telah menerbitkan Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 tentang *Grand Design* Reformasi Birokrasi yang mengatur tentang pelaksanaan program Reformasi Birokrasi. Peraturan tersebut menargetkan tercapainya tiga sasaran hasil utama yaitu peningkatan kapasitas dan akuntabilitas organisasi, pemerintah yang bersih dan bebas KKN, serta peningkatan pelayanan publik.

Dalam upaya pencegahan dan pemberantasan korupsi, Presiden Republik Indonesia (melalui Instruktur Presiden Nomor 17 Tahun 2011) menginstruksikan kepada para Menteri dan Kepala Lembaga Negara serta Kepala Daerah untuk mengambil langkah-langkah yang diperlukan sesuai tugas, fungsi, dan kewenangan masing-masing dalam rangka pencegahan dan pemberantasan korupsi Tahun 2012, dengan merujuk pada Prioritas Pembangunan Nasional

dalam Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional Tahun 2010-2014 dan Rencana Kerja Pemerintah Tahun 2012. Salah satu strateginya adalah “Strategi Pencegahan”. Berbagai upaya pencegahan sebenarnya telah dilakukan, antara lain dengan meningkatkan mutu layanan perizinan, seperti yang dicontohkan di beberapa daerah melalui pembentukan *one stop service* (layanan satu atap). Namun, dalam implementasinya, persepsi masyarakat masih mencerminkan adanya kelemahan, terutama menyangkut regulasi perizinan di daerah yang meninggalkan sekian celah bagi korupsi.

Dalam rangka memberikan pedoman bagi kementerian/lembaga/daerah untuk melaksanakan Reformasi Birokrasi melalui pembangunan Zona Integritas, sejak tahun 2012 Kementerian PAN-RB telah menerbitkan perangkat regulasi dimulai dengan terbitnya Permenpan 20/2012 hingga beberapa kali mengalami penyempurnaan dan saat ini telah terbit Permenpan 90 Tahun 2021 tentang Pembangunan dan Evaluasi Zona Integritas menuju WBK dan WBBM di instansi pemerintah. Peraturan tersebut merupakan pedoman umum yang merupakan acuan bagi pejabat di instansi pemerintah (kementerian/lembaga dan pemerintah daerah) dalam rangka Pembangunan Zona Integritas menuju WBK dan WBBM.

Pada tahapan pembangunan Zona Integritas yaitu penancangan Zona Integritas-penetapan unit kerja-pembangunan Zona Integritas pada unit kerja dan pemantauan pembangunan Zona Integritas. Instansi pemerintah yang telah mencanangkan kesiapan/kesanggupan menjadi instansi pemerintahan menuju WBK/WBBM, mewujudkan komitmen pencegahan korupsi dan komitmen menghadirkan pelayanan prima melalui pelaksanaan kegiatan-kegiatan pencegahan korupsi dan Reformasi Birokrasi di sektor pelayanan publik dalam bentuk yang lebih nyata secara terpadu dan disesuaikan dengan kebutuhan instansi pemerintahan yang bersangkutan. Guna efektivitas pelaksanaan kegiatan tersebut, dilakukan pembinaan oleh TPI yang dibentuk secara berjenjang mulai level Kantor Wilayah hingga Tim Penilai Internal di tingkat pusat bersama instansi pemerintahan dan *stakeholders* terkait sepanjang diperlukan, misalnya BPKP, APH, ORI, akademisi dan tokoh masyarakat. Bentuk konkrit pendampingan yang dilakukan oleh TPI adalah memberikan sosialisasi, pelatihan, *coaching*, kajian sistem, fasilitas, atau bentuk-bentuk pembinaan teknis lainnya.

Zona Integritas adalah instansi pemerintah yang pimpinan dan jajarannya telah berkomitmen untuk mewujudkan WBK/WBBM melalui Reformasi Birokrasi, khususnya dalam hal mewujudkan pemerintahan yang bersih dan akuntabel serta pelayanan publik yang prima (Permenpan 90 Tahun 2021). Zona Integritas yang secara berjenjang meliputi WBK dan WBBM merupakan predikat yang diidamkan oleh hampir setiap instansi pemerintah. Predikat Zona Integritas diberikan oleh Kementerian PAN & RB kepada setiap instansi pemerintah yang mampu memenuhi komponen-komponen pembangunannya. Komponen-komponen dimaksud, sebagaimana diatur dalam Peraturan Menteri PAN & RB Nomor 90 Tahun 2021 tentang Pembangunan dan Evaluasi Zona Integritas menuju WBK dan WBBM di instansi pemerintah (Peraturan Menteri PAN & RB Nomor 90 Tahun 2021), adalah mencakup komponen pengungkit dan komponen hasil. Komponen pengungkit meliputi aspek pemenuhan dan aspek reform terdiri dari 6 (enam) area perubahan yaitu penerapan Manajemen Perubahan, Penataan Tatalaksana, Penataan Manajemen SDM, Penguatan Pengawasan, Penguatan Akuntabilitas Kinerja, dan Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik yang bersifat konkrit. Sedangkan komponen hasil tertuju pada 2 (dua) sasaran utama yaitu (1) terwujudnya pemerintahan yang Bersih dan Akuntabel dan (2) kualitas pelayanan publik yang prima (Prasetya, 2022).

Dalam Peraturan Menteri PAN & RB Nomor 90 tahun 2021 secara jelas disebutkan bahwa pembangunan Zona Integritas terinspirasi dari konsep "*island of integrity*" yang dijelaskan sebagai suatu kondisi dimana unit kerja instansi pemerintah yang "imun" dan mampu memberikan tata kelola yang terbaik meskipun instansi pemerintah disekitarnya didominasi oleh manajemen dan tata kelola yang buruk. Selanjutnya, dalam Peraturan Menteri PAN & RB tersebut disebutkan pula bahwa dalam literatur administrasi publik, "*island of integrity*" juga diberi istilah yang berbeda seperti "*islands of excellence*" (Therkildsen 2008), "*islands of effectiveness*" (Crook 2012), "*pockets of effectiveness*" (Leonard 2008) dan "*pockets of efficiency*" (Geddes 1994).

Konsep *islands of integrity* memiliki beberapa karakteristik, yaitu instansi tersebut secara mandiri berbeda dengan instansi lainnya di sebuah negara yang sama di mana instansi tersebut bersifat bebas korupsi dan efektif di tengah

kondisi nasional yang disfungsi dan korup. Karakteristik selanjutnya adalah instansi tersebut tidak memiliki fokus utama pada tugas, fungsi, dan kewenangan pemberantasan korupsi. Terakhir, karakteristik *islands of integrity* adalah instansi tersebut mampu memenuhi mandat terbebas dari korupsi atau setidaknya memiliki tingkat korupsi yang lebih rendah dibanding institusi publik lainnya dalam konteks yang sama (Nieves Zuniga, 2018).

Meskipun di dalam Peraturan Menteri PAN & RB Nomor 90 Tahun 2021 telah diatur mengenai pembangunan Zona Integritas bagi instansi pemerintah di Indonesia, namun dapat dilihat penjelasan teoritis lainnya sebagai sebuah rujukan teoritis. Beberapa penjelasan menunjukkan mengenai faktor-faktor yang menentukan *islands of excellence* dapat berjalan dengan baik. Pertama, bahwa kepemimpinan dan kompetensi manajerial adalah faktor yang menentukan. Kedua, rekrutmen, promosi, dan penurunan peringkat staf dilakukan berdasarkan *merit system* (Ole Therkildsen, 2008).

Beberapa penjelasan di atas menegaskan bahwa konsep *islands of integrity* atau penyebutan lainnya yang serupa mengandung sebuah unsur *inheren* yaitu kepeloporan. Kepeloporan dalam hal ini dapat dimaknai sebagai upaya instansi untuk memulai atau tetap mempertahankan kondisi bebas dari korupsi di tengah-tengah lingkungan yang berbeda dengan upaya yang diusahakannya. Tentunya hal ini bukan untuk menunjukkan kondisi pemerintahan yang mayoritas masih korup, namun seyogyanya dipandang sebagai upaya untuk menanggulangi kondisi tersebut. Dengan demikian, pembangunan Zona Integritas yang mengadopsi konsep *islands of integrity*, haruslah juga menganut pemahaman tersebut. Pembangunan Zona Integritas harus memunculkan sikap kepeloporan bagi setiap instansi yang sedang mengusahakannya, baik untuk memulai atau mempertahankan instansinya untuk tetap bebas dari korupsi, bersih, dan melayani masyarakat, meskipun kondisi tata kelola pemerintahan masih dipandang korup.

Dalam rangka akselerasi pencapaian sasaran hasil tersebut, maka instansi pemerintah (pusat dan daerah) perlu untuk membangun *pilot project* pelaksanaan Reformasi Birokrasi yang dapat menjadi percontohan penerapan pada unit-unit kerja lainnya. Untuk itu, perlu secara konkrit dilaksanakan program Reformasi Birokrasi pada unit kerja melalui upaya

pembangunan Zona Integritas secara konsisten dan disertai komitmen pimpinan yang mendukung.

Peraturan Menteri PAN & RB Nomor 90 Tahun 2021 tentang Pembangunan dan Evaluasi Zona Integritas menuju WBK dan WBBM di instansi pemerintah telah menjelaskan bahwa proses pembangunan Zona Integritas memiliki beberapa tahapan yang harus dilalui, yaitu penancangan Zona Integritas-penetapan unit kerja-pembangunan Zona Integritas pada unit kerja dan pemantauan pembangunan Zona Integritas. Pembangunan berarti membangun integritas pada unit instansi pemerintah melalui berbagai perubahan dan perbaikan yang terencana, massif, komprehensif, dan sistematis. Membangun integritas berarti membangun sistem, membangun manusia, dan membangun budaya. Membangun sistem berarti membangun berbagai instrumen, SOP, dan peraturan untuk mencegah terjadinya tindak pidana korupsi/perbuatan tercela lainnya. Sebagai contoh, membangun sistem pengendalian gratifikasi, membangun *whistle blowing system*, 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* tidaklah mudah, karena akan ditemukan keengganan bahkan penolakan. Selain itu pula diperlukan waktu yang tidak singkat dengan pembiasaan yang terus menerus. Lebih jelas tahapan mewujudkan ZI dapat dilihat pada Gambar 1.



Gambar 1. Tahapan Menuju Pembangunan WBK

Berdasarkan kajian yang dilakukan Universitas Negeri Semarang dalam mewujudkan WBK dan WBBM dengan menuntaskan 20 (dua puluh) program wajib sebagai syarat mendapatkan predikat WBK dan WBBM tersebut. yang terdiri dari: (1) penandatanganan dokumen pakta integritas; (2) pemenuhan kewajiban LHKPN/LHKASN; (3) pemenuhan akuntabilitas kinerja; (4) pemenuhan kewajiban pelaporan keuangan; (5) penerapan disiplin PNS; (6) penerapan kode etik khusus; (7) penerapan kebijakan pelayanan publik; (8) penerapan whistle blower system tindak pidana korupsi; (9) pengendalian gratifikasi; (10) penanganan benturan kepentingan; (11) kegiatan pendidikan/pembinaan dan promosi anti korupsi; (12) pelaksanaan saran perbaikan yang diberikan oleh BPK/KPK/APIP; (13) penerapan kebijakan pembinaan purna tugas; (14) penerapan kebijakan pelaporan transaksi keuangan yang tidak sesuai dengan profil oleh PPAK; (15) rekrutmen secara terbuka; (16) promosi jabatan secara terbuka; (17) mekanisme pengaduan masyarakat; (18) pelaksanaan pengadaan barang dan jasa secara elektronik; (19) pengukuran kinerja individu sesuai dengan ketentuan yang berlaku; dan (20) keterbukaan informasi publik (Deddy Rustiono, 2022).

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Ahmad Sirin (2021), menunjukkan hasil bahwa Strategi Implementasi Pembangunan Zona Integritas dapat dicapai dengan memenuhi semua indikator-indikator komponen pengungkit dan komponen hasil. Indikator tersebut dibuktikan dengan evidence atau Lembar Kerja Evaluasi (LKE) yang akan dinilai oleh Tim Penilai pembangunan Zona Integritas. Selain itu juga diperlukan strategi berupa Keteladanan Pimpinan, Sumber Daya Manusia, Sarana dan Prasarana, Sosialisasi dan Monitoring serta Evaluasi.

Penelitian yang dilakukan Emma Himayaturrohman (2019) dengan hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan Zona Integritas di lingkungan Balai Diklat Keagamaan menemui berbagai kendala, yang salah satunya adalah sosialisasi yang tidak tuntas yang berimplikasi pada kurangnya wawasan dan pemahaman tentang apa, mengapa, bagaimana dan dengan cara apa Zona Integritas diimplementasikan di lingkungan unit kerja tersebut.

1. Peran Tim Penilai Kantor Wilayah BPN dan Tim Penilai Pusat Kementerian ATR/BPN

Bahwa berdasarkan Peraturan Menteri PAN & RB Nomor 90 Tahun 2021 tentang Pembangunan dan Evaluasi Zona Integritas menuju WBK dan WBBM di instansi pemerintah, peran dan tugas TPI pada pokoknya adalah to asses and assist (menilai dan memberi dukungan fasilitasi) dan berada pada Tahap III Pembangunan Unit Kerja dan Tahap IV Pemantauan Pembangunan Zona Integritas. Disebutkan bahwa terdapat peran TPI dalam proses pembangunan Zona Integritas yaitu:

- 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. Berkonsultansi kepada Tim Penilai Nasional (TPN) terkait proses pembangunan Zona Integritas pada unit kerja;¹

Adapun pada tahap pemantauan peran TPI adalah melakukan penilaian terhadap pembangunan Zona Integritas di unit kerja dan selanjutnya menyusun rekomendasi kepada pimpinan instansi pemerintah (dalam hal ini Menteri/Kepala) mengenai unit kerja yang layak untuk diusulkan mendapat predikat menuju WBK dan WBBM. Untuk melaksanakan peran tersebut secara rinci disebutkan tugas TPI sebagai berikut:

- a. Melakukan evaluasi terhadap pembangunan Zona Integritas yang dilakukan oleh unit kerja/satuan kerja;
- b. Memberikan rekomendasi perbaikan kepada unit kerja/satuan kerja atas pembangunan Zona Integritas;
- c. Menyampaikan hasil evaluasi kepada pimpinan instansi terhadap kelayakan unit kerja/satuan kerja yang akan diajukan mendapat predikat menuju WBK/WBBM kepada TPN;

1 Permenpan 90 Tahun 2021, Lampiran I hlm 14

- d. Melakukan pemantauan secara berkala terhadap unit yang telah mendapat predikat menuju WBK/WBBM dan melaporkannya kepada Kementerian PANRB.²

Menurut ketentuan dalam Peraturan Menteri PAN & RB Nomor 90 Tahun 2021 terdapat kewajiban bagi unit kerja/satuan kerja tingkat provinsi, yang dalam organisasi Kementerian ATR/BPN disebut sebagai kantor wilayah, untuk melakukan fungsi pendampingan dan evaluasi (*asses and assist*) tersebut kepada unit kerja/satuan kerja yang ada dibawahnya. Untuk mengimplementasikan mandat tersebut serta karena dihadapkan dengan tantangan besarnya jumlah dan variabilitas unit kerja versus terbatasnya sumber daya TPI di lingkungan Inspektorat Jenderal, maka dalam kebijakan pembangunan Zona Integritas di Kementerian ATR/BPN, terdapat pembagian peran dalam 2 struktur TPI yang disebut sebagai TPI Pusat dan TPI Kantor Wilayah.

TPI Pusat adalah TPI sebagaimana dimaksud dalam Permenpan 90 Tahun 2021 yaitu tim yang ditunjuk oleh Menteri/Kepala untuk melakukan penilaian dan pendampingan pembangunan Zona Integritas dan secara *ex officio* berada di Inspektorat Jenderal selaku APIP. Sementara TPI Kantor Wilayah adalah tim yang dibentuk oleh pimpinan tinggi pratama di tingkat provinsi selaku pemegang mandat/kewajiban untuk melaksanakan apa yang disebut sebagai “penilaian pendahuluan”.

Dalam melaksanakan kedua fungsi *asses and assist*, TPI Pusat terdiri atas Tim Pembangunan dan Tim Penilai yang secara kolektif sebagaimana Surat Keputusan Menteri/Kepala bertugas sebagai berikut:

- a. Menyusun perencanaan strategi pembangunan Zona Integritas di lingkungan Kementerian ATR/BPN;
- b. Melakukan identifikasi terhadap unit kerja yang berpotensi sebagai unit kerja menuju WBK/WBBM;
- c. Melaksanakan fungsi pendampingan dan konsultasi dalam pembangunan Zona Integritas bagi satuan kerja;
- d. Membuat perencanaan pelaksanaan penilaian internal di lingkungan Kementerian ATR/BPN;

2 Ibid, Lampiran II hlm 38

- e. Mengoordinasikan seluruh pelaksanaan perencanaan penilaian internal pembangunan Zona Integritas yang akan dilakukan oleh TPI Kementerian ATR/BPN sesuai kebutuhan teknis;
- f. Melakukan penilaian terhadap unit kerja yang akan diusulkan oleh TPI Kementerian ATR/BPN dalam rangka menuju WBK/WBBM;
- g. Melakukan monitoring dan evaluasi pelaksanaan pembangunan Zona Integritas terhadap satuan kerja berpredikat WBK/WBBM;
- h. Mengoordinasikan dan menyosialisasikan kegiatan-kegiatan pembangunan Zona Integritas kepada para pemangku kepentingan;
- i. Melaporkan hasil penilaian unit kerja kepada Menteri ATR/Kepala BPN untuk diusulkan kepada Kementerian PAN & RB sebagai unit kerja menuju WBK/WBBM.

Sementara itu TPI Kantor Wilayah sebagai implementasi dari kewajiban unit kerja kantor wilayah untuk melakukan pembinaan dan penilaian pendahuluan bertugas:

1. Membuat perencanaan strategi pembangunan dan evaluasi Zona Integritas di seluruh unit kerja di lingkungan provinsi.
2. Melaksanakan fungsi pendampingan dan konsultasi dalam pembangunan Zona Integritas bagi unit kerja dalam hal:
 - a. Internalisasi dan penyamaan persepsi bagi unit kerja dalam mengimplementasikan indikator-indikator keberhasilan pembangunan Zona Integritas baik pada aspek pemenuhan dan aspek reform pada komponen pengungkit dan indikator capaian pada komponen hasil.
 - b. Fasilitasi bagi unit kerja dalam meningkatkan mutu implementasi pembangunan Zona Integritas, kebermanfaatan inovasi dan replikasi atas inovasi yang dilakukan oleh unit kerja yang telah meraih WBK pada unit kerja di sekitarnya.
3. Melaksanakan pemantauan atas tingkat kemajuan unit kerja dalam pembangunan Zona Integritas sekaligus identifikasi dan mitigasi atas faktor-faktor keberhasilan atau faktor-faktor penghambat yang ditemui oleh unit kerja dalam melaksanakan pembangunan Zona Integritas.
4. Melakukan fasilitasi unit kerja kepada TPI Pusat dan TPN baik dalam konteks pemberian asistensi/pendampingan ataupun dalam konteks pelaksanaan tahapan evaluasi.

5. Melakukan penilaian pendahuluan kepada seluruh unit kerja dengan menggunakan instrumen LKE sebagaimana diatur dalam Peraturan Menteri PAN & RB Nomor 90 Tahun 2021.
6. Menyusun rekomendasi unit kerja yang layak diusulkan untuk berpredikat menuju WBK/WBBM kepada Kepala Kantor Wilayah berdasarkan hasil penilaian pada LKE.
7. Melakukan pelaporan melalui proses input data hasil penilaian pendahuluan sesuai usulan tertulis Kepala Kantor Wilayah baik melalui saluran pelaporan yang ditentukan oleh TPI Pusat maupun oleh Kementerian PAN & RB. Dalam hal ini, proses input dapat dilakukan secara berjenjang mulai pada lingkup unit kerja dengan monitoring dan supervisi dari TPI Kanwil.

2. Pelayanan Prima

Pelayanan adalah suatu kegiatan atau urutan kegiatan yang terjadi dalam interaksi langsung antara seseorang dengan orang lain atau mesin secara fisik, dan menyediakan kepuasan pelanggan (Barata, 2003). Dalam Kamus besar Bahasa Indonesia dijelaskan pelayanan sebagai usaha melayani kebutuhan orang lain. Sedangkan melayani adalah membantu menyiapkan (mengurus) apa yang diperlukan seseorang.

Definisi lain menyebutkan bahwa pelayanan adalah suatu bentuk kegiatan pelayanan yang dilaksanakan oleh instansi pemerintah baik di pusat, di daerah, BUMN, dan BUMD dalam bentuk barang maupun jasa dalam rangka pemenuhan kebutuhan masyarakat sesuai perundang-undangan yang berlaku (KEPMENPAN 81/93). Menurut Daviddow dan Uttal (1989) pelayanan merupakan kegiatan/keuntungan yang ditawarkan oleh organisasi atau perorangan kepada konsumen/customer yang bersifat tidak berwujud dan tidak dapat dimiliki. Dalam pelayanan yang disebut konsumen (*customer*) adalah masyarakat yang mendapat manfaat dari aktivitas yang dilakukan oleh 13 organisasi atau petugas dari organisasi pemberi layanan (Lukman & Sugiyanto, 2001). Sedangkan hakikat dari *customer service* atau pelayanan nasabah sendiri adalah setiap kegiatan yang dimaksud untuk memberikan kepuasan nasabah, melalui pelayanan yang dapat memenuhi kebutuhan dan

keinginan nasabah (Wahjono, 2010). Pelayanan Prima adalah kemampuan maksimal seseorang dalam berhubungan dengan orang lain dalam hal pelayanan. Pelayanan prima adalah pelayanan yang terbaik yang diberikan kepada pelanggan, baik pelanggan internal maupun eksternal berdasarkan *standard* dan prosedur pelayanan (Suwithi, 1999). Pelayanan prima (*Service Excellent*) adalah suatu pelayanan yang terbaik dalam memenuhi harapan dan kebutuhan 5 pelanggan. Dengan kata lain, pelayanan prima merupakan suatu pelayanan yang memenuhi standar kualitas. Pelayanan yang memenuhi standar kualitas adalah suatu pelayanan yang sesuai dengan harapan dan kepuasan pelanggan/masyarakat (Maddy, 2009). Jadi pelayanan prima pada dasarnya adalah rasa kepedulian organisasi yang berorientasi keuntungan (*profit oriented*) atau organisasi yang berorientasi sosial (*nonprofit*) terhadap pelanggan yang ditunjukkan dengan adanya sikap, perhatian, dan tindakan nyata, sehingga pelanggan merasa nyaman dengan pelayanan prima yang diberikan (Pratomo & Shaff, 2000).

Pendapat lain menyatakan bahwa layanan prima adalah pelayanan dengan standar kualitas yang tinggi dan selalu mengikuti perkembangan kebutuhan pelanggan setiap saat, secara konsisten dan akurat (Rahmayanty, 2013). Definisi mengenai pelayanan prima yang seringkali diungkapkan oleh para pelaku bisnis terdapat dalam buku pelayanan prima (Barata 2003):

- a. Layanan prima adalah membuat pelanggan merasa penting;
- b. Layanan prima adalah melayani pelanggan dengan ramah, tepat, dan cepat;
- c. Layanan prima adalah pelayanan dengan mengutamakan kepuasan pelanggan;
- d. Layanan prima adalah pelayanan optimal yang menghasilkan kepuasan pelanggan;
- e. Layanan prima adalah menempatkan pelanggan sebagai mitra;
- f. Layanan prima adalah kepedulian kepada pelanggan untuk memberikan rasa puas;
- g. Layanan prima adalah upaya layanan terpadu untuk kepuasan pelanggan.

Dapat disimpulkan konsep pelayanan prima dapat dijelaskan berdasarkan pada konsep A6 yaitu Sikap (*Attitude*), Perhatian (*Attention*), Tindakan (*Action*), Kemampuan (*Ability*), Penampilan (*Appearance*), dan Tanggung jawab

(*Accountability*). Pelayanan prima sendiri dapat membuat suatu pelayanan menjadi lebih berkualitas dan akan berdampak pada kepuasan pasien (Barata, 2003).

Dalam rangka pencegahan dan pemberantasan korupsi sebagaimana diamanatkan dalam Instruksi Presiden Nomor 5 Tahun 2004 tentang Percepatan Pemberantasan Korupsi dan Instruksi Presiden Nomor 10 Tahun 2016 tentang Aksi Pencegahan dan Pemberantasan Korupsi Tahun 2016 dan Tahun 2017, perlu dibangun program pencegahan korupsi yang lebih efisien, efektif dan komprehensif melalui penetapan Zona Integritas menuju terwujudnya Wilayah Bebas dari Korupsi (WBK) dan Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani (WBBM). Dasar hukum pembangunan Zona Integritas Menuju Wilayah Bebas dari Korupsi (WBK)/Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani (WBBM) antara lain:

1. Peraturan Menteri PAN & RB Nomor 90 Tahun 2021 tentang Pembangunan dan Evaluasi Zona Integritas WBK dan WBBM di instansi pemerintah.
2. Surat Edaran Menteri PAN & RB Nomor 15 Tahun 2022 tentang Pengusulan Unit Kerja dalam Evaluasi Zona Integritas menuju WBK dan WBBM.

Pembangunan Zona Integritas terwujud jika dapat memenuhi kriteria minimum di semua indikator penilaian yang telah ditetapkan dengan ketentuannya sebagaimana tercantum dalam Tabel 4 dan Tabel 5 berikut.

Tabel 4. Kriteria Nilai Minimum Komponen Pengungkit Penetapan WBK/WBBM

No	Area Perubahan	Pengungkit		Bobot		Nilai Minimum (Pemenuhan + Reform)			
		Peme-nuhan	Reform	Angka	Persen	WBK		WBBM	
						Angka	Persen	Angka	Persen
1	Manajemen Perubahan	4	4	8	8%	4,8	60%	6	75%
2	Penataan Tata Laksana	3,5	3,5	7	7%	4,2	60%	5,25	75%
3	Penataan Sistem Manajemen SDM	5	5	10	10%	6	60%	7,5	75%
4	Penguatan Akuntabilitas Kinerja	5	5	10	10%	6	60%	7,5	75%
5	Penguatan Pengawasan	7,5	7,5	15	15%	9	60%	11,25	75%
6	Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik	5	5	10	10%	6	60%	7,5	75%
Total Pengungkit		30	30	60	60%	40		48	

Nilai minimum Komponen Pengungkit (angka dan/atau persen) dalam penetapan WBK/WBBM

Tabel 5. Kriteria Nilai Minimum Komponen Hasil Penetapan WBK/WBBM

No	Komponen Hasil	Bobot	Nilai Minimum	
			WBK	WBBM
1	Pemerintahan yang Bersih dan Akuntabel	22,50	18,25	19,50
	a. Survei Persepsi Anti Korupsi	17,50	15,75	15,75
	b. Capaian Kinerja	5,00	2,50	3,75
2	Pelayanan Publik yang Prima	17,50	14,00	15,75
	a. Survei Persepsi Pelayanan Publik	17,50	14,00	15,75
Total Komponen Hasil		40,00	32,25	35,25
Nilai Total (Pengungkit+Hasil)			75,00	85,00

■ Nilai minimum Komponen Hasil dan Nilai Total dalam penetapan WBK/WBBM

Pelaksanaan Pelayanan Prima dinilai berhasil jika: 1. Layanan prima adalah membuat pelanggan merasa penting 2. Layanan prima adalah melayani pelanggan dengan ramah, tepat, dan cepat 3. Layanan prima adalah pelayanan dengan mengutamakan kepuasan pelanggan 4. Layanan prima adalah pelayanan optimal yang menghasilkan kepuasan pelanggan 5. Layanan prima adalah menempatkan pelanggan sebagai mitra 6. Layanan prima adalah kepedulian kepada pelanggan untuk memberikan rasa puas 7. Layanan prima adalah upaya layanan terpadu untuk kepuasan pelanggan.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Ahmad Sirin (2021) dihasilkan bahwa dalam pembangunan Zona Integritas, disamping pemenuhan *evidence* atau LKE, penilaian indeks kepuasan masyarakat, faktor Keteladanan Pimpinan Unit Kerja, Sarana dan Prasarana, Sosialisasi, Monitoring dan Evaluasi akan menentukan keberhasilan sebagai berikut:

1. *Stakeholder*

Pemangku kepentingan dalam Reformasi Birokrasi, yaitu Kementerian Agraria dan Tata Ruang/Badan Pertanahan Nasional. Nilai Reformasi Birokrasi dinyatakan dengan Indeks Reformasi Birokrasi. Indeks Reformasi Birokrasi Kementerian ATR/BPN tahun 2020 tercatat meningkat dengan capaian angka 75,01. Peningkatan ini terjadi dalam kurun waktu tiga tahun terakhir. Pada 2017, Kementerian ATR/BPN mendapatkan nilai indeks Reformasi Birokrasi

sejumlah 64,65. Kemudian tahun 2018 naik menjadi 68,25 dan pada tahun 2019 mendapat nilai indeks 72,32.

2. Urgensi Kebijakan

Urgensi kebijakan Pembangunan Zona Integritas, yaitu tingginya tuntutan masyarakat akan terwujudnya Birokrasi yang transparan, Akuntabilitas, bebas dari Korupsi dan Nepotisme (KKN). Hal ini mengakibatkan Reformasi Birokrasi merupakan hal yang harus dilakukan oleh instansi pemerintah. Reformasi Birokrasi merupakan langkah awal untuk melakukan penataan sistem penyelenggaraan pemerintah yang baik, efektif dan efisien, sehingga dapat melayani masyarakat secara cepat, tepat dan profesional. Dalam perjalanannya, banyak kendala yang dihadapi, diantaranya penyalahgunaan wewenang, praktik KKN, dan lemahnya pengawasan.

C. Aktor Kunci Kebijakan

Pihak-pihak yang terkait dengan kebijakan ini adalah sebagai berikut:

1. Kementerian ATR/BPN;
2. Kementerian PAN & RB;
3. Masyarakat.

D. Sasaran Kajian Kebijakan

Pendekatan yang dilakukan dalam memecahkan masalah kajian dengan pendekatan kualitatif, pelaksanaannya dilakukan dengan *study literatur*, wawancara serta pengamatan langsung pada unit kerja di lingkungan Kementerian ATR/BPN. Wawancara dilakukan dengan pertanyaan yang dilakukan pengkaji pada personal di Unit Kerja Kementerian ATR/BPN, serta pengamatan langsung saat layanan pertanahan berlangsung. Hasil wawancara dan pengamatan dikelompokkan dan dijelaskan berdasarkan kondisi nyata pada saat pelaksanaan kajian berlangsung.



BAB V PEMBAHASAN

Berdasarkan pengolahan data wawancara dan observasi pada unit kerja di lokasi kajian, didapatkan hasil sebagai berikut:

1. Hasil Pengolahan Data Wawancara

- a. Pemahaman Personal dalam membangun birokrasi yang lebih baik pada unit kerja di lingkungan Kementerian ATR/BPN

Berdasarkan hasil pengolahan wawancara dari 30 responden pada unit kerja yang tersebar pada 6 unit kerja Kantor Pertanahan dan 1 Kanwil BPN serta observasi selama pelayanan berlangsung dan konfirmasi pengguna layanan pada unit kerja didapatkan informasi yaitu: 11 responden atau 36,7% menyatakan dengan benar dan lengkap tentang pemahaman birokrasi yang baik, 12 responden atau 40% menjawab kurang lengkap tentang pemahaman birokrasi yang baik, dan 7 responden atau 23% menjawab tidak sesuai tentang makna birokrasi yang baik. Sebaran jawaban yang benar dan lengkap tentang birokrasi yang baik tidak didominasi pada unit kerja yang telah berstatus WBK dan WBBM tetapi merata. Hal ini berarti pemahaman birokrasi yang baik belum sepenuhnya dipahami dengan baik oleh personal pada unit kerja yang disurvei.

Berdasarkan kesesuaian LKE dengan kenyataan pada unit kerja didapatkan hasil, yaitu: 17 responden atau 56,7% menyatakan sesuai, 3 responden atau 26,7% menyatakan kurang sesuai, dan 5 responden atau 16,7% menyatakan tidak sesuai. Sebaran data yang menyatakan sesuai didominasi pada unit kerja yang telah WBK/WBBM. Walaupun demikian masih terdapat pada unit kerja yang telah WBK/WBBM yang menyatakan kurang sesuai dan tidak sesuai.

Kemudahan layanan pada pengguna dapat diwujudkan dengan inovasi yang telah dilakukan pada unit kerja. Berdasarkan survei tentang inovasi yang telah dilakukan oleh unit kerja didapatkan hasil, yaitu:

22 responden atau 73,3% menyatakan unit kerjanya telah melakukan inovasi layanan 4 jenis layanan atau lebih dan didominasi pada unit kerja yang telah WBK/WBBM. Sedangkan terkait sosialisasi layanan pada masyarakat, 23 responden atau 76,7% menyatakan telah melakukan sosialisasi secara rutin dan didominasi pada unit kerja yang telah WBK/WBBM.

Berdasarkan survei terkait apresiasi pengguna layanan pada unit kerja, 20 responden atau 66,7% pada unit menyatakan bahwa layanan sangat memuaskan. Bentuk apresiasi pengguna dengan mengisi survei Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM) dan Indeks Persepsi Konsumen (IPK) saat layanan telah selesai dilakukan.

- b. Peran TPI baik Kanwil maupun TPI Pusat dalam rangka Pembangunan Zona Integritas pada unit kerja di lingkungan Kementerian ATR/BPN

Berdasarkan survei pada responden di unit kerja didapatkan hasil, yaitu: semua (100%) responden pada unit kerja hanya mengetahui tugas TPI sebagai pendamping dan memonitor pembangunan Zona Integritas, padahal tugas TPI kanwil ada 7 (tujuh) dan tugas TPI pusat ada 9 (sembilan). Hal terjadi berdasarkan hasil survei diketahui TPI Kantor Wilayah dan TPI pusat dalam setahun hanya melakukan pendampingan, monitoring dan evaluasi sebanyak 1 atau 2 kali. Saat evaluasi dan monitoring serta pendampingan belum dijelaskan tugas TPI Kantor Wilayah dan TPI pusat pada unit kerja. Begitu juga dengan jadwal monitoring dan evaluasi TPI masih belum terjadwal dengan jelas, serta belum disosialisasikan pada unit-unit kerja dalam satu tahun berjalan.

- c. Manajemen Risiko yang dilakukan pada unit kerja di lingkungan Kementerian ATR/BPN

Berdasarkan survei pada unit kerja terkait manajemen risiko, didapatkan hasil, yaitu: 19 responden atau 63,3% menyatakan bahwa unit kerja telah membuat *road map* risiko layanan yang dilakukan. Menurut survei, 11 responden atau 36,7% menyatakan pembinaan risiko dilakukan secara rutin tiap minggu, dan sisanya menyatakan 63,3% responden menyatakan pembinaan risiko dilakukan tidak rutin. Sedangkan penerapan *reward* dan *punishment* pada unit kerja, 26 responden atau

86,7% telah melaksanakan pada unit kerja, hanya saja *reward* dari Kementerian ATR/BPN jelas bentuk apresiasinya. Terhadap kesalahan produk layanan, hanya 4 responden atau 13,3% yang menyatakan jika terjadi kesalahan, maka segera dilakukan perbaikan sesuai aturan, meminta maaf dan memberikan kompensasi seperti souvenir, sedangkan sisanya 86,7% menyatakan hanya memperbaiki produk yang salah.

2. Hasil Observasi pada Unit Kerja saat Layanan Berlangsung

Berdasarkan hasil observasi pada unit kerja dapat dibagi menjadi 3 (tiga) kategori, yaitu:

a. Unit Kerja Belum WBK/WBBM

Pada unit kerja ini, belum terlihat satpam mengarahkan pengguna layanan pada saat memasuki area unit kerja, pengguna belum diposisikan mitra, petugas baru melayani pengguna saat mengambil nomor antrian atau jika diminta pengguna layanan, belum terlihat senyum dan sapa pada pengguna layanan dan terkesan serius dalam melayani pengguna layanan. Pengguna layanan dilayani dalam waktu 10-30 menit tergantung kebutuhannya. Personal pada unit kerja beranggapan pengguna sudah bisa membaca tulisan pada tiap loket layanan.

Hasil wawancara pada pengguna layanan menyatakan layanan tepat waktu tetapi saat ditanya dari mana mengetahui jika layanan tepat waktu, pengguna menyatakan tidak tahu jangka waktu setiap layanan. Hal ini dapat terjadi karena pengguna tidak pernah bertanya jangka waktu setiap layanan atau tidak membaca SOP layanan sesuai dengan Peraturan Kepala BPN No. 1 tahun 2010.

b. Unit Kerja Berstatus WBK

Berdasarkan observasi saat layanan berlangsung, petugas, baik satpam, petugas *front office* dan staf yang terkait antusias melayani pengguna, saat pengguna layanan datang, langsung disambut dengan sapa dan ditanyakan keperluannya, apakah sudah mengambil antrian *online*, jika belum diarahkan ke loket yang dituju pengguna sesuai keperluannya. Petugas melayani dengan ramah dan senyum serta merespon dengan cepat.

Berdasarkan wawancara dengan pengguna layanan, mereka menyatakan kepuasannya dengan senyum dan mengisi survei kepuasan penggunaan layanan dengan apresiasi sangat memuaskan. Jika layanan tidak sesuai SOP, petugas memohon maaf kepada pengguna layanan dan melakukan layanan *delivery* produk serta memberikan souvenir.

c. Unit Kerja Berstatus WBBM

Berdasarkan observasi saat layanan berlangsung, petugas, baik satpam, petugas *front office* dan staf yang terkait antusias melayani pengguna, saat pengguna layanan datang, langsung disambut dengan senyum, sapa, salam cepat akurat dan ditanyakan keperluannya, apakah sudah mengambil antrian *online*, jika belum diarahkan ke loket yang dituju pengguna sesuai keperluannya. Petugas melayani dengan ramah dan senyum serta merespon dengan cepat. Bahkan pada unit kerja ini sejak masuk area unit kerja sudah ada petugas yang melayani di pintu masuk area.

Berdasarkan wawancara dengan pengguna layanan, mereka menyatakan kepuasannya dengan senyum dan mengisi survei kepuasan penggunaan layanan dengan apresiasi sangat memuaskan. Jika layanan tidak sesuai SOP, petugas memohon maaf kepada pengguna layanan dan melakukan layanan *delivery* produk serta memberikan souvenir.

a) Pemahaman tentang membangun birokrasi yang baik:

1. Komitmen pimpinan dan staf tentang membangun birokrasi yang baik masih rendah. Hal ini didukung data bahwa dari 30 responden, hanya 19 responden atau 63,35% yang belum mampu memahami dan menjelaskan dengan benar dan lengkap tentang birokrasi yang baik.
2. Masih terdapat LKE yang tidak atau belum sesuai dengan kondisi nyata pada unit kerja terutama yang belum bestatus WBK/WBBM. Hal ini digambarkan terdapat 43,3% menyatakan LKE belum atau tidak sesuai kondisi nyata.
3. Pengguna layanan belum diposisikan sebagai mitra dan dilayani dengan maksimal, sehingga survei IKM dan IPK saat dilakukan survei oleh pihak ketiga masih belum memenuhi kriteria.

- b) Peran TPI dalam pembangunan Zona Integritas
Peran TPI belum cukup optimal dalam mengawal proses pembangunan Zona Integritas pada unit kerja yang telah diajukan, hal ini tercermin dengan adanya sebagian unit kerja yang diusulkan belum memenuhi syarat pengusulan Zona Integritas berdasarkan Peraturan Menteri PAN & RB Nomor 10 Tahun 2019. Hal ini didasarkan pada hasil wawancara pada responden pada unit kerja, dimana TPI baik Kantor Wilayah maupun TPI pusat hanya melakukan *monitoring* dan evaluasi saat akan pengajuan berkas untuk pembangunan Zona Integritas dan volumenya hanya 1-2 kali dalam satu tahun. TPI belum berfungsi sebagaimana tugas yang telah dibebankan.
- c) Mengetahui penerapan manajemen risiko pada unit kerja
Sebagian unit kerja yang diusulkan belum sepenuhnya menerapkan manajemen risiko dengan baik dan belum dapat mengenali serta memahami berbagai potensi yang akan mempengaruhi risiko kegagalan dalam pencapaian kinerja. Selain itu, sebagian unit kerja belum membangun lingkungan pengendalian terhadap potensi risiko terjadinya penyimpangan yang berdampak pada integritas. Berdasarkan hasil survei, walaupun 63,3% dari 30 responden menyatakan telah membuat analisis risiko dan peta risiko, namun belum disosialisasikan secara rutin. Hal ini digambarkan dari survei bahwa 63,3% dari 30 responden menyatakan pembinaan terkait manajemen risiko tidak dilakukan rutin atau waktu jedaanya relatif lama.

A. Kekuatan dan Kelemahan Kebijakan Pembangunan Zona Integritas Pada Unit Kerja di Lingkungan Kementerian ATR/BPN

1. Kekuatan

Keunggulan yang dimiliki oleh Kementerian ATR/BPN dalam membangun Zona Integritas, yaitu;

- a) Kementerian ATR/BPN merupakan instansi vertikal, sehingga mekanisme kontrol berlapis, mulai Kantor Wilayah dan Pusat;

- b) Produk layanan Kementerian ATR/BPN sangat dibutuhkan masyarakat, baik berupa legalitas *asset* (sertipikat) dan akses reform;

2. Kelemahan

- a) Kontrol terhadap resiko layanan yang belum maksimal dan belum tersosialisasi dengan baik;
- b) Kebijakan pembangunan Zona Integritas di Kementerian ATR/BPN belum diimbangi secara memadai dengan pemberian insentif/disinsentif baik bagi unit kerja yang telah berhasil meraih predikat menuju WBK/ WBBM maupun yang tidak secara konsisten menjalankan pembangunan Zona Integritas.
- c) Unit kerja mengalami problematika daya dukung ekosistem birokrasi di sekitar unit kerja yang tengah membangun Zona Integritas. Ekosistem birokrasi di sekitar unit kerja yang masih *corrupt* menjadi tantangan tersendiri bagi unit kerja.
- d) Problem prasarana dan sarana yang belum terstandardisasi dan mampu menunjukkan profil prasarana layanan yang efektif, nyaman dan ramah.

B. Solusi yang Diusulkan

Solusi yang diusulkan sebagai berikut:

1. Perlu dilakukan sosialisasi yang lebih intensif tentang pemahaman membangun birokrasi yang baik, melalui pelatihan, membuat buku menu tentang birokrasi yang baik, dan film atau video percontohan tentang unit kerja dengan birokrasi yang baik;
2. Peran TPI agar lebih dioptimalkan dibuat jadwal yang jelas dalam setahun;
3. Manajemen Risiko harus rutin disampaikan pada unit kerja dan dibuat pelatihan yang instensif dan buku menu yang diberikan pada semua seksi di unit kerja.
4. Kejelasan insentif/disinsentif pada unit kerja yang telah berhasil membangun WBK/WBBM;
5. Standardisasi sarana dan prasarana pada unit kerja, sebagai ilustrasi untuk unit kerja dengan kelas A, B dan C seperti apa, hal ini penting agar tipe unit kerja kelas C bisa meraih WBK dan WBBM.

BAB VI

KESIMPULAN DAN REKOMENDASI

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil dan pembahasan dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Komitmen yang telah dibangun dalam mendukung perbaikan birokrasi belum sepenuhnya didukung dengan pemahaman yang memadai, baik oleh pimpinan maupun anggota tentang bagaimana membangun birokrasi yang lebih baik.
2. Peran TPI belum cukup optimal dalam mengawal proses pembangunan Zona Integritas pada unit kerja yang telah diajukan, hal ini tercermin dengan adanya sebagian unit kerja yang diusulkan belum memenuhi syarat pengusulan ZI berdasarkan Peraturan Menteri PAN & RB Nomor 10 Tahun 2019.
3. Unsur pada peran TPI Kantor Wilayah yang belum optimal antara lain mengenai pemahaman TPI Kantor Wilayah sendiri yang belum memahami tata laksana dan strategi pembangunan Zona Integritas sehingga TPI Kantor Wilayah menjadi kehilangan kemampuan untuk dapat menjadi pendamping unit kerja dalam melaksanakan pembangunan Zona Integritas dan memecahkan beragam pertanyaan dan permasalahan unit kerja. Hal lain yang menjadi kendala adalah komitmen jajaran TPI Kantor Wilayah sehingga menyebabkan rendahnya mutu validasi usulan dari masing-masing provinsi. TPI Kantor Wilayah tidak melakukan penilaian pendahuluan sehingga banyak usulan unit kerja yang sebenarnya tidak berkualifikasi tetapi tetap diusulkan ke TPI Pusat.
4. Unsur pada peran TPI Pusat yang belum optimal adalah pada perencanaan kegiatan dan lingkup kegiatan yang masih terbatas. Dari sampel diketahui bahwa unit kerja merasa frekuensi pendampingan TPI Pusat masih terasa kurang dan belum ada jadwal yang jelas. Hal ini turut berkontribusi pada disparitas pemahaman antara TPI pusat dengan TPI Kantor Wilayah dan unit kerja.

5. Sebagian unit kerja yang diusulkan belum sepenuhnya menerapkan manajemen risiko dengan baik dan belum dapat mengenali serta memahami berbagai potensi yang akan mempengaruhi risiko kegagalan dalam pencapaian kinerja. Selain itu, sebagian unit kerja belum membangun lingkungan pengendalian terhadap potensi risiko terjadinya penyimpangan yang berdampak pada integritas.

B. Rekomendasi

Berdasarkan hasil pembahasan dan kesimpulan, agar pembangunan Zona Integritas pada unit kerja di lingkungan Kementerian ATR/BPN dapat berjalan dengan baik, maka direkomendasikan sebagai berikut:

1. Komitmen pimpinan menjadi faktor krusial dan menjadi modal dasar utama dan sebagai kunci keberhasilan pembangunan Zona Integritas. Perlu upaya yang lebih sistematis, konsisten dan masif untuk membangun komitmen terhadap Reformasi Birokrasi dan mewujudkan pemerintahan yang bersih di semua tingkatan unit kerja.
2. Perlu strategi baru untuk edukasi dan membentuk pemahaman yang lebih matang di tingkat TPI Kantor Wilayah sebagai *layer* pertama dalam pendampingan, monitoring dan evaluasi/penilaian Zona Integritas. Mekanisme edukasi dapat dilaksanakan dalam forum yang lebih kecil misalnya dalam forum perregional dan agar dipastikan kegiatan tersebut mampu membentuk pemahaman TPI Kantor Wilayah menjadi lebih baik. Hal ini juga untuk mengatasi problem keterbatasan frekuensi pendampingan yang mampu dilakukan TPI Pusat terhadap seluruh unit kerja di seluruh Indonesia karena keterbatasan sumber daya dan anggaran yang dimiliki.
3. Diperlukan standarisasi sarana dan prasarana pada unit kerja agar setiap unit kerja mempunyai kesempatan yang sama membangun Zona Integritas.
4. Dibutuhkan kejelasan insentif/disinsentif yang dituangkan dalam aturan terhadap unit kerja yang telah meraih predikat WBK/WBBM. Kebijakan kementerian saat ini yang menjadikan Zona Integritas sebagai salah satu indikator kinerja unit kerja yang dievaluasi secara rutin serta dijadikannya

pertimbangan satker peraih WBK dan WBBM dalam kebijakan mutasi dan promosi perlu lebih diperkuat payung hukum dan sosialisasinya sehingga menjadi pelecut motivasi unit kerja.

5. Pengisian jabatan sebaiknya didasarkan pada *track record* sebelumnya dan perannya dalam membangun birokrasi yang baik.
6. Untuk lebih mendapatkan gambaran tentang karakter unit kerja serta dengan adanya keterbatasan dari penelitian ini khususnya mengenai tenaga, waktu, biaya dan pemilihan lokus penelitian, dapat dilakukan pengayaan dengan analisis lanjutan terhadap *big data* Kementerian ATR/BPN dalam aplikasi KKP.



DAFTAR PUSTAKA

- Ahmad Sirin (2021), Strategi Implementasi Pembangunan Zona Integritas Pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Pekalongan. *Jurnal Pendidikan dan Pelatihan*. Vol. 5, No. 2, Desember 2021
- Barata, Ateb, Adya. (2003). Dasar-Dasar Pelayanan Prima. Jakarta : PT. Elex Media Komputindo
- Creswell, J. W. (2010). *Research design: pendekatan kualitatif, kuantitatif, dan mixed*. Yogyakarta: PT Pustaka Pelajar.
- Creswell, John W. (2012). *Research Design: Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif, dan Mixed*. Yogyakarta : Pustaka Pelajar
- Crook (2012), Leonard (2008); Roll (2011): Geddes, (1994) diakses dari: <https://www.djkn.kemenkeu.go.id/artikel/baca/14960/Kepeloporan-Dalam-Pembangunan-Zona-Integritas.html>. Pada 16 Juni 2022
- Emma Hidayaturohmah (2019), Analisis Problematika Penerapan Zona Integritas Di Balai Diklat Keagamaan Aceh, Bandung, Makassar Dan Papua. *Jurnal Kewidyaiswaraan*. Volume 4/ No. 2 / 2019
- Geddes, Barbara. 1994. *Clientalism And Bureaucratic Reform*. America. University Of British Columbia.
- Heather Marquette dan Caryn Peiffer (2018), *'Islands Of Integrity?' Reductions In Bribery In Uganda And South Africa And Lessons For Anti-Corruption Policy And Practical*. University of Birmingham: The Developmental Leadership Program (DLP), hal. 1.
- Instruksi Presiden Nomor 10 Tahun 2016 tentang Aksi Pencegahan dan Pemberantasan Korupsi Tahun 2016 dan Tahun 2017
- Instruksi Presiden Nomor 5 Tahun 2004 tentang Percepatan Pemberantasan Korupsi
- Leonard, D.K.. 2008. *Where are 'pockets' of effective agencies likely in weak governance states and why? : a propositional inventory*. Working paper series, 306. Brighton: IDS.
- Lukman, Sampara & Sugiyanto. (2001). Pengembangan Pelaksanaan Pelayanan Prima. Buku Ajar Diklatpim Tingkat III

- Maddy, Khairul. (2009). *Hakikat dan Pengertian Pelayanan Prima*. Jakarta: Chama Digital
- Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 25 Tahun 2020 tentang *Road Map Reformasi Birokrasi 2020-2024*
- Moleong, j, Lexy. 2006. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Moleong, L.J. (2007). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya
- Moleong, Lexy J. 2007. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Mulyana, Deddy. 2004. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Nieves Zuniga (2018), *The Impact of Islands of Integrity*, U4 Anti-Corruption Resource Centre, hal. 2.
- Ole Therkildsen (2008), *Public Sector Reforms and the Development of Productive Capacities in LDCs*, hal. 28. Diunduh dari https://pure.dii.dk/ws/files/860071/ldcr2009_therkildsen_en_0.pdf
- Deddy Rustiono, 2022
- Patton (1990), Patton, M. (1990). *Qualitative evaluation and research methods*(pp. 169-186). Beverly Hills, CA: Sage.
- Pratomo & Shaff, Akhsin. (2000). *Pelayanan Prima*. Bandung: Angkasa Bandung
- Rahmayanty, Nina. (2013). *Manajemen Pelayanan Prima*. Yogyakarta: Graha Ilmu
- Poerwandari. K. E. (2005). *Pendekatan Kualitatif Untuk Penelitian Perilaku Manusia*. Jakarta:Lembaga Pengembangan Sarana Pengukuran dan Pendidikan Psikologi (LPSP3) Fakultas Psikologi Universitas Indonesia
- Prasetya, H. I. (2022), diakses dari: https://www.kemenkumham.go.id/attachments/article/1587/3Buku_Pedoman_WBK_WBBM.pdf pada 16 Juni 2022
- Rustiono, Dedy. 2008. *Analisis Pengaruh Investasi, Tenaga Kerja, dan Pengeluaran Pemerintah Terhadap Pertumbuhan Ekonomi di Provinsi Jawa Tengah*. Tesis. Universitas Diponegoro.
- Smith, R. D. (2013). *Strategic planning for public relations* (4th edition). New York: Routledge.

Sugiyono, (2013). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.

Sugiyono. 2008. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung : ALFABETA.

Peraturan Menteri PANRB 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

Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 52 Tahun 2014

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



UNIT KERJA YANG DISURVEI:

A. PANDUAN WAWANCARA

1. Pemahaman Personal Unit Kerja dalam membangun birokrasi yang lebih baik;
 - a) Menurut responden birokrasi yang baik itu seperti apa?
 - b) Apakah LKE unit kerja jika dibandingkan dengan kondisi nyata sudah sesuai ketentuan dan nyata (Komponen Pengungkit dan Komponen Hasil dibuatkan tabel)
2. Peran Tim Penilai Internal Kantor Wilayah
 - a) Menurut responden (TPI di kantor wilayah) apakah tugasnya?
 - b) Menurut responden apakah ada pembinaan rutin pada Unit Kerja terkait Pembangunan Zona Integritas? Berapa kali dalam setahun?
 - c) Bentuk kegiatannya apa?
3. Peran Tim Penilai Internal Pusat
 - a) Menurut responden (TPI di kantor wilayah) apakah tugasnya?
 - b) Menurut responden apakah ada pembinaan rutin pada Unit Kerja terkait Pembangunan Zona Integritas? Berapa kali dalam setahun?
 - c) Bentuk kegiatannya apa?
4. Pengendalian Resiko Layanan
 - a) Apakah Resiko layanan sudah dibuatkan road map yang jelas?
 - b) Bentuknya seperti apa pengendalian resiko pada Unit Kerja?
 - c) Apakah rutin dilakukan pembinaan terhadap resiko layanan jika terjadi penyimpangan atau korupsi?
 - d) Apakah sudah dilakukan reward petugas yang berprestasi dan punishment terhadap petugas yang melakukan pelanggaran?
 - e) Apakah tindakan unit kerja jika terjadi kesalahan pada produk yang telah dikeluarkan pada pengguna?
 - f) Bentuk nyata pengawasan petugas agar pengendalian resiko dapat berjalan optimal, seperti apa?

5. Inovasi Unit Kerja
 - a) Inovasi yang dibuat kantung apa saja dalam rangka meningkatkan layanan?
 - b) Sudahkah dilakukan survei kepada pengguna terhadap inovasi layanan yang dibuat? Bagaimana hasilnya?
6. Apresiasi Pengguna Layanan
 - a) Apakah yang dilakukan pengguna saat mereka merasa puas dengan layanan?
 - b) Bentuk apresiasi pengguna diwujudkan dengan apa?
 - c) Bagaimana dengan survei Indeks Kepuasan pelanggan (IKM) dan survei penilaian konsumen (IPK)
7. Sosialisasi Program Kemudahan Layanan
 - a) Apakah telah dilakukan sosialisasi secara massif di semua media tentang program Unit Kerja?
 - b) Apakah pernah dilakukan survei ke masyarakat terkait program-program unit kerja?
 - c) Sosialisasi langsung ke masyarakat apakah sudah dilakukan? Berapa kali dalam setahun?

B. PANDUAN PENGAMATAN LAPANGAN

1. Membuat pelanggan merasa penting
 - a) Apakah petugas (Satpam, front office dan staf yang terkait) melayani pengguna layanan dengan antusias?
 - b) Seperti apa bentuknya?.....
2. Melayani pelanggan dengan ramah, tepat, dan cepat
 - a) Apakah petugas melayani pengguna dengan ramah?
 - b) Apakah petugas melayani pengguna dengan langsung tanpa menunggu lama?
3. Pelayanan dengan mengutamakan kepuasan pelanggan
 - a) Apakah Pengguna Layanan merasa puas, setelah dilayani di loket? (lihat dan tanyakan pada pengguna layanan)?
 - b) Seperti apa Ekspresi Petugas saat melayani pengguna layanan?....
4. Pelayanan optimal yang menghasilkan kepuasan pelanggan
 - a) Berapa lama rerata pengguna dilayani di loket?
 - b) Apakah output layanan tepat waktu?

5. Menempatkan pelanggan sebagai mitra
 - a) Jika layanan pengguna tidak tepat waktu, apa yang dilakukan unit kerja?
6. Kepedulian kepada pelanggan untuk memberikan rasa puas
 - a) Apa yang dilakukan petugas saat pertama kali pengguna layanan datang ke unit kerja?
 - b) Apakah petugas (satpam) dengan cekatan melayani pengguna yang mau masuk unit dengan segera menanyakan keperluan pengguna?
7. Upaya layanan terpadu untuk kepuasan pelanggan
 - a) Apakah semua petugas saat pengamatan dilapangan kerja dengan teratur dan tidak terkesan berjalan sendiri-sendiri?
 - b) Apakah perjalanan berkas masuk langsung diproses sesuai prosedur?

PERTANYAAN KE TPI PUSAT

1. Apakah telah menyusun perencanaan strategi pembangunan Zona Integritas di lingkungan Kementerian Agraria dan Tata Ruang/Badan Pertanahan Nasional ? (evidencinya);
2. Apakah telah melakukan identifikasi terhadap unit kerja yang berpotensi sebagai unit kerja menuju Wilayah Bebas dari Korupsi (WBK)/Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani (WBBM) ? (evidencinya);
3. Apakah telah melaksanakan fungsi pendampingan dan konsultasi dalam pembangunan zona integritas bagi satuan kerja ? (evidencinya);
4. Apakah telah membuat perencanaan pelaksanaan penilaian internal di lingkungan Kementerian Agraria dan Tata Ruang/Badan Pertanahan Nasional ? (evidencinya);
5. Apakah telah mengkoordinasikan seluruh pelaksanaan perencanaan penilaian internal pembangunan zona integritas yang akan dilakukan oleh TPI ATR/BPN sesuai kebutuhan teknis? (evidencinya);
6. Apakah telah melakukan penilaian terhadap unit kerja yang akan diusulkan oleh TPI ATR/BPN dalam rangka menuju Wilayah Bebas dari Korupsi (WBK)/Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani (WBBM)? (evidencinya);

7. Apakah telah melakukan monitoring dan evaluasi pelaksanaan pembangunan zona integritas terhadap satuan kerja berpredikat Wilayah Bebas dari Korupsi (WBK)/Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani (WBBM)? (evidencenya);
8. Apakah telah mengoordinasikan dan mensosialisasikan kegiatan-kegiatan Pembangunan Zona Integritas kepada para pemangku kepentingan? (evidencenya);
9. Apakah telah melaporkan hasil penilaian unit kerja kepada Menteri Agraria dan Tata Ruang/Kepala Badan Pertanahan Nasional untuk diusulkan kepada Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi sebagai unit kerja menuju Wilayah Bebas dari Korupsi (WBK)/Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani (WBBM)? (evidencenya).

PERTANYAAN KE TPI KANWIL

UNIT KERJA:

1. Apakah telah membuat perencanaan strategi pembangunan dan evaluasi zona integritas di seluruh unit kerja di lingkungan provinsi? (evidencenya)
2. Apakah telah melaksanakan fungsi pendampingan dan konsultasi dalam pembangunan zona integritas bagi unit kerja? dalam hal :
 - a. Internalisasi dan penyamaan persepsi bagi unit kerja dalam mengimplementasikan indikator-indikator keberhasilan pembangunan zona integritas baik pada aspek pemenuhan dan aspek reform pada komponen pengungkit dan indikator capaian pada komponen hasil (evidencenya)
 - b. Fasilitasi bagi unit kerja dalam meningkatkan mutu implementasi pembangunan zona integritas, kebermanfaatan inovasi dan replikasi atas inovasi yang dilakukan oleh unit kerja yang telah meraih WBK pada unit kerja di sekitarnya (evidencenya)
3. Apakah telah melaksanakan pemantauan atas tingkat kemajuan unit kerja dalam pembangunan zona integritas sekaligus identifikasi dan mitigasi atas faktor-faktor keberhasilan atau faktor-faktor penghambat yang ditemui oleh unit kerja dalam melaksanakan pembangunan zona integritas? (evidencenya)

4. Apakah telah melakukan fasilitasi unit kerja kepada TPI Pusat dan TPN baik dalam konteks pemberian asistensi/pendampingan ataupun dalam konteks pelaksanaan tahapan evaluasi? (evidencinya)
5. Apakah telah melakukan penilaian pendahuluan kepada seluruh unit kerja dengan menggunakan instrumen Lembar Kerja Evaluasi sebagaimana diatur dalam Permenpan 90 Tahun 2021? (evidencinya)
6. Apakah telah menyusun rekomendasi unit kerja yang layak diusulkan untuk berpredikat Menuju Wilayah Bebas dari Korupsi/Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani (WBK/WBBM) kepada Kepala kantor wilayah berdasarkan hasil penilaian pada Lembar Kerja Evaluasi? (evidencinya)
7. Apakah telah melakukan pelaporan melalui proses input data hasil penilaian pendahuluan sesuai usulan tertulis Kepala Kantor Wilayah baik melalui saluran pelaporan yang ditentukan oleh TPI Pusat maupun oleh Kementerian PANRB? (evidencinya)



BIOGRAFI PENULIS

Organisasi kajian dibentuk berdasarkan Surat Keterangan Menteri Agraria dan Tata Ruang/Kepala Badan Pertanahan Nasional, dengan komposisi sebagai berikut:

1. Koordinator Kajian

Nama : Dr. Eko Suharto, ST, M.Si
Surat Elektronik : eko.suharto@atrbtn.go.id
Google Scholar : <https://scholar.google.com/citations?hl=en&user=a0F5fh4AAAAJ>
Nomor Telepon : 081217617676
Pekerjaan : Dosen Tetap STPN
Lembaga : Sekolah Tinggi Pertanahan Nasional
Alamat Surat : Jl. Cut Nya Dien no.3 RT 07/12
Cokrobedog, Sidoarum, Godean, Sleman,
DI Yogyakarta
Riwayat Pendidikan : S3 Geografi UGM
Karya Tulis Terpilih : Model Penentuan Nilai Lahan *Sultanaat Grond* (SG) dan *Pakualamanaat Grond* (PAG) di Daerah Istimewa Yogyakarta (2014)

2. Pembantu Kajian I:

Nama : Raden Rahmat Sorani, S.P.
E-mail : rahmatsorani@gmail.com
Nomor Telepon : 085399656313
Pekerjaan : Kepala Subbagian Kepatuhan, Hukum dan Data Informasi Pertanahan Inspektorat Jenderal
Lembaga : Kementerian ATR/BPN
Alamat Surat : Inspektorat Jenderal Kementerian ATR/BPN
Jalan H. Agus Salim 58 Jakarta Pusat

3. Pembantu Kajian II:

Nama : **Anindika Nursyahrani Putri, ST.**
E-mail : anindikanursyahrani@gmail.com
Nomor Telepon : 087843127471
Pekerjaan : PPNPN
Lembaga : Sekolah Tinggi Pertanahan Nasional
Alamat Surat : Jl. Tata Bumi No.5 Gamping, Sleman, Daerah Istimewa Yogyakarta

4. Sekretaris

Nama : **Nabila Tryani Putri Annahru, S.Pt.**
E-mail : nabilatryani41@gmail.com
Nomor Telepon : 081299433732
Pekerjaan : PPNPN
Lembaga : Pusbang SKATP Kementerian ATR/BPN
Alamat Surat : Pusbang SKATP Kementerian ATR/BPN