



**STRATEGI PERCEPATAN PEMBANGUNAN ZONA INTEGRITAS POLRESTA
BANYUWANGI GUNA MEWUJUDKAN WILAYAH BIROKRASI
BERSIH DAN MELAYANI**

ARY MURTINI

Program Studi Ilmu Hukum Fakultas Hukum
Universitas Airlangga
Jalan Airlangga No. 4-6, Surabaya - 60286
Telp. : (031) 5041566, 5041536
Email: ary.murtini-2019@pasca.unair.ac.id

ABSTRACT

Bureaucratic reform is one of the first steps to structuring a good, effective and efficient government administration system, so that it can serve the community quickly, accurately, and professionally. The research was conducted to describe the strategy for accelerating the development of the integrity zone at the Banyuwangi Police, by describing the commitment of the Banyuwangi Police Chief and his staff in building the integrity zone towards the Clean and Serving Bureaucracy Area and the strategy for implementing change management in the service sector at the Banyuwangi Police. The research method uses empirical legal research using empirical facts taken from human behavior, both verbal behavior obtained from interviews and real behavior carried out through direct observation. With the results of the research, that the Banyuwangi Police Chief and his staff are committed to building an integrity zone at the Banyuwangi Police. This can be seen from the strategies implemented in community service units, such as the Traffic unit and the Intelligence unit. Although from the data obtained, there are still personnel who commit violations and there are still dumas, but it can be seen that several innovations have been made. So that it is necessary to improve the quality of online and integrated-based services, socialization in manual or electronic form as well as the application of rewards and punishments. However, public trust and strategy which is the elaboration of the vision, mission and several previous components are the two key words for Polri.

Keywords: *Innovation, Commitment, Strategy, Bureaucratic Area Clean and Serve, Integrity Zone.*

ABSTRAK

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. Penelitian dilakukan untuk menggambarkan tentang strategi percepatan pembangunan zona integritas di Polresta Banyuwangi, dengan mendeskripsikan komitmen Kapolresta Banyuwangi dan jajaran dalam membangun zona integritas menuju Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani serta strategi penerapan manajemen perubahan dalam bidang pelayanan di Polresta Banyuwangi. Dengan metode penelitian menggunakan penelitian hukum

empiris dengan menggunakan fakta-fakta empiris yang diambil dari perilaku manusia, baik perilaku verbal yang di dapat dari wawancara maupun perilaku nyata yang dilakukan melalui pengamatan langsung. Dengan hasil penelitian, bahwa Kapolresta Banyuwangi dan jajaran memiliki komitmen untuk membangun zona integritas di Polresta Banyuwangi. Ini dilihat dari strategi yang diterapkan dalam unit pelayanan masyarakat, seperti satuan Lalu Lintas dan satuan Intelijen. Walaupun dari data yang di dapat masih terdapat personil yang melakukan pelanggaran dan juga masih adanya dumas namun terlihat beberapa inovasi yang telah dilakukan. Sehingga diperlukan peningkatan kualitas layanan berbasis online dan terpadu, sosialisasi dalam bentuk manual ataupun elektronik juga penerapan *reward* dan *punishment*. Bagaimanapun kepercayaan publik dan strategi yang merupakan penjabaran dari visi, misi dan beberapa komponen sebelumnya merupakan dua kata kunci bagi Polri.

Kata kunci: Inovasi, Komitmen, Strategi, Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani, Zona Integritas.

PENDAHULUAN

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, praktek 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 rangka mengakselerasi pencapaian sasaran hasil tersebut, maka instansi pemerintah perlu untuk membangun pilot project pelaksanaan reformasi birokrasi yang dapat menjadi percontohan penerapan pada unit-unit kerja lainnya. Untuk itu, perlu secara konkret dilaksanakan program reformasi birokrasi pada unit kerja melalui upaya pembangunan Zona Integritas. Dalam rangka pembangunan Zona Integritas, langkah-langkah yang perlu dilakukan adalah: (1) Menyelaraskan instrumen Zona Integritas dengan instrumen evaluasi Reformasi Birokrasi, serta (2) Penyederhanaan pada indikator proses dan indikator hasil yang lebih fokus dan akurat.

Ada beberapa penelitian terdahulu terkait dengan penelitian ini yaitu pembahasan pembangunan zona integritas pada unit-unit pelayanan, dilihat dari berbagai faktor diantaranya strategi yang di terapkan, pengaruh sumber daya manusia kemudian penguatan zona integritas itu sendiri. Pada penelitian ini, pembahasan pada strategi yang dilakukan oleh Polresta Banyuwangi dan jajarannya dalam pembangunan zona integritas dalam mewujudkan Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani. Adapun permasalahan dirumuskan ke dalam dua permasalahan yaitu bagaimana implementasi komitmen Kapolresta Banyuwangi dan jajaran Polresta Banyuwangi dalam membangun Zona Integritas (ZI) di Polresta Banyuwangi dan bagaimana strategi penerapan manajemen perubahan dalam bidang pelayanan di semua unit pelayanan di Polresta Banyuwangi ?. Tujuan penelitian ini adalah mendeskripsikan implementasi komitmen Kapolresta Banyuwangi dan jajaran Polresta Banyuwangi dalam membangun Zona Integritas di Polresta Banyuwangi dan mendeskripsikan strategi penerapan manajemen perubahan dalam bidang pelayanan di semua unit pelayanan di Polresta Banyuwangi.

Beberapa teori yang dipilih yaitu :

1. Teori pembangunan yang digunakan untuk membahas strategi yang dipilih dan akan dilakukan dalam pembangunan zona integritas di Polresta Banyuwangi.
2. Teori pelayanan prima yang menurut Bintoro (Konsumen dan Pelayanan Prima, 2014, hlm.107), mengatakan bahwa pelayanan prima merupakan terjemahan istilah *excellence service*, yang secara harfiah berarti pelayanan terbaik atau sangat baik.
3. Teori ketiga adalah teori kerjasama sebagai sebuah sikap mau melakukan suatu pekerjaan secara bersama-sama tanpa melihat latar belakang orang yang diajak bekerjasama untuk mencapai suatu tujuan.
4. Teori Manajemen yang menurut G.R. Terry (*Principle of Management*, 1972) bahwa manajemen adalah suatu proses untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi yang telah ditetapkan melalui kegiatan perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pelaksanaan (*actuating*) dan pengendalian (*controlling*) dimana kegiatan-kegiatan merupakan proses yang simultan.
5. Teori Manajemen Strategis menurut Pearce dan Robinson (2013), manajemen strategis didefinisikan sebagai suatu rangkaian keputusan dan tindakan yang menghasilkan formulasi dan implementasi rencana untuk mencapai tujuan. Manajemen strategis adalah suatu cara untuk mengambil keputusan dan tindakan yang menentukan prioritas kerja, meliputi : identifikasi lingkungan internal dan eksternal, menentukan formula organisasi, mengimplementasikan strategi serta evaluasi.

METODE

Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di Polresta Banyuwangi dan Jajaran (Polresta dan Polsek), termasuk pada satuan fungsi dan juga unit kerja pelayanan masyarakat dengan waktu penelitian pada Tahun 2020. Metode yang peneliti gunakan adalah metode penelitian kualitatif, dimana memahami suatu fenomena tentang apa yang dialami oleh subyek penelitian, yang diperoleh dalam bentuk data-data baik secara tertulis, lisan atau tindakan yang diamati melalui observasi, wawancara dan dokumentasi. Kualitatif sendiri digunakan sebagai upaya untuk menghasilkan informasi yang berkesinambungan dari informan. Lebih lanjut Creswell, menjelaskan untuk menghasilkan kajian ilmiah yang menyeluruh, menciptakan gambaran yang kompleks, serta terperinci guna memahami masalah dalam konteks sosial. Dalam penelitian ini pendekatan penelitian menggunakan 3 (tiga) teori: level kebijakan, *human capital* dan tata kelola kolaboratif.

Melalui metode kualitatif, peneliti dimudahkan dengan melakukan perolehan informasi secara langsung kepada informan melalui wawancara, observasi dan dokumentasi. Penelitian kualitatif juga dilakukan berdasarkan keilmiahan yang bermaksud menafsirkan suatu peristiwa maupun kasus yang terjadi dan dilakukan dengan jalan melibatkan informan maupun peneliti dengan berbagai metode yang ada.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Kabupaten Banyuwangi adalah sebuah kabupaten di Provinsi Jawa Timur. Ibukotanya adalah Kota Banyuwangi. Kabupaten ini terletak di ujung paling timur pulau Jawa, di Kawasan Tapal Kuda dan berbatasan dengan Kabupaten Situbondo di sebelah Utara, Selat Bali di sebelah Timur, Samudera Hindia di sebelah Selatan serta Kabupaten Jember dan Kabupaten Bondowoso di sebelah Barat. Kabupaten Banyuwangi merupakan kabupaten terluas di Jawa Timur sekaligus menjadi yang terluas di Pulau Jawa, dengan luas wilayahnya yang mencapai 5.782,50 km² atau lebih luas dari Pulau Bali yang memiliki luas wilayah 5.636,66 km². Di pesisir Kabupaten Banyuwangi terdapat Pelabuhan Ketapang yang merupakan penghubung utama antara Pulau Jawa dengan Pulau Bali (Pelabuhan Gilimanuk). terdiri dari 25 Kecamatan, 28 Kelurahan dan 189 Desa, 87 Lingkungan dan 751 Dusun (dari total 666 Kecamatan, 777 Kelurahan dan 7.724 Desa di Provinsi Jawa Timur) dengan jumlah penduduk sebanyak 1.679.069 jiwa (799.214 perempuan dan 814.572 laki-laki) serta rata-rata tingkat kepadatan penduduk sebanyak 269 orang per km². Penduduk Banyuwangi cukup beragam, mayoritas adalah Suku Osing namun terdapat juga Suku Madura dan Suku Jawa yang cukup signifikan serta terdapat minoritas Suku Bali dan Suku Bugis. Suku Osing merupakan penduduk asli Kabupaten Banyuwangi dan bisa dianggap sebagai sebuah sub suku dari Suku Jawa. Mereka menggunakan Bahasa Osing yang dikenal sebagai salah satu ragam tertua Bahasa Jawa. Suku Osing mendiami di Kecamatan Glagah, Licin Songgon, Kabat, Giri dan Kota Banyuwangi.

Daerah-daerah ini yang kemudian dapat disebut mencirikan budaya keasingannya Banyuwangi. Pemakaian bahasa menjadi ciri utama yang membedakan orang-orang dari daerah ini dengan daerah-daerah lainnya, selain bahasa yang digunakan sehari-hari berbeda, yakni bahasa Using. Selain itu, daerah inilah yang dianggap masih menjaga tradisi atau budaya Using dengan baik. Tambahan pula rakyat Blambangan ini dianggap sebagai rakyat yang suka berperang, mereka adalah orang yang selalu berusaha membebaskan dirinya dari kekuasaan orang luar. Karena itu mereka memiliki jiwa atau semangat patriotik yang tinggi.

Dari latar belakang pendidikan, masyarakat Banyuwangi rata-rata berpendidikan SD / Sederajat yaitu sebanyak 558.884 atau 32.02%, belum / tidak sekolah sebanyak 332.287 atau 19.03% dan pendidikan Strata III sebanyak 133 atau 0.01%. Untuk mata pencaharian masyarakat Banyuwangi sebagai petani dengan jumlah sebesar 157.587 orang. Ini dihitung dari kepala keluarga yang terdapat di Banyuwangi. Jumlah ini memiliki presentase sebesar 28% dari jumlah keseluruhan kepala keluarga yang mencapai jumlah 571.339. Hal ini belum termasuk dengan buruh tani atau perkebunan yang mencapai jumlah 22.170 orang. Urutan kedua adalah wiraswasta dengan jumlah 238.129 orang.

Polresta Banyuwangi dengan kekuatan personel secara Riil sebanyak 1.030 personel Polri dan 65 PNS Polri. Jumlah ini masih belum mencukupi bila dibandingkan secara DSP sebanyak 2.068 personel Polri dan 96 PNS Polri, dengan perincian sebagai berikut :

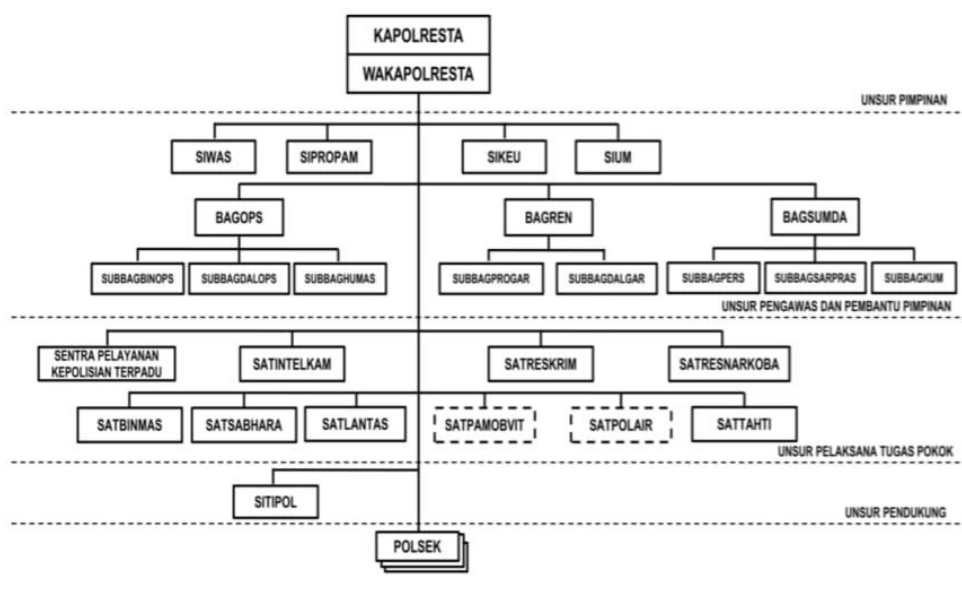
Tabel 1
Data Personil Polresta Banyuwangi

N O	KESATUAN	POLRI		PNS		JUMLAH	
		DSP	RIIL	DSP	RIIL	DSP	RIIL
1	POLRESTA	748	448	46	29	794	477
2	SEK ROGOJAMPI	88	38	2	0	90	38
3	SEK MUNCAR	88	31	2	2	90	33

4	SEK GENTENG	88	32	2	5	90	37
5	SEK WONGSOREJO	48	23	2	1	50	24
6	SEK KWSN P.TJ. WANGI	48	35	2	1	50	36
7	SEK KALIPURO	48	22	2	0	50	22
8	SEK BANYUWANGI	48	28	2	3	50	31
9	SEK GIRI	48	20	2	2	50	22
10	SEK GLAGAH	48	23	2	0	50	23
11	SEK LICIN	48	20	2	1	50	21
12	SEK KABAT	48	21	2	2	50	23
13	SEK SONGGON	48	17	2	1	50	18
14	SEK SINGOJURUH	48	19	2	1	50	20
15	SEK SEMPU	48	20	2	2	50	22
16	SEK SRONO	48	22	2	1	50	23
17	SEK CLURING	48	21	2	0	50	21
18	SEK PURWOHARJO	48	23	2	1	50	24
19	SEK TEGALDLIMO	48	18	2	0	50	18
20	SEK GAMBIRAN	48	25	2	4	50	29
21	SEK BANGOREJO	48	20	2	1	50	21
22	SEK SILIRAGUNG	48	19	2	3	50	22
23	SEK PESANGGARAN	48	25	2	0	50	25
24	SEK TEGALSARI	48	20	2	1	50	21
25	SEK GLENMORE	48	18	2	1	50	19
26	SEK KALIBARU	48	22	2	3	50	25
	JUMLAH	2068	1030	96	65	1370	618

Sumber : Data Bagsumda Polresta Banyuwangi

Dari tabel data personel di atas, terlihat bahwa jumlah personel Polresta Banyuwangi masih belum mencukupi apabila di sesuaikan dengan DSP yang ada yaitu sebanyak 1164 personel. Data personel diatas sesuai dengan Struktur Organisasi Polresta Banyuwangi yang mengacu pada Perkap Nomor 23 Tahun 2010 tentang Susunan Organisasi dan Tata Kerja pada Tingkat Kepolisian Resort dan Kepolisian Sektor, dengan Struktur Organisasi sebagai berikut :



Gambar 1

Struktur Organisasi Polresta Banyuwangi

Pada Tahun 2018, saat type Polresta Banyuwangi masih Polres Banyuwangi, telah mengajukan permohonan penilaian Zona Integritas (ZI) menuju Wilayah Bebas Korupsi (WBK) di wilayah Polres Banyuwangi. Dengan berdasar Surat Perintah Kapolres Banyuwangi Nomor : Sprin / 12 / I / 2018 tanggal 8 Januari 2018 tentang penunjukan personel sebagai pelaksana Zona Integritas (ZI) dengan struktur keanggotaan yaitu Kapolres sebagai penasehat yang kemudian menunjuk Wakapolres sebagai Ketua pelaksana, Kabagops sebagai Ketua Tim I Manajemen Perubahan, Kasat Sabhara sebagai Ketua Tim Pokja II Penataan Tata Laksana, Kabagsumda sebagai Ketua Tim III Penataan Sistem Manajemen SDM, Kabagren sebagai Ketua Tim Pokja IV Penguatan akuntabilitas dan juga Ketua Tim Penilaian Kepuasan terhadap Pelayanan kualitas pelayanan publik, Kasiwas sebagai Ketua Tim Pokja V Penguatan Pengawasan dan Kasat Intelkam sebagai Ketua Tim Penilaian Kepuasan terhadap Pelayanan persepsi korupsi.

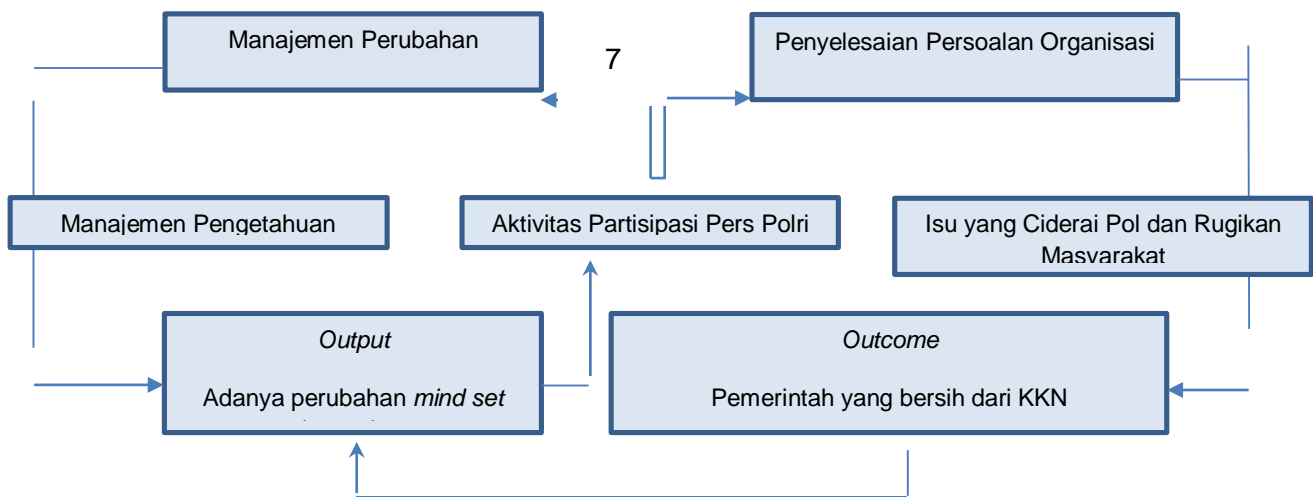
Yang kemudian pada Tahun 2019, Polres Banyuwangi mendapatkan predikat sebagai Wilayah Bebas Korupsi (WBK) dan pada Tahun 2021 saat ini, dalam proses pengajuan predikat Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani. Kendati sudah mendapatkan predikat Wilayah Bebas Korupsi (WBK) sejak tahun 2019, Polresta Banyuwangi mempunyai website resmi atau web official yang merupakan syarat mutlak dalam era digitalisasi saat ini. Laman tersebut memberikan informasi kondisi kesatuan, teknis layanan kepolisian yang diberikan kepada masyarakat, informasi terupdate dan aktual untuk konsumsi berita masyarakat dan dinamika kesatuan agar diketahui masyarakat selaku mitra Polri. Artinya agar masyarakat selaku mitra Polri mengenal figur polisinya karena polisi dan masyarakat merupakan simbolis yang tidak dapat dipisahkan. Dalam *website* tersebut juga membuka halaman pengaduan, keluhan dari masyarakat. Hal tersebut merupakan usaha pengejawantahan polisi modern yang tidak lagi kedap kritik dan kedap sosial.

Kondisi faktual percepatan pembangunan zona integritas di Polresta Banyuwangi, adalah sebagai berikut :

a. Kondisi Faktual penerapan Strategi Perubahan dalam Pelayanan

Manajemen perubahan merupakan program ke VI Reformasi Birokrasi Polri (RBP). Program manajemen perubahan ini sarasanya untuk mewujudkan: 1. Pemerintahan yang bersih dan bebas dari Korupsi, Kolusi dan Nepotisme (KKN); 2. Mutu pelayanan publik yang baik; 3. Kapabilitas dan akuntabilitas kinerja. Manajemen perubahan bertujuan untuk mengubah secara sistematis dan konsisten mekanisme kerja, pola pikir (*mind set*) serta budaya kerja (*culture set*) individu pada unit kerja yang dibangun menjadi lebih baik sesuai dengan tujuan dan sasaran pembangunan Zona Integritas.

Road Map Reformasi Birokrasi Polri adalah bentuk operasionalisasi *Grand Design* reformasi Birokrasi yang disusun dan dilakukan setiap lima tahun sekali dan merupakan rencana rinci Reformasi Birokrasi, dari satu tahapan ke tahapan selanjutnya selama lima tahun dengan sasaran per tahun yang jelas. Keluaran dari pelaksanaan manajemen perubahan yaitu perubahan *mind set* dan *culture set* serta terbangunnya birokrasi dengan integritas kinerja yang tinggi (*high performance*). Adapun siklus manajemen perubahan dapat digambarkan sebagai berikut :



Sumber : Road Map Manajemen Perubahan, diolah

Gambar 2

Road Map Reformasi Birokrasi Polri

Pelaksanaan manajemen perubahan ini dengan 3 cakupan yaitu kinerja individu, sistem kinerja organisasi dan persepsi masyarakat. Sebagaimana penerapan strategi perubahan dalam pelayanan dan sesuai data sebagai berikut :

1) Kesadaran/*Awareness*

Perubahan pola pikir dan budaya kerja adalah kegiatan yang dilaksanakan dalam rangka merubah pola pikir personel menuju ke arah yang lebih baik serta mewujudkan budaya kerja di satuan kerjanya sehingga tercipta lingkungan kerja yang benar-benar bebas korupsi dan berkinerja baik. Polresta Banyuwangi dimana mulai dari pimpinan/Kapolresta Banyuwangi serta pejabat struktural di bawahnya berperan sebagai *role model* dalam pelaksanaan pembangunan Zona Integritas dan sebagai agen perubahan. Seluruh personel harus terlibat dalam pembangunan Zona Integritas termasuk menerapkan budaya kerja melayani dan pola pikir tidak melakukan korupsi, kolusi dan nepotisme adalah hal yang selalu di gaungkan oleh Kapolresta Banyuwangi.

Pada penelitian ini, dalam mengukur indeks kesadaran dan pemahaman personel dalam hal ini yaitu SDM Polresta Banyuwangi dilakukan penyebaran kuesioner pada bulan Agustus-September 2020 dengan jumlah total responden 57 orang yang terdiri dari 5 responden berpangkat Perwira Menengah, 25 responden ditujukan kepada Kapolsek di jajaran Polresta Banyuwangi, 15 responden berpangkat Brigadir dan 12 responden dari ASN/PNS Polri.

Dari hasil penyebaran kuesioner tersebut diatas, dapat diambil rata-rata pemahaman personel tentang Zona Integritas (ZI) yaitu 2 atau faham. Hal tersebut menjelaskan bahwa anggota Polresta Banyuwangi yang sudah memperoleh predikat WBK pada Tahun 2019 telah memiliki pemahaman tinggi pada konsep Zona Integritas. Namun ada beberapa indikator penilaian yang mendapatkan nilai rata-rata 1,18 yaitu pada indikator masih terdapat

praktek calo. Hal ini menunjukkan bahwa masih diperlukan penguatan dalam hal peningkatan indeks pemahaman personel terhadap Zona Integritas (ZI). Bisa melalui sosialisasi atau *choaching clinic* agar terjadi peningkatan pemahaman tentang Zona Integritas.

Hasil dari wawancara mendalam bersama Kapolresta Banyuwangi dimana Kapolresta Banyuwangi mengajak seluruh personel Polresta Banyuwangi untuk memiliki komitmen dalam membangun Zona Integritas karena tanpa dukungan semua pihak yang ada di Polresta Banyuwangi maka tidak akan bisa berjalan/terwujud. Kapolresta Banyuwangi menekankan kepada seluruh personel untuk meningkatkan kualitas pelayanan kepada masyarakat dan juga tidak mencederai masyarakat dengan tidak melakukan pelanggaran. Dari data yang ada didapat bahwa jumlah personel yang melakukan pelanggaran yaitu :

Tabel 2

Data Pelanggaran Personel Polresta Banyuwangi Tahun 2018-2020

NO	JENIS GAR	JML	PAMEN	PAMA	BA	PNS	KET
1	PIDANA	-	-	-	-	-	
2	KODE ETIK	4	-	-	4	-	
3	DISIPLIN	36	5	8	21	2	
	JUMLAH	40	5	8	25	2	

Sumber : Data Sie Propam Polresta Banyuwangi

Dari tabel diatas, ada 4 personel Polri dengan pangkat Bintara melakukan pelanggaran Kode Etik dan 34 personel Polri melakukan pelanggaran disiplin seperti menerima uang suap, melakukan pembiaran terhadap pelaku kejahatan, narkoba, mengajak tahanan keluar mako Polres, terlibat judi dan pelanggaran tidak masuk dinas. Perilaku menyimpang ini tidak bisa di tolelir dan akan mempengaruhi pelaksanaan komitmen personel dalam pembangunan Zona Integritas menuju WBBM dan berdampak pada tidak di dukungnya Polresta Banyuwangi oleh masyarakat.

Di lain sisi, Personel Polresta Banyuwangi mulai dari pimpinan dan jajaran, telah memiliki kesadaran untuk berkomitmen dalam membangun Zona Integritas menuju WBK/WBBM. Terjadinya perubahan pola pikir dan budaya kerja pada unit kerja yang diusulkan sebagai Zona Integritas menuju WBK/WBBM juga telah dilakukan, walaupun masih ada sebagian personel yang belum berubah dalam pola pikir dan budaya kerja, seperti pada tabel di atas. Perubahan pola pikir dan budaya kerja dilaksanakan dengan peran sebagai role model dalam pelaksanaan pembangunan Zona Integritas mulai dari Kapolresta Banyuwangi sampai dengan pejabat struktural dibawahnya, sebagai agen perubahan dan penciptaan budaya kerja dan pola pikir di lingkungan Polresta Banyuwangi oleh seluruh personel yang berorientasi pada pembangunan Zona Integritas.

Proses sosialisasi pem... 9 Zona Integritas (ZI) dilakukan melalui beberapa metode. Sosialis... unkan melalui metode sosialisasi terpusat di Polresta Banyuwangi. Polresta Banyuwangi juga membentuk Tim Pokja

Manajemen Perubahan menetapkan beberapa pejabat sebagai model agen perubahan. Model ini yang kemudian mensosialisasikan materi pembangunan Zona Integritas ke anggota lainnya. Metode ini dinilai lebih efektif dan efisien untuk menanamkan semangat perubahan pegawai. Metode lain dalam sosialisasi yaitu pemasangan banner pada satuan pelayanan.

2) Keinginan / *Interest*

Keinginan Personel Polresta Banyuwangi untuk berubah yang tinggi dari seluruh elemen di dalam organisasi dimulai dari pemahaman akan Zona Integritas. Di Polresta Banyuwangi sejak dicanangkannya Zona Integritas (ZI) pada Tahun 2018, maka manajemen pengetahuan menjadi penting dalam mengubah *mind set* tentang perubahan dan budaya melayani serta bebas dari Korupsi, Kolusi dan Nepotisme (KKN) merupakan sebuah pekerjaan yang tidak mudah. Anggota Polresta Banyuwangi yang berjumlah 1.030 personel wajib mengerti dan memahami Zona Integritas (ZI) serta melaksanakan komitmen pelayanan publik dan membudayakan inovasi pelayanan publik yang akan dilaksanakan.

Upaya yang dilakukan Polresta Banyuwangi untuk mendukung keinginan yang menuju arah perubahan, dengan melakukan penyusunan Tim Kerja. Dimana Kapolresta Banyuwangi membentuk Tim Kerja untuk melaksanakan proses perubahan melalui program kegiatan dan inovasi di 6 Area Perubahan (6 Komponen Pengungkit). Tim Kerja yang sudah dibentuk akan menjadi motor dalam Pembangunan Zona Integritas menuju WBK/WBBM, dengan kegiatan :

- (a) Pembentukan Tim Kerja Wilayah Bebas Korupsi (WBK) dan Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani (WBBM) oleh Kapolresta Banyuwangi;
- (b) Adanya penentuan anggota Tim Kerja selain pimpinan, yang dipilih oleh Kapolresta Banyuwangi melalui prosedur/mekanisme yang jelas dan di sesuaikan dengan bidang tugas masing-masing.

3) Evaluasi / *Evaluation*

Kegiatan evaluasi terhadap pemantauan dan evaluasi pembangunan Zona Integritas menuju Wilayah Brokrasi Bersih dan Melayani dilakukan oleh Kapolresta Banyuwangi secara kontinyu, dalam rangka pencapaian target pembangunan Zona Integritas, pada tiap-tiap komponen, melalui :

- (a) Evaluasi pada kegiatan pembangunan yang sudah dilaksanakan sesuai dengan rencana, yaitu kegiatan dalam upaya pemahaman tentang Zona Integritas dan pembangunan beberapa sarana pelayanan publik;
- (b) Monitoring dan evaluasi terhadap pembangunan Zona Integritas secara berkala, baik dari sisi personel maupun kegiatan yang dilakukan ;
- (c) Tindaklanjut hasil monitoring dan evaluasi tersebut digunakan Kapolresta Banyuwangi untuk menyusun dan menerapkan metode yang akan dilaksanakan oleh Polresta Banyuwangi.

4) Mencoba / *Trial*

Yang dimaksud disini adalah mencoba untuk tetap melakukan pelayanan terbaik dan terus meningkatkan pelayanan yang sudah ada. Polresta Banyuwangi dengan berbagai program inovasi pelayanan publik yang selalu ditingkatkan dari tahun ke tahun.

5) *Penerimaan / Adoption*

Personel Polresta Banyuwangi telah menunjukkan sikap menerima perubahan dalam pembangunan Zona Integritas. Dengan menerima dan mendukung pelaksanaan pembangunan Zona Integritas walaupun masih ada pengaduan masyarakat yang ditujukan kepada Polresta Banyuwangi karena kurang profesional dalam memberikan pelayanan kepada maupun kurang profesional dalam pelaksanaan tugas kepolisian, sebagaimana tabel berikut:

Tabel 3
Data Pengaduan Masyarakat ke Polresta Banyuwangi

NO	TAHUN	DUMAS	KET
1	2017	24	
2	2018	9	
3	2019	23	
4	S/D JULI 2020	22	
	JUMLAH	78	

Sumber : Data Sie Was Polresta Banyuwangi

Dari hasil tersebut dapat dijelaskan, bahwa pengaduan masyarakat (dumas) di Polresta Banyuwangi masih fluktuatif. Pada Tahun 2018 merupakan awal diterapkannya Zona Integritas dapat diketahui dumas yang terjadi hanya 9 aduan. Namun, pada Tahun 2019 terjadi peningkatan yaitu 23 dumas. Pada Tahun 2020 tepatnya bulan Juli, sudah mencapai 22 dumas, yang artinya masih berpotensi terjadi peningkatan pada tingkat aduan masyarakat.

b. *Kondisi faktual tujuan program Zona Integritas (ZI)*

Sesuai dengan konsep tujuan sebagai langkah pertama dalam membuat perencanaan sehingga dalam pelaksanaan nantinya akan terarah sesuai dengan tujuan dan hasil yang ingin dicapai. Polresta Banyuwangi dengan tujuan utama dalam pembangunan Zona Integritas menuju WBK/WBBM adalah untuk pencegahan Korupsi, Kolusi dan Nepotisme dan meningkatkan kualitas pelayanan publik. Dalam implementasinya adalah dengan senantiasa meningkatkan akuntabilitas kinerja, menyusun kontrak kinerja dan mengadakan penyuluhan tentang anti gratifikasi dan penanggulangan korupsi. Sebagai langkah awal dicanangkannya suatu unit kerja dalam pembangunan Zona Integritas (ZI) menuju WBK/WBBM adalah dengan pembuatan dan penandatanganan Pakta Integritas oleh seluruh personel Polresta Banyuwangi yang disaksikan oleh pihak pemangku kepentingan dan atau masyarakat, penandatanganan ini merupakan tonggak awal dan merupakan indikator utama dalam penilaian.

Untuk menunjang kegiatan dimaksud peran masyarakat atau pemangku kepentingan diperlukan. Masyarakat diminta berpartisipasi aktif juga untuk melaksanakan pemantauan, penilaian dan memberikan masukan untuk perbaikan

dalam hal mencegah terjadinya kecurangan dan korupsi. Membuat kontrak kinerja yang jelas dan mengevaluasi pekerjaan yang telah dilaksanakan apakah telah sesuai dengan apa yang tertera dalam kontrak kinerja dimaksud. Peningkatan pelayanan kepada masyarakat harus ditingkatkan untuk memberi kepuasan kepada pemangku kepentingan.

Selain penandatanganan Pakta Integritas, untuk mewujudkan tujuan tersebut, Polresta Banyuwangi pada Tahun 2018 tepatnya Kapolres Banyuwangi menerbitkan Surat Perintah Nomor 24/I/Huk.6.6/2018 kepada jajarannya untuk melaksanakan tugas dan jabatan sehari-hari agar melaksanakan tugas sebagai Tim Kerja Zona Integritas (ZI) menuju Wilayah Bebas Korupsi (WBK) dan Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani (WBBM) di wilayah Polres Banyuwangi. Sebagai langkah awal untuk mencapai tujuan dari pembangunan Zona Integritas, Polresta Banyuwangi mengadakan penandatanganan Pakta Integritas yang dipimpin langsung oleh Kepala Satuan yang telah ditunjuk dalam Surat Perintah Kapolres.

c. Kondisi faktual potensi sumber daya dalam membangun Zona Integritas (ZI)

Sumber daya dapat diartikan sebagai seluruh faktor produksi yang diperlukan untuk menghasilkan output organisasi. Sumber daya merupakan komponen yang diperlukan untuk aktivitas organisasi secara menyeluruh untuk mencapai tujuan organisasi.

Untuk mencapai tujuan organisasi yang bebas korupsi dan melayani melalui pembangunan Zona Integritas (ZI) sumber daya Polresta Banyuwangi secara masif dikerahkan untuk mewujudkannya. Ujung tombak dari keberhasilan pencapaian tersebut adalah komitmen pimpinan dalam merencanakan, mengorganisasikan personel Polresta Banyuwangi¹² dan penyatuan misi dengan dimulainya menandatangani Pakta Integritas. Kapolresta Banyuwangi memiliki komitmen yang tinggi dalam membangun Zona Integritas (ZI) di Polresta Banyuwangi. Hal ini terlihat dari adanya Surat Perintah Kapolres kepada personel dalam pengajuan WBK dan WBBM. Surat Perintah pertama pada Tahun 2018 tersebut diatas untuk pengajuan WBK dan Surat Perintah Kapolres pada Tahun 2019 untuk pengajuan WBBM, dengan Surat Perintah Nomor : Sprin / 24 / I / HUK.6.6./ 2019 tanggal 8 Januari 2019 tentang Struktur keanggotaan Tim Kelompok Kerja Pelaksana Zona Integritas (ZI) Polres Banyuwangi untuk penilaian WBBM pada Tahun 2020.

1) Sumber daya manusia

Dengan jumlah personel yang mencapai 1.030 orang, Kapolresta Banyuwangi mengajak seluruh personel Polresta Banyuwangi untuk memiliki komitmen dalam membangun Zona Integritas (ZI), karena tanpa dukungan semua pihak¹² yang ada di Polresta Banyuwangi maka tidak akan bisa berjalan bahkan terwujud Zona Integritas (ZI) di Polresta Banyuwangi. Dalam pembangunan Zona Integritas (ZI), selain Polresta Banyuwangi menerima penghargaan dari Kemenpan-RB, Kapolresta juga memberikan *reward* kepada Satuan Fungsi yaitu Satuan Intelkam dan Satuan Lalu Lintas yang berhasil menjadi *role model* dalam pelayanan publik.

Disini, Kapolresta Banyuwangi telah memberikan *reward* dan juga *punishment* kepada personel yang melakukan pelanggaran juga *reward* kepada Satuan Fungsi yang memang telah berhasil menjadi *role model* dalam pelayanan publik. Hal ini menjadi penting dalam pembangunan Zona Integritas sebagai sarana membangun motivasi personel. Namun pemberian

reward dan *punishment* tersebut tidak berdasarkan indikator yang jelas dan terukur yang bisa mengakibatkan persepsi gamang bagi personel. Pemberian *reward* dan *punishment* biasanya berdasarkan satuan yang memberikan inovasi saja dan terkadang menimbulkan *like and dislike* kepada personel lainnya.

2) Sumber daya anggaran

Apabila dilihat dari mata anggaran yang dimiliki Polresta Banyuwangi, terlihat berkomitmen penuh dalam mempertahankan predikat Wilayah Bebas Korupsi dan meningkatkan terus pelayanan publik untuk mencapai predikat Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani. Selaras dengan hasil wawancara yang dilakukan *daring* kepada Kabagren: Kami menyadari bahwa menyelenggarakan program dan anggaran yang jumlahnya besar tidaklah mudah dilakukan. Seringkali orang tergelincir dengan tindakan-tindakan yang koruptif. Oleh karena itu, usaha yang terus menerus sejak dini untuk mengingatkan kepada semua agar dapat menggunakan anggaran dengan baik harus disampaikan. Dari hasil wawancara tersebut menjelaskan bahwa komitmen dan motivasi yang kuat nampak tersirat. Hasil data yang kami peroleh, adanya dukungan anggaran pelaksanaan Zona Integritas, dimana besaran anggaran meningkat dari tahun 2019 yaitu sebesar 243.274.000 (dua ratus empat puluh tiga juta dua ratus tujuh puluh empat ribu rupiah) menjadi 336.287.000 (tiga ratus tiga puluh enam juta dua ratus delapan puluh tujuh ribu rupiah), sebagaimana tabel berikut ini :

Tabel 4

Data Rincian Dukgar Z¹³ Peningkatan Yan Lik Polresta Bwi

NO	KOMPONEN	TAHUN 2019	TAHUN 2020	KET
1	DUKGAR ZI	243.274.000	336.287.000	
2	PENINGKATAN KUALITAS YAN LIK	-	62.370.000	
	JUMLAH	243.274.000	398.657.000	

Sumber : Data Bagren Polresta Banyuwangi

Dari tabel diatas, terlihat bahwa dukungan anggaran Zona Integritas digunakan untuk mendukung kegiatan masing-masing komponen dari 1 sampai dengan 6 termasuk di dalamnya kegiatan rapat, sosialisasi dan asistensi serta evaluasi.

3) Sarana prasarana

Selain dari anggaran, Polresta Banyuwangi juga berbenah dalam kualitas pelayanan yang terlihat pada fasilitas/sarana prasarana pelayanan yang direnovasi. Hasil observasi dapat dijelaskan bahwa perubahan fasilitas seperti ruang SPKT yang bebas pungli dan juga dilengkapi dengan fasilitas bagi penyandang disabilitas seperti kursi roda dan jalan khusus. Hal tersebut menjelaskan bahwa Polresta Banyuwangi memiliki komitmen penuh untuk mencapai predikat Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani (WBBM). Pembaharuan pelayanan dan sarana terus dilakukan. Selain itu Polresta Banyuwangi juga bertujuan untuk mendekatkan diri kepada hati

masyarakat. Agar terjalin rasa memiliki untuk saling menjaga keamanan dan ketertiban di wilayah Kabupaten Banyuwangi.

Polresta Banyuwangi dalam proses meraih predikat WBBM diwujudkan dengan berbagai cara. Salah satu metode pokok dalam persyaratan ZI yaitu inovasi pelayanan digital yang terus dilakukan. Selaras dengan hasil observasi dan wawancara yang dilakukan melalui daring menunjukkan bahwa Polresta Banyuwangi akan terus mempertahankan dan meningkatkan pelayanan publik baik dari sarana internal ataupun melalui aplikasi. Beberapa inovasi pelayanan yang mendapatkan apresiasi dari Pemerintah Daerah Banyuwangi yaitu aplikasi Lapis (Latihan Ujian Praktek SIM) Banyuwangi, Baru dan Perpanjangan (Baper) Surat Izin Mengemudi dan juga pada program untuk menanggulangi dampak Covid-19 dengan menggunakan aplikasi e-kampung tangguh.

Selain itu, Polresta Banyuwangi berinovasi pada pelayanan SIM pada malam hari yang dinamakan dengan *Sim A Night Service* (SIMANIS). Inovasi program SIMANIS ini digelar pukul 18.00-20.00 WIB untuk perpanjangan SIM. Pelayanan juga dilakukan tanpa pungli dan masyarakat langsung mendaftar dan membayar melalui bank. Tak hanya itu, pelayanan Satpas SIM juga dilakukan di Mall Pelayanan Publik (MPP) Banyuwangi. Pelayanan ini bersinergi dengan 150 lebih pelayanan masyarakat dari berbagai unsur. Ditambah lagi fasilitas mobil pelayanan perpanjangan SIM keliling yang sudah tersistem digital dengan akses internet. Mobil SIM ini untuk mempermudah pelayanan perpanjangan SIM di wilayah Kecamatan yang jauh dari kota. Selain berinovasi pada pelayanan berbasis elektronik.

d. Kondisi Faktual perilaku organisasi dalam membangun Zona Integritas

Menurut D. Stephen P. Robbins (2001) perilaku organisasi adalah bidang studi yang mempelajari dampak perorangan, kelompok dan struktur pada perilaku dalam organisasi dengan tujuan mengaplikasikan pengetahuan semacam itu untuk memperbaiki efektivitas organisasi. Dapat dilihat bahwa Polresta Banyuwangi tidak pernah lelah dalam membangun Zona Integritas. Pembentukan Pokja, pemahaman Zona Integritas dan juga sosialisasi terus diumumkan. Polresta Banyuwangi telah berupaya secara maksimal dalam mencapai predikat WBBM yang menjadi predikat terbaik di wilayah Banyuwangi. Salah satu contoh upaya tersebut yaitu pemasangan banner di setiap ruang tunggu pelayanan untuk mengingatkan kepada personel dan kepada masyarakat untuk tetap memberikan kepercayaan kepada institusi Polri dalam melayani yang bebas dari KKN dan menjadi birokrasi yang bersih.

Sebagaimana teori perilaku dimana topik yang mempengaruhi adalah persepsi, nilai-nilai, pengetahuan, motivasi dan kepribadian, sebagaimana di bawah ini :

1) Persepsi

Adanya kesamaan persepsi/penilaian antara Kapolresta Banyuwangi dengan seluruh personel tentang pembangunan Zona Integritas dalam mewujudkan Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani di Polresta Banyuwangi. Persepsi ini ditandai dengan kesamaan dalam memberikan pelayanan publik.

2) Nilai-nilai

Kinerja Polresta Banyuwangi yang semakin baik juga mendapatkan dukungan dari Pemerintah Daerah Kabupaten Banyuwangi. Salah satu program yang berkolaborasi dengan Pemda yaitu pada upaya penanggulangan Covid-19 yang saat ini masih terus berlanjut. Program tersebut yaitu E-kampung Tangguh dan mobil himbuan Covid-19. Dikutip dari *website* resmi banyuwangi.go.id menjelaskan bahwa Sekretaris Daerah Kabupaten Banyuwangi memberikan apresiasi kepada Polresta Banyuwangi dengan diluncurkannya program-program baru. Inovasi seperti ini memang sangat kita butuhkan di tengah pandemi saat ini. Terima kasih Pak Kapolresta dan jajaran yang telah bersinergi bersama Pemkab dan *stakeholder* lain dalam menghadapi masa sulit ini.

Apresiasi kepada Polresta Banyuwangi yang diberikan oleh Pemda diwakili oleh Sekretaris Daerah Kabupaten Banyuwangi. Program yang baru diluncurkan tersebut bakal mendukung upaya Pemerintah Daerah Kabupaten Banyuwangi dalam mencegah dan menanggulangi dampak pandemi yang begitu besar. Contohnya, di sektor pendidikan dan pemulihan ekonomi warga. Selaras dengan hasil wawancara yang dilakukan melalui daring kepada Kabagsumda yang menjelaskan bahwa Pemda sangat mendukung pembangunan Zona Integritas. Dalam bentuk kerjasama begitu juga *Stakeholder*, tokoh agama, tokoh masyarakat dan media. Begitu juga dalam memberikan pendapat (eksternal) positif terhadap pelayanan yang dilaksanakan Polresta Banyuwangi dalam bidang SKCK dan SIM.

3) Pengetahuan

Tingkat pengetahuan personel Polresta Banyuwangi tentang Zona Integritas (ZI) dirasa sudah cukup paham. Di lihat dari hasil kuesioner yang disebar, dimana pertanyaan yang diajukan adalah pemahaman akan Zona Integritas, maka bisa dibilang cukup paham. Pemahaman mengenai Zona Integritas teramat penting bagi proses meraih predikat WBBM. Oleh karenanya, program sosialisasi akan dilaksanakan secara rutin sebagai proses pembinaan pegawai. Hasil observasi dilapangan menjelaskan bahwa program sosialisasi dijadwalkan berlangsung setiap Jumat selama satu jam sebelum kegiatan bekerja rutin dimulai. Diharapkan hasil dari kegiatan sosialisasi mingguan ini dapat menambah pemahaman dan meningkatkan motivasi pegawai dalam mewujudkan Zona Integritas.

Penyebarluasan informasi melalui metode sosialisasi yang bekerjasama dengan Tim Pembangunan Zona Integritas (ZI) Polresta Banyuwangi mengenai komponen-komponen utama yang harus menjadi prioritas untuk dilakukan kepada Tim Pembangunan Zona Integritas anggota Polsek, penandatanganan Pakta Integritas untuk seluruh personel di Polresta Banyuwangi serta sosialisasi kepada seluruh personel mengenai Zona Integritas (ZI) yang akan di lanjutkan dengan internalisasi SMK (Sistem Manajemen Kinerja) *onli* 16

Namun demikian, meski sudah diberikan sosialisasi baik melalui media atau tatap muka, masih banyak terjadi pelanggaran dan juga praktek percaloan yang dilakukan oleh personel Polresta Banyuwangi. Pada Tabel 3.2 dapat dijelaskan bahwa salah satu indikator Pemahaman Zona Integritas nomor 10 yaitu terlihat hasil rata-rata responden menjawab masih ada praktik percaloan yang dilakukan oleh personel. Praktik tersebut dikarenakan masyarakat yang menginginkan pelayanan yang serba cepat dan tidak mau ribet serta berbelit-belit dalam artian prosedural. Untuk itu

banyak masyarakat yang minta tolong “nitip” kepada personel untuk segera dilayani dan mendapatkan apa yang diinginkan. Hal tersebut menjadikan personel menjadi kebiasaan menerima uang gratifikasi dan menjadikan budaya pada pelayanan di Polresta Banyuwangi.

4) Motivasi

Dalam kegiatan jam pimpinan, Kapolresta Banyuwangi memberikan motivasi kepada seluruh personel Polresta Banyuwangi untuk mau bekerja dengan ikhlas demi tercapainya tujuan pembangunan Zona Integritas (ZI). Selain itu Kapolresta Banyuwangi telah memberikan reward dan juga punishment kepada personel yang melakukan pelanggaran juga *reward* kepada satuan fungsi yang memang telah berhasil menjadi *role model* dalam pelayanan publik. Hal ini menjadi penting dalam pembangunan Zona Integritas sebagai sarana membangun motivasi personel. Namun pemberian *reward* dan *punishment* tersebut tidak berdasarkan indikator yang jelas dan terukur yang bisa mengakibatkan persepsi gamang bagi personel. Pemberian *reward* dan *punishment* biasanya berdasarkan satuan yang memberikan inovasi saja dan terkadang menimbulkan *like* dan *dislike* kepada personel lainnya.

5) Kepribadian

Dalam pembangunan Zona Integritas (ZI), kepribadian personel sangat mendukung tercapainya tujuan kegiatan dan organisasi. Masih ditemukan personel di Polresta Banyuwangi yang memiliki kepribadian kurang baik dengan melakukan pelanggaran. Tentunya ini akan berpengaruh pada pembangunan Zona Integritas dan juga tingkat kepercayaan masyarakat.

Sesuai dengan inti dari kerjasama dimana ada unsur komunikasi, koordinasi dan kolaborasi yang kemudian diperoleh data sebagai berikut :

1) Komunikasi

Komunikasi ini menjadi penting sebagai sarana untuk menyampaikan informasi dan juga memperoleh informasi sehingga tujuan akan dapat tercapai. Kegiatan komunikasi dalam pembangunan Zona Integritas (ZI) di Polresta Banyuwangi, sudah dilakukan dengan seluruh personel Polresta Banyuwangi mulai dari Tim Kerja, personel sampai dengan masyarakat. Termasuk komunikasi dengan Pemerintah Daerah Kabupaten Banyuwangi dalam pemberian dukungan kepada Polresta Banyuwangi untuk mewujudkan Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani yang dilaksanakan pada jam pimpinan maupun waktu khusus yang sudah terjadwalkan yaitu pada hari Jumat sebelum kegiatan rutin di mulai.

2) Koordinasi

Kegiatan koordinasi dilakukan oleh Kapolresta Banyuwangi dengan seluruh Tim Kerja Zona Integritas, termasuk di dalamnya koordinasi dengan Rorena dan Itwasda Polda selaku tim penilai peningkatan predikat WBK maupun WBBM;

3) Kolaborasi

Komitmen tidak hanya oleh pimpinan namun seluruh anggota yang telah berpredikat WBK dan komitmen pimpinan dalam menjaga predikat tersebut antara lain dengan pemberian *reward* kepada anggota berprestasi, pemberian *punishment* kepada anggota yang melakukan pelanggaran, penandatanganan Pakta Integritas, glorifikasi semangat Zona Integritas dan

pembinaan karier melalui *merit* sistem. Dalam standar pelayanan dengan merenovasi ruang pelayanan terpadu yaitu Sentra Pelayanan Kepolisian Terpadu (SPKT) dan Surat Keterangan Catatan Kepolisian (SKCK) dan pembangunan Satpas *prototype* Polresta Banyuwangi.

Kinerja Polresta Banyuwangi yang semakin baik juga mendapatkan dukungan dari Pemerintah Daerah Kabupaten Banyuwangi. Salah satu program yang berkolaborasi dengan Pemda yaitu pada upaya penanggulangan *Covid-19* yang saat ini masih terus berlanjut. Program tersebut yaitu E-kampung Tangguh dan mobil himbauan *Covid-19*. Dikutip dari *website* resmi banyuwangi.go.id menjelaskan bahwa Sekretaris Daerah Kabupaten Banyuwangi memberikan apresiasi kepada Polresta Banyuwangi dengan diluncurkannya program-program baru. Inovasi seperti ini memang sangat kita butuhkan di tengah pandemi saat ini.

Apresiasi kepada Polresta Banyuwangi juga diberikan oleh Pemda diwakili oleh Sekretaris Daerah Kabupaten Banyuwangi. Program yang baru diluncurkan tersebut bakal mendukung upaya Pemerintah Daerah Kabupaten Banyuwangi dalam mencegah dan menanggulangi dampak pandemi yang begitu besar. Contohnya, di sektor pendidikan dan pemulihan ekonomi warga. Selaras dengan hasil wawancara yang dilakukan melalui daring kepada Kabagsumda yang menjelaskan bahwa Pemda sangat mendukung pembangunan Zona Integritas. Dalam bentuk kerjasama begitu juga *Stakeholder*, tokoh 18 tokoh masyarakat dan media. Begitu juga dalam memberikan *per..... (eksternal)* positif terhadap pelayanan yang dilaksanakan Polresta Banyuwangi dalam bidang SKCK dan SIM. Manajemen adalah suatu proses untuk mencapai tujuan organisasi melalui perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian. Dengan perolehan data sebagai berikut :

1) Perencanaan

Dengan menyusun dokumen Rencana Pembangunan Zona Integritas menuju WBK/WBBM. Dokumen rencana Pembangunan Zona Integritas ini adalah Program, Kegi. 18 n Inovasi yang akan dilaksanakan dalam melakukan perubahan y... isi tentang target, waktu dan hasil yang ingin dicapai, disesuaikan dengan kondisi dan karakteristik masyarakat diwilayah masing-masing, meliputi kegiatan:

- a) Polresta Banyuwangi telah membuat dokumen rencana kerja pembangunan Zona Integritas menuju WBK/WBBM;
- b) Dalam dokumen pembangunan Zona Intregitas Menuju WBK/WBBM tercantum target prioritas yang akan di capai dalam pembangunan Zona Integritas Menuju WBK/WBBM;
- c) Penyusunan rencana pelaksanaan sosialisasi pembangunan Zona Integritas (ZI) kepada seluruh personel dan kepada masyarakat yang dilakukan oleh Tim Kerja sesuai dengan bidangnya.

2) Pengorganisasian

Dalam tahap pengorganisasian dilaksanakan dengan :

- a) Penyusunan Surat Perintah Kapolres Banyuwangi Nomor : Sprin/12/I/2018 tanggal 8 Januari 2018 tentang penunjukkan personel sebagai pelaksana Zona Integritas (ZI);
- b) Adanya Surat Perintah Kapolres Banyuwangi Nomor : Sprin/24/I/HUK.6.6./2019 tanggal 8 Januari 2019 tentang Struktur Keanggotaan Tim Kelompok Kerja Pelaksana Zona Integritas (ZI) Polres

Banyuwangi untuk penilaian Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani pada tahun 2020.

3) Pelaksanaan

Dalam pelaksanaan pembangunan Zona Integritas (ZI) di Polresta Banyuwangi, telah melakukan beberapa tahapan kegiatan diantaranya :

- a) Melakukan kesiapan administrasi pendukung pembangunan Zona Integritas (ZI) seperti Surat Perintah pelaksanaan, Surat Perintah pembentukan Tim Kerja Pembangunan Zona Integritas (ZI);
- b) Melakukan rapat koordinasi dengan Tim Kerja Pembangunan Zona Integritas;
- c) Mengadakan penandatanganan Pakta Integritas;
- d) Pelaksanaan sosialisasi¹⁹ da seluruh personel Polresta Banyuwangi setiap hari Jumat selama satu jam sebelum kegiatan rutin dimulai;
- e) Memberikan *reward* kepada personel yang berkontribusi pada pembangunan Zona Integritas dan juga punishment bagi personel yang melakukan pelanggaran;
- f) Adanya inovasi pelayanan digital yang terus dilakukan. Seperti aplikasi e-kampung tangguh, Latihan Ujian Praktek SIM (Lapis), Baru dan Perpanjangan (Baper) SIM, SIM A *Night Services* (SIMANIS), Mall Pelayanan Publik (MPP), fasilitas ruang SPKT yang tidak hanya bebas pungli tapi juga dilengkapi dengan fasilitas bagi penyandang disabilitas serta pemasangan banner di ruang pelayanan yang ada di Polresta Banyuwangi.

4) Pengawasan

Pengawasan kegiatan pembangunan Zona Integritas dilakukan oleh Kapolresta Banyuwangi dengan melakukan analisa dan evaluasi pada masing-masing Tim Kerja pembangunan Zona Integritas (ZI). Kegiatan dilaksanakan satu kali dalam seminggu dengan kegiatan rapat koordinasi dengan Ketua Tim Kerja 1 sampai dengan 6.

Kapolres Banyuwangi memiliki komitmen yang tinggi dalam membangun Zona Integritas (ZI) di Polresta Banyuwangi. Hal ini terlihat dari adanya Surat Perintah Kapolresta kepada personel dalam pengajuan WBK dan WBBM. Surat Perintah pertama pada tahun 2018 tersebut diatas untuk pengajuan WBK dan Surat Perintah Kapolresta pada Tahun 2019 untuk pengajuan WBBM, dengan Surat Perintah Nomor : Sprin / 24 / I / HUK.6.6./ 2019 tanggal 8 Januari 2019 tentang Struktur keanggotaan Tim Kelompok Kerja Pelaksana Zona Integritas (ZI) Polres Banyuwangi untuk penilaian Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani pada Tahun 2020. Dalam pembangunan Zona Integritas (ZI), selain Polres Banyuwangi menerima penghargaan dari Kemenpan-RB, Kapolresta juga memberikan reward kepada Satuan Fungsi yaitu Satuan Intelkam dan Satuan Lalu Lintas yang berhasil menjadi role model dalam pelayanan publik.

STRATEGI PENERAPAN MANAJEMEN PERUBAHAN

Selama berlangsungnya pemecahan pokok-pokok permasalahan di tengah optimalisasi pembangunan Zona Integritas guna mewujudkan Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani, tidak cukup hanya menyusun konsep dan perencanaan yang sejatinya masih abstrak dan belum terlaksana secara teknis. Untuk itu, Kaplan & Norton (2007) mengajukan konsep strategi eksekusi premium. Strategi ini adalah model dan langkah pencapaian visi yang diwujudkan dan diterjemahkan dalam teknis operasional. Artinya

bahwa penyusunan dari atas ke bawah (*top-down*) yang berawal dari visi yang paling atas hingga rencana aksi di bagian paling bawah, merupakan bagian yang memiliki pola linier, relevan, dan merupakan penjabaran dari komponen yang ada di atasnya.

Apabila penyelenggaraan Zona Integritas (ZI) di Polresta Banyuwangi bermuara pada peningkatan kepercayaan publik (*publik trust*) di tengah menurunnya wibawa pemerintah, maka terdapat gagasan *Radical Trust* yang diajukan oleh Joe Healey (2007) berupa kepercayaan merupakan elemen yang sangat penting dalam menghadapi kompetisi. *Public trust* juga sekaligus menjadi alat strategis dalam mencapai kesuksesan dan keberhasilan mengingat *trust* tersebut merupakan satu nilai akhir dalam eksekusi perencanaan akhir. Di dalam *trust* terdapat karakter, cara berkomunikasi, loyalitas, hingga kredibilitas yang dipandang oleh orang lain tanpa adanya paksaan. Untuk itu, dalam mencapai adanya kepercayaan publik dengan menyelenggarakan Zona Integritas (ZI) dan memperbaiki persepsi publik di Polresta Banyuwangi merupakan program yang bersifat inheren dan kunci sukses dalam mencapai predikat Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani.

5.1 Pendapat ahli tentang strategi

Kata strategi berasal dari kata *strategos* dalam Bahasa Yunani merupakan gabungan dari *stratos* atau tantara dan *ego* atau pemimpin. Suatu strategi mempunyai dasar atau skema untuk mencapai sasaran yang di tuju. Jadi pada dasarnya strategi merupakan alat untuk mencapai tujuan. Strategi dapat dikatakan sebagai suatu tindakan penyesuaian untuk mengadakan reaksi terhadap situasi lingkungan tertentu yang dapat dianggap penting, dimana tindakan penyesuaian tersebut dilakukan secara sadar berdasarkan pertimbangan yang wajar. Strategi dirumuskan sedemikian rupa sehingga jelas apa yang sedang dan akan dilaksanakan perusahaan demi mencapai tujuan yang ingin di capai.

Menurut Chandler (1962), strategi merupakan alat untuk mencapai tujuan perusahaan dalam kaitannya dengan tujuan jangka Panjang, program tindak lanjut serta prioritas alokasi sumber daya. Sedangkan menurut Porter (1985) strategi adalah alat yang sangat penting untuk mencapai keunggulan bersaing. Selain itu ada definisi yang lebih khusus, misalnya dua pakar strategi , Hamel dan Prahalad (1995), yang mengangkat kompetensi inti sebagai hal penting. Mereka berdua mendefinisikan strategi yang terjemahannya sebagai berikut :

“strategi merupakan tindakan yang bersifat incremental (senantiasa maningkat) dan terus menerus, serta dilakukan berdasarkan sudut pandang tentang apa yang diharapkan oleh para pelanggan dimasa depan. Dengan demikian, strategi selalu dimulai dari apa yang dapat terjadi dan bukan dimulai dari apa yang terjadi. Terjadinya kecepatan inovasi pasar yang baru dan perubahan pola konsumen memerlukan kompetensi inti (*core competencies*). Perusahaan perlu mencari kompetensi inti dalam bisnis yang dilakukan”

Menurut Hax dan Majluf (1991) mencoba menawarkan rumusan secara komprehensif tentang strategi yaitu:

21

1. Strategi ialah suatu pola kerja yang konsisten, menyatu dan integral;
2. Strategi menentukan dan menampilkan tujuan organisasi dalam artian sasaran jangka panjang, program bertindak, dan prioritas alokasi sumber daya;

3. Strategi menyeleksi bidang yang akan digeluti organisasi;
4. Strategi mencoba mendapatkan keuntungan yang mampu bertahan lama, dengan memberikan respon yang tepat terhadap peluang dan ancaman dari lingkungan eksternal organisasi, dan kekuatan serta kelemahannya;
5. Strategi melibatkan tingkat hierarki dari organisasi.

Strategi menurut Glueck dan Jauch (1998 : 12) yang mengatakan : Strategi adalah rencana yang disatukan, menyeluruh dan terpadu yang mengaitkan keunggulan strategi perusahaan dengan tantangan lingkungan dan yang dirancang untuk memastikan bahwa tujuan utama perusahaan dapat dicapai melalui pelaksanaan yang tepat oleh organisasi. Sedangkan menurut Stephanie K. Marrus (2002:31) sebagai suatu proses penentuan rencana para pemimpin puncak yang berfokus pada tujuan jangka panjang organisasi disertai penyusunan suatu cara atau upaya bagaimana agar tujuan tersebut dapat di capai.

Quinn (1999:10) mengartikan Strategi adalah suatu bentuk atau rencana yang mengintegrasikan tujuan-tujuan utama, kebijakan-kebijakan dan rangkaian tindakan dalam suatu organisasi menjadi suatu kesatuan yang utuh. Strategi diformulasikan dengan baik akan membantu penyusunan dan pengalokasian sumber daya yang dimiliki perusahaan menjadi suatu bentuk yang unik dan dapat bertahan. Strategi yang baik disusun berdasarkan kemampuan internal dan kelemahan perusahaan, antisipasi perubahan dalam lingkungan, serta kesatuan pergerakan yang dilakukan oleh mata-mata musuh.

5.2 Strategi Polresta Banyuwangi dalam penerapan manajemen perubahan

Diawali dengan menganalisa faktor-faktor *internal* dan faktor-faktor *eksternal* yang diambil 10 faktor *internal* dan 10 faktor *eksternal* yang terdiri dari kekuatan (*strength*) dan kelemahan (*weakness*) serta faktor-faktor *eksternal* yang terdiri dari faktor peluang (*opportunities*) dan ancaman (*threat*) selanjutnya dilakukan penghitungan dengan analisa *Internal Factory Analysis Summary (IFAS)* dan *Eksternal Factory Analysis Summary (EFAS)* dan setiap faktor ini diberikan rating dan bobot berdasarkan penilaian penulis dengan melihat situasi perkembangan dilapangan.

Internal Factory Analysis Summary (IFAS) adalah teknis analisis yang ditujukan untuk mengevaluasi lingkungan internal organisasi meliputi kekuatan (*strength*) dan kelemahan (*weakness*) dengan melalui proses pembobotan *Analytical Hierarchy Process (AHP)* dengan tujuan untuk mendapatkan posisi strategis sebagai awal untuk menentukan rumusan strategi 22 an digunakan dalam proses pemecahan masalah. Untuk kekuatan (*strength*) r..... ..berikan rating dari angka 6 sampai dengan 9 sehingga akan didapatkan *score* terbobot untuk faktor kekuatan, begitupun dengan faktor kelemahan (*weakness*) juga dilakukan rating dari angka 1 sampai dengan angka 5 sehingga akan didapatkan *score* terbobot untuk faktor kelemahan. Adapun penjabaran tabel IFAS sebagai berikut :

Tabel 5

Tabel *Internal Factor Analysis Summary (IFAS)*

NO	KEY INTERNAL FACTORS	BOBOT	RATING	WEIGHT SCORE
	<i>STRENGTH</i>			
1	Komitmen pimpinan Polresta Banyuwangi	0,092	6	0,552
2	Dukungan anggaran	0,100	7	0,700
3	Terbentuknya Pokja	0,091	6	0,546
4	Dedikasi pemahaman ZI	0,108	8	0,864
5	Inovasi pelayanan publik	0,109	8	0,872
JUMLAH		0,5		3,534
	<i>WEAKNESS</i>			
1	Praktik KKN	0,123	3	0,369
2	Kompetensi personel	0,096	4	0,384
3	Pengawasan internal	0,102	4	0,408
4	Tidak pasti pengukuran <i>reward</i>	0,095	3	0,285
5	Sosialisasi terpusat	0,085	4	0,340
JUMLAH		0,5		1,786
TOTAL		1,00		5,320

Sumber : Data diolah, 2020

Hasil dari analisis *Internal Factor Analysis Summary* pada tabel diatas terlihat ada 5 (lima) faktor yang memiliki nilai diatas rata-rata (nilai diatas 0,1) baik dari kekuatan maupun kelemahan. Faktor- faktor inilah yang akan digunakan dalam menentukan strategi didalam penentuan *Strategic Factor Analysis Summary (SFAS)*. Kemudian dari tabel diatas juga terlihat bahwa total score adalah 5,320 dan nilai ini akan digunakan untuk menentukan posisi organisasi dari sumber daya internal meliputi faktor kekuatan (*strength*) dan kelemahan (*weakness*).

Pada tabel berikutnya adalah analisis *EFAS* adalah teknis analisis yang ditujukan untuk mengevaluasi lingkungan eksternal organisasi meliputi peluang (*opportunities*) dan ancaman (*threats*) sebagai berikut :

Tabel *External Factor Analysis Summary (EFAS)*

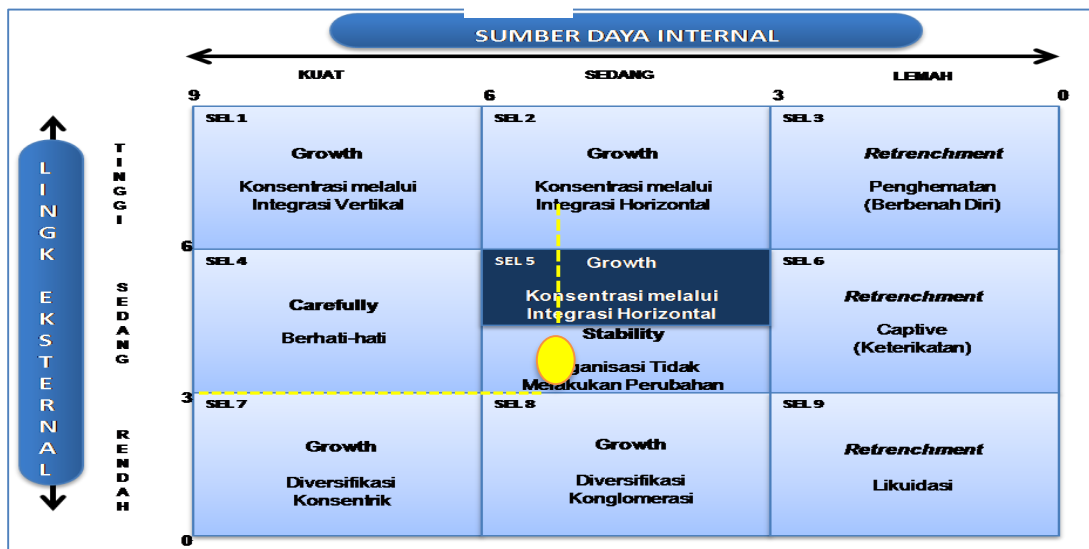
NO	KEY EXTERNAL FACTORS	BOBOT	RATING	WEIGHTED SCORE
	<i>OPPORTUNITIES</i>			
1	Pemanfaatan teknologi	0,094	8	0,752
2	Dukungan Pemda	0,092	6	0,552
3	Kerjasama dengan Kemenpan RB	0,115	7	0,805
4	Perhatian Mabes Polri	0,097	6	0,582
5	<i>Framing</i> positif media	0,103	8	0,824
JUMLAH		0,5		3,515
	<i>THREATS</i>			
1	Perkembangan global UNCAC & IAACA	0,091	4	0,364
2	Eksistensi lembaga <i>tranparancy</i> international	0,081	5	0,405
3	Stigma dan stereotip negatif	0,087	5	0,435
4	Ketidakberhasilan Polri sebagai <i>benchmark</i>	0,110	4	0,440
5	Keadaan ekonomi yang sulit	0,131	4	0,524
JUMLAH		0,5		2,168
TOTAL		1,00		5,683

Sumber : Data diolah, 2020

Pada tabel diatas, maka peluang diberikan rating dari angka 6 sampai dengan 9 sehingga akan didapatkan *score* terbobot untuk faktor peluang dan untuk faktor ancaman juga dilakukan rating dari angka 1 sampai dengan angka 5 sehingga akan didapatkan *score* terbobot untuk faktor ancaman.

Hasil dari analisis *Eksternal Factor Analysis Summary* pada tabel diatas terlihat ada 4 (empat) faktor yang memiliki nilai diatas rata-rata (nilai diatas 0,1) baik dari peluang dan ancaman. Faktor- faktor inilah yang akan digunakan dalam menentukan strategi didalam penentuan *Strategic Factor Analysis Summary*. Kemudian dari tabel diatas juga terlihat bahwa total score adalah 5,683 dan nilai ini akan digunakan untuk menentukan posisi organisasi dari sumber daya eksternal meliputi faktor peluang (*opportunities*) maupun hambatan/kendala (*threats*)

24



Gambar 2 Posisi Organisasi

Matriks tersebut menunjukkan posisi organisasi Polri berada pada sel 5a : *Growth* yaitu konsentrasi melalui Integrasi Horizontal yang memiliki situasi dan kondisi sedang-sedang. Peluang yang berasal dari lingkungan eksternal bersifat sedang dan secara internal organisasi memiliki kekuatan yang sedang pula dengan kata kunci koordinasi.

Dalam upaya pemecahan masalah percepatan pembangunan Zona Integritas Polresta Banyuwangi guna mewujudkan Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani dalam rangka terpeliharanya kepercayaan masyarakat, dilakukan melalui perumusan strategi dengan berpedoman pada teori manajemen strategis, dimulai pada visi, misi, tujuan, sasaran, kebijakan, strategi dan *action plan* sebagai berikut :

1. Visi

Visi merupakan cara pandang yang dirumuskan penulis sebagai harapan masa depan yang ingin di wujudkan sebagai upaya pemecahan masalah. Pada penulisan ini, visi yang dirumuskan adalah “Terpeliharanya kepercayaan masyarakat melalui strategi percepatan pembangunan Zona Integritas Polresta Banyuwangi guna mewujudkan Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani”.

2. Misi

Merupakan terjemahan dari visi yang diimplementasikan dalam setiap aktivitas organisasi dengan tujuan mencapai visi yang telah disepakati dan ditetapkan dalam internal organisasi. Dengan kata lain bahwa misi adalah penjabaran yang lebih teknis dalam mencapai visi organisasi. Salah satu istilah yakni dinyatakan oleh Kaplan & Norton (2007) berupa OSM (*Office Strategic Management*) yakni adanya *center of command* dalam pengekseskusion visi dan misi serta adanya upaya pengintegrasian secara operasional dlam organisasi berkaitan dengan visi dan misi yang telah ditetapkan. Dengan adanya hal tersebut, maka misi yang di Polresta Banyuwangi berkenaan dengan strategi percepatan pembangunan Zona Integritas (ZI) adalah :

- a. Menciptakan strategi perubahan dalam bidang pelayanan Zona Integritas (ZI);
- b. Mewujudkan tujuan program Zona Integritas (ZI) menuju Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani;
- c. Mengoptimalkan potensi sumber daya organisasi dalam membangun Zona Integritas (ZI);
- d. Meningkatkan kualitas perilaku organisasi dalam membangun Zona Integritas (ZI).

3. Sasaran

Sasaran merupakan aspek *output* atau hasil yang dicapai oleh organisasi secara periodik dan tersusun melalui beberapa tahapan. Untuk itu, maka sasaran berkaitan dengan strategi percepatan pembangunan Zona Integritas (ZI) di Polresta Banyuwangi adalah:

- a. Keadaan ekonomi masyarakat yang serba sulit di tengah pandemi *Covid-19* menjadikan masyarakat kurang berfikir cerdas dalam menjustifikasi pelayanan Polri;
- b. Masih adanya oknum anggota Polri yang melakukan praktek KKN;
- c. Kerjasama dengan Kemenpan RB dalam pembangunan Zona Integritas sebagai konsultan pencapaian komponen pengungkit dan indikator hasil;
- d. Ketidakberhasilan mewujudkan Polri sebagai *benchmark* Polri sebagai *benchmark* Lembaga pelayanan publik dan *world class organization*, berdampak kontra produktif terhadap penilaian publik kepada Polri;
- e. Inovasi pelayanan publik secara terus menerus sehingga dapat meningkatkan kepercayaan publik;
- f. Dedikasi pemahaman ZI personel yang tinggi dalam kegiatan pelayanan secara terpadu;
- g. *Framing* positif media sebagai pemantau pelayanan yang menjadi konsumsi masyarakat;
- h. Masih rendahnya pengawasan internal yang dilakukan sehingga indikator keberhasilan Zona Integritas masih gamang penilaiannya;
- i. Dukungan Anggaran yang cukup untuk mewujudkan Polresta Banyuwangi dengan predikat WBBM;
- j. Ketidakpastian pengukuran *reward*, sehingga personel hanya separuh hati untuk melaksanakan program pembangunan Zona Integritas.

4. Kebijakan

26

Kebijakan adalah satu bentuk keputusan strategis dengan berisikan pernyataan kehendak (*statement of intents*) atau rumusan umum yang bertujuan memberikan arahan terkait langkah-langkah yang perlu diimplementasikan. Kebijakan yang digariskan pada penulisan ini adalah “Terwujudnya strategi percepatan pembangunan Zona Integritas Polresta Banyuwangi guna mewujudkan Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani dengan berpedoman pada Undang-Undang Nomor 2 Tahun 2002 tentang Kepolisian Negara Republik Indonesia dan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara – Reformasi Birokrasi Nomor 10 Tahun 2019 tentang Perubahan atas 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”.

5. Strategi

Dengan mengacu pada teori analisa IFAS, EFAS, dan SFAS, maka upaya selanjutnya adalah menyusun strategi berikut *action plan* (rencana aksi) untuk mengoptimalkan strategi percepatan pembangunan Zona Integritas (ZI) yang bertujuan mewujudkan kepercayaan masyarakat di lingkungan Polresta Banyuwangi. Hal tersebut dilakukan seiring dengan substansi dari strategi

sendiri yang merupakan rumusan perencanaan yang bersifat komprehensif dan integral tentang bagaimana satuan kerja dan organisasi mampu mencapai misi dan tujuan. Dengan kata lain bahwa strategi adalah satu bentuk rencana pokok untuk mewujudkan rancangan cita-cita dan harapan yang termuat dalam narasi kebijakan. Di samping itu, strategi memiliki urgensi peran yang maksimal dalam menjadikan capaian *competitive advantage* (keunggulan kompetitif) dan *comparative advantage* (keunggulan komparatif) ketika menghadapi keterbatasan yang ada.

Berdasarkan pendekatan *Strategic Factor Analysis Summary* (SFAS) pada tabel di bawah ini, maka formulasi strategi, dapat dijabarkan ke dalam tahapan strategi jangka pendek dengan alokasi jangka waktu 0-3 bulan, jangka sedang dengan jangka waktu 0-6 bulan yang merupakan kelanjutan dari jangka pendek dan terakhir adalah jangka panjang dengan kurun waktu 0-12 bulan.

SFAS ini didapat dari hasil perhitungan pembobotan dengan nilai pembobotan diatas 0,1 yang merupakan perwakilan dari faktor IFAS dan EFAS sebelumnya dan setelah dilakukan AHP maka diperoleh hasil SFAS yang nantinya akan digunakan untuk penjabaran strategi tindak lanjut sebagai berikut :

Tabel 7
27
Tabel Strategic Factor Analysis Summary (SFAS)

N O	FAKTOR STRATEGIK KUNCI	BOBO T	RATIN G	SKO R	JANGKA		
					PEND EK	SEDA NG	PANJAN G
1	Menumbuhkan keadaan ekonomi masyarakat yang sulit	0,110	4	0,44			
2	Meniadakan praktek KKN	0,134	3	0,402			
3	Mengoptimalkan kerjasama dengan Kemenpan RB	0,092	7	0,644			
4	Memberikan <i>win solution</i> untuk mencapai keberhasilan Polri sebagai <i>benchmark</i>	0,100	4	0,4			

5	Meningkatkan inovasi pelayanan publik	0,077	8	0,616			
6	Meningkatkan pemahaman tentang ZI	0,127	8	1,016			
7	Meningkatkan Framing positif media	0,112	8	0,896			
8	Memaksimalkan pengawasan internal	0,074	4	0,296			
9	Memanfaatkan dukungan anggaran	0,076	7	0,532			
10	Menyusun indikator pemberian Reward	0,097	3	0,291			
JUMLAH		1,00					

Sumber : Data diolah, 2020

Dari tabel diatas dapat dijelaskan bahwa jangka pendek, jangka sedang dan jangka panjang didapatkan dari perhitungan skor bobot tertinggi (1,016) dikurangi skor bobot terendah (0,291) kemudian dibagi 3 yang menghasilkan 0,242 sebagai nilai penentu. Dari nilai penentu ini kemudian dilakukan pentahapan implementasi strategi yaitu :

- Untuk jangka pendek $(0,242 + 0,291) = 0,533$: rentang nilai 0,291 sampai dengan 0,533;
- Untuk jangka sedang $(0,242 + 0,543) = 0,775$: rentang nilai 0,543 sampai dengan 0,775;
- Untuk jangka panjang $(0,242 + 0,785) = 1,016$: rentang nilai 0,785 sampai dengan 1,016.

Berdasarkan hasil perhitungan tersebut, maka sasaran strategis terkait percepatan pembangunan Zona Integritas Polresta Banyuwangi guna mewujudkan Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani dalam rangka terpeliharanya kepercayaan masyarakat, dapat dijabarkan sebagai berikut:

- Strategi Jangka Pendek
 - Menumbuhkan keadaan ekonomi masyarakat melalui peran personel kepolisian di Polresta Banyuwangi dalam menstabilkan kondisi sosial dan keamanan lingkungan yakni melalui peran strategi Polri yang turut serta dalam mendukung perbaikan kondisi ekonomi masyarakat, melalui upaya personel kepolisian di Polresta Banyuwangi menjamin menstabilkan kondisi sosial dan keamanan lingkungan yang berdampak pada kestabilan iklim usaha dan investasi;
 - Meniadakan praktik Korupsi, Kolusi, dan Nepotisme (KKN), yakni dengan menyusun strategi yang mempersempit ruang gerak dan peluang terjadinya KKN oleh personel Polri di Polresta Banyuwangi;
 - Memberikan *win solution* untuk mencapai ketidakberhasilan Polri sebagai *Benchmark*, atau dengan kata lain Polri belum berhasil menjadikan

dirinya sebagai contoh lembaga yang mampu membangun citra diri bagi lembaga lainnya, sehingga dalam hal ini membutuhkan strategi berupa penataan secara tegas akan komitmen dan integritas lembaga internal guna memperbaiki sikap dan etika personel Polri serta budaya organisasi yang lebih bermartabat;

- 4) Memaksimalkan pengawasan internal, yakni dengan mengoptimalkan peran pimpinan dan Sie Pengawasan yaitu Sie Propam dan Sie Was untuk memperketat pengawasan internal dalam aktivitas kepolisian di Polresta Banyuwangi dalam rangka menjadikan personel menjunjung tinggi nilai integritas organisasi;
 - 5) Memanfaatkan dukungan anggaran, yakni melalui penguatan dukungan anggaran yang sudah ada baik yang ditujukan untuk sistem tata kelola, fasilitas sarana prasarana atau dukungan personel Polri berkenaan dengan pelaksanaan percepatan pembangunan Zona Integritas (ZI);
 - 6) Menyusun indikator pemberian *reward*, yakni melalui konsep dan pemberian *reward* bagi personel Polri di Polresta Banyuwangi yang berkontribusi penuh dalam upaya percepatan pembangunan Zona Integritas (ZI) sebagai bentuk pengukuran keberhasilan kinerja dengan indikator penilaian Sistem Manajemen Kinerja (SMK) *online*.
- b. Strategi Jangka Sedang
- 1) Mengoptimalkan kerjasama dengan Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (Kemenpan-RB), yakni melalui upaya membangun kerjasama dengan institusi Kemenpan-RB dalam menciptakan kualitas kinerja aparatur menuju percepatan pembangunan Zona Integritas (ZI);
 - 2) Meningkatkan inovasi pelayanan publik, yakni melalui upaya menciptakan inovasi pelayanan publik sebagai upaya meningkatkan kepercayaan masyarakat dan berbasis Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani.
- c. Strategi Jangka Panjang
- 1) Meningkatkan pemahaman tentang Zona Integritas, yakni melalui upaya meningkatkan pemahaman dan kompetensi personel di Polresta Banyuwangi terhadap nilai integritas menuju percepatan pembangunan Zona Integritas (ZI);
 - 2) Meningkatkan *Franchise* positif media, yakni melalui kerjasama, pembentukan citra dan tasi positif Polri oleh awak media.
6. *Action Plan* (Implementasi Strategi)

Action plan atau implementasi strategi merupakan penjabaran teknis dari strategi yang bersifat operasional. *Action plan* memiliki rancangan kegiatan teknis dan indikator apa yang harus dicapai dalam meraih keberhasilan faktor-faktor strategis yang telah ditentukan melalui tahapan analisis IFAS, EFAS, dan SFAS. Berikut model *action plan* atau implementasi strategi yang dirumuskan sebagai berikut :

a. Jangka Pendek (0 - 3 bulan)

- 1) Program menumbuhkan keadaan ekonomi masyarakat melalui peran personel kepolisian di Polresta Banyuwangi dalam menstabilkan kondisi sosial dan keamanan lingkungan;
 - a) Metode :

- (1) Pengarahan
Kapolresta menekankan pentingnya menjaga keamanan lingkungan dan sosial guna menekan angka kriminal di wilayah otoritas melalui peran personel kepolisian di Polresta Banyuwangi, sehingga mendorong adanya iklim investasi dan bidang usaha masyarakat.
 - (2) Koordinasi
Kapolresta memberdayakan Kasat Binmas, Bhabinkamtibmas untuk berkoordinasi dengan berbagai elemen dan organisasi masyarakat agar turut menjaga keamanan lingkungan dan kerukunan antar elemen masyarakat.
 - (3) Pembinaan dan penyuluhan
Kapolresta memberdayakan Kasat Binmas dan Bhabinkamtibmas untuk melaksanakan pembinaan dan penyuluhan ke masyarakat akan pentingnya menjaga keamanan lingkungan dan sosial pada masyarakat serta mengajak masyarakat dalam upaya pencegahan tindak kriminalitas di wilayah Kabupaten Banyuwangi.
- b) Indikator kinerja program :
- (1) Terciptanya personel kepolisian di lingkungan Polresta Banyuwangi yang mampu berperan dalam pencegahan (preventif dan pre-emptif) tindak kriminal masyarakat;
 - (2) Terlaksananya sinergitas antara lembaga kepolisian dengan berbagai elemen masyarakat dalam menciptakan kerukunan antar masyarakat dan stabilitas sosial;
 - (3) Terciptanya masyarakat yang mau berperan serta secara aktif dan berkontribusi menjaga keamanan lingkungan dan menjaga kerukunan antar warga.
- 2) Program meniadakan praktik Korupsi, Kolusi, dan Nepotisme (KKN), yakni dengan menyusun strategi yang mempersempit ruang gerak dan peluang terjadinya KKN oleh personel Polri di Polresta Banyuwangi
- a) Metode :
- (1) Perumusan sistem keuangan
Kapolresta memberdayakan Wakapolresta dan Kasie Keuangan untuk menyusun sistem anggaran keuangan yang mempersempit ruang gerak peluang personel melakukan KKN.
 - (2) Pengarahan
Kapolresta pada jam pimpinan memberikan pengarahan kepada seluruh personel Polresta Banyuwangi tentang tidak melakukan Korupsi, Kolusi dan Nepotisme dalam semua bidang tugas kepolisian di Polresta Banyuwangi.
 - (3) Pengawasan dan Pengendalian
Kapolresta memberdayakan Wakapolresta dan Fungsi Pengawasan (Sie Propam dan Sie Was) untuk melakukan pengawasan dalam setiap kegiatan kepolisian.
- b) Indikator kinerja program :
- (1) Terciptanya sistem anggaran keuangan yang mempersempit ruang gerak peluang melakukan Korupsi, Kolusi dan Nepotisme (KKN);

- (2) Terciptanya kebiasaan dan budaya untuk tidak melakukan KKN di dalam internal Polresta Banyuwangi;
 - (3) Dalam semua kegiatan kepolisian dilakukan pengawasan dan pengendalian oleh Sie Propam dan Sie Pengawasan.
- 3) Program memberikan *win solution* untuk mencapai ketidakberhasilan Polri sebagai *Benchmark* atau dengan kata lain Polri belum berhasil menjadikan dirinya sebagai contoh lembaga yang mampu membangun citra diri bagi lembaga lainnya
- a) Metode
 - (1) Penataan komitmen dan integritas
Kapolresta memimpin rapat dengan Wakapolresta, Kabag, Kasat, Kapolsek, Kasubbag dan Kasie dalam rangka membentuk budaya organisasi yang menjunjung tinggi komitmen dan integritas personel mulai dari perencanaan, pelaksanaan sampai dengan evaluasi. 31 a memperbaiki sikap dan etika personel Polri serta budaya organisasi yang lebih bermartabat;
 - (2) Perumusan indikator khusus
Kapolresta memberdayakan Wakapolresta beserta Kabag, Kasat, Kapolsek, Kasubbag dan Kasie dalam rangka merumuskan indikator khusus dalam penataan komitmen dan integritas personel di Polresta Banyuwangi.
 - b) Indikator kinerja program
 - (1) Terbentuknya budaya organisasi yang menjunjung tinggi komitmen dan integritas personel mulai dari perencanaan, pelaksanaan, sampai dengan evaluasi di lingkungan Polresta Banyuwangi;
 - (2) Terbentuknya rumusan indikator khusus dalam penataan komitmen dan integritas personel di Polresta Banyuwangi.
- 4) Program memaksimalkan pengawasan internal, yakni dengan mengoptimalkan peran pimpinan dan Sie Pengawasan yaitu Sie Propam dan Sie Was untuk memperketat pengawasan internal dalam aktivitas kepolisian di Polresta Banyuwangi dalam rangka menjadikan personel menjunjung tinggi nilai integritas organisasi
- a) Metode :
 - (1) Memaksimalkan fungsi pengawasan
Kapolresta memberdayakan Fungsi pengawasan dalam hal ini Sie Propam dan Sie Was untuk melakukan dan meningkatkan pengawasan dalam bidang kegiatan pelayanan publik;
 - (2) Analisa dan evaluasi
Kapolresta memberdayakan Wakapolresta untuk melakukan analisa dan evaluasi kegiatan pengawasan;
 - (3) Bimbingan teknis
Kapolresta memberdayakan Wakapolresta dan Kabagsumda untuk melakukan peningkatan kompetensi teknis dan substantif pada jajaran Perwira personel kepolisian di Polresta Banyuwangi secara komprehensif agar mampu mensupervisi

bagaimana pelaksanaan dan penerapan nilai-nilai integritas personel.

- b) Indikator kinerja program
 - (1) Semua kegiatan dilakukan pengawasan internal dari Fungsi Pengawasan;
 - (2) Dilakukannya ³² evaluasi terhadap semua kegiatan pengawasan internal;
 - (3) Meningkatnya kemampuan teknis dan substantif pada jajaran Perwira di Polresta Banyuwangi sehingga secara komprehensif mampu mensupervisi bagaimana pelaksanaan dan penerapan nilai-nilai integritas oleh personel.
- 5) Program memanfaatkan dukungan anggaran, yakni melalui penguatan dukungan anggaran yang sudah ada baik yang ditujukan untuk sistem tata kelola, fasilitas sarana prasarana atau dukungan personel Polri berkenaan dengan pelaksanaan percepatan pembangunan Zona Integritas (ZI)
 - a) Metode
 - (1) Perencanaan
Kapolresta memberikan penekanan kepada seluruh Ketua Pokja Zona Integritas untuk membuat perencanaan kegiatan yang sesuai dengan jenis kegiatan dan dukungan anggaran yang ada;
 - (2) Maksimalkan penggunaan anggaran
Kapolresta memberikan pengarahannya dan penekanan kepada seluruh Ketua Pokja agar menggunakan dukungan anggaran yang ada dengan maksimal dan dapat dipertanggungjawabkan;
 - (3) Analisa dan evaluasi
Kapolresta melakukan Analisa dan evaluasi dalam kegiatan Pokja Zona Integritas.
 - b) Indikator kinerja program
 - (1) Adanya perencanaan kegiatan yang disesuaikan dengan dukungan anggaran;
 - (2) Penggunaan anggaran dalam masing-masing Pokja dapat terlaksana dan dapat dipertanggungjawabkan sesuai ketentuan;
 - (3) Semua kegiatan dalam pembangunan Zona Integritas yang terdukung anggaran dapat dilakukan Analisa dan evaluasi.
- 6) Program menyusun indikator pemberian *reward*, yakni melalui konsep dan pemberian *reward* bagi personel Polri di Polresta Banyuwangi, yang berkontribusi penuh dalam upaya percepatan pembangunan Zona Integritas (ZI) sebagai bentuk pengukuran keberhasilan kinerja dengan indikator penilaian Sistem Manajemen Kinerja (SMK) *online*.
 - a) Metode :
 - (1) Konsep pemberian *Reward*
Kapolresta memberdayakan Wakapolresta dan Kabagsumda menyusun konsep pemberian *reward* bagi personel atau aparaturnya ³³ ; dinilai memberikan kontribusi dalam percepatan pembangunan Zona Integritas (ZI) dan melaksanakan tugas secara konsisten;
 - (2) Pemberian *Reward*
Kapolresta memberikan *reward* kepada personel atau aparaturnya kepolisian yang dinilai memberikan kontribusi dalam percepatan pembangunan Zona Integritas (ZI);

- b) Indikator kinerja program
 - (1) Tersusunnya konsep pemberian *reward* bagi personel atau aparaturnya kepolisian yang dinilai memberikan kontribusi dalam percepatan pembangunan Zona Integritas (ZI) dan melaksanakan tugas secara konsisten;
 - (2) Terlaksananya pemberian *Reward* kepada personel atau aparaturnya kepolisian yang dinilai memberikan kontribusi dalam percepatan pembangunan Zona Integritas (ZI).
- b. Jangka sedang (0-6 bulan)
- 1) Program Mengoptimalkan kerjasama dengan Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (Kemenpan-RB), yakni melalui upaya membangun kerjasama dengan institusi Kemenpan-RB dalam menciptakan kualitas kinerja aparaturnya menuju percepatan pembangunan Zona Integritas (ZI)
 - a) Metode :
 - Koordinasi
Kapolresta melakukan koordinasi dengan Kementerian Pemberdayaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (Kemenpan-RB) dalam menciptakan upaya berkelanjutan selama percepatan pembangunan Zona Integritas (ZI) di Polresta Banyuwangi.
 - b) Indikator kinerja program :
 - Terciptanya koordinasi berkelanjutan dengan Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (Kemenpan-RB) dalam menciptakan upaya berkelanjutan selama percepatan pembangunan Zona Integritas (ZI) di Polresta Banyuwangi.
 - 2) Program meningkatkan inovasi pelayanan publik, yakni melalui upaya menciptakan inovasi pelayanan publik sebagai upaya meningkatkan kepercayaan masyarakat dan berbasis Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani.
 - a) Metode :
 - (1) Kerjasama 34
Kapolresta melakukan kerjasama dengan berbagai lembaga yang *concern* dalam bidang pelayanan publik seperti *Ombudsman* Republik Indonesia dan Komisi Pelayanan Publik untuk turut memberikan saran, masukan dan desain mengenai inovasi pelayanan publik dan upaya percepatan dalam peningkatan kualitas layanan publik;
 - (2) Kegiatan
Menyelenggarakan inovasi layanan publik bagi masyarakat sebagai pengakses dengan berbagai kemudahan tanpa masyarakat harus membayar mahal dan memastikan tidak terjadi keluhan akan inovasi layanan yang diselenggarakan di kemudian hari;
 - (3) Sosialisasi

Melakukan sosialisasi baik secara internal atau eksternal berkenaan dengan desain layanan publik yang bisa diakses masyarakat secara mudah, efektif dan efisien.

- b) Indikator kinerja
 - (1) Terlaksananya kerjasama dalam bentuk MoU (*Memorandum of Understanding*) dan MoA (*Memorandum of Agreement*) dengan berbagai lembaga yang *concern* dalam bidang pelayanan publik seperti *Ombudsman* Republik Indonesia dan Komisi Pelayanan Publik dalam penyusunan dan perbaikan desain mengenai inovasi pelayanan publik dan upaya percepatan dalam peningkatan kualitas layanan publik di Polresta Banyuwangi.
 - (2) Terselenggaranya inovasi layanan publik bagi masyarakat sebagai pengakses dengan berbagai kemudahan tanpa masyarakat harus membayar mahal dan memastikan tidak terjadi keluhan akan inovasi layanan yang diselenggarakan di kemudian hari.
 - (3) Tersebarluaskannya informasi layanan publik dari Polresta Banyuwangi yang bisa diakses masyarakat secara mudah, efektif dan efisien.

c. Jangka Panjang (0 – 12 bulan)

- 1) Program meningkatkan pemahaman tentang Zona Integritas, yakni melalui upaya meningkatkan pemahaman dan kompetensi personel di Polresta Banyuwangi terhadap nilai integritas menuju percepatan pembangunan Zona Integritas (ZI)
 - a) Metode
 - (1) Manajemen perubahan
Kapolresta memberikan pengarahan kepada seluruh personel Polresta Banyuwangi tentang penerapan pola manajemen perubahan (*culture & mind set*) dalam rangka Reformasi Birokrasi Polisi (RBP), dengan substansi berupa pentingnya peningkatan kompetensi personel yang memiliki integritas bertugas dan berdinamis sehingga terbiasa dengan pola Birokrasi Bersih dan Melayani dalam bekerja dan mengayomi masyarakat;
 - (2) Bimbingan teknis
Kapolresta memberdayakan Wakapolresta dan Kabagsumda untuk menyusun rencana kegiatan peningkatan kompetensi melalui pembimbingan teknis pada personel kepolisian di Polresta Banyuwangi secara komprehensif mengenai nilai-nilai integritas baik di level pemahaman atau teori berikut penerapannya.
 - (3) Pembuatan pedoman
Kapolresta menginstruksikan Wakapolresta dan Kabagsumda untuk menyusun pedoman dalam berbagai bentuk seperti buku saku atau aplikasi berbasis android (mengikuti tren perkembangan industri teknologi) yang nantinya digunakan sebagai pedoman harian terkait

- pelaksanaan nilai-nilai integritas personel kepolisian di Polresta Banyuwangi dalam tugas dan dinas.
- b) Indikator kinerja program
 - (1) Tertanamnya *culture & mind set* dalam rangka Reformasi Birokrasi Polisi (RBP) dengan substansi berupa pentingnya peningkatan kompetensi personel yang memiliki integritas bertugas dan berdinas dengan kebiasaan pola birokrasi bersih melayani dalam bekerja dan mengayomi masyarakat;
 - (2) Meningkatnya kompetensi personel kepolisian di Polresta Banyuwangi secara komprehensif mengenai nilai-nilai integritas baik di level pemahaman atau teori berikut penerapannya;
 - (3) Adanya 36 man dalam berbagai bentuk seperti buku saku atau aplikasi berbasis android (mengikuti tren perkembangan industri teknologi) yang nantinya digunakan sebagai pedoman harian terkait pelaksanaan nilai-nilai integritas personel kepolisian di Polresta Banyuwangi dalam tugas dan dinas.
 - 2) Program meningkatkan *Framing* positif media, yakni melalui kerjasama, pembentukan citra dan reputasi positif Polri oleh awak media.
 - a) Metode :
 - (1) Kerjasama dan Koordinasi
Kapolresta melakukan kerjasama dan koordinasi dengan awak media dalam memberikan masukan dan saran akan perbaikan positif, baik yang bersumber dari analisa awak media atau aspirasi masyarakat yang terliput oleh media, bagi Polresta Banyuwangi di tengah upaya percepatan pembangunan Zona Integritas (ZI) menuju Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani;
 - (2) Publikasi
Kapolresta memberdayakan Kasubbaghumas untuk melakukan publikasi dalam berbagai bentuk sosialisasi, informasi capaian (*progress report*) dan lain-lain, dengan cakupan percepatan pembangunan Zona Integritas (ZI) menuju Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani.
 - b) Indikator kinerja program
 - (1) Terjalinnnya kerjasama dan koordinasi kepolisian di Polresta Banyuwangi dengan awak media dalam siklus pemberian masukan dan saran positif baik yang bersumber dari analisa awak media atau aspirasi masyarakat yang terliput oleh media bagi lembaga kepolisian di Polresta Banyuwangi di tengah upaya percepatan pembangunan Zona Integritas (ZI) menuju Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani.
 - (2) Publikasi dalam berbagai bentuk sosialisasi, informasi capaian (*progress report*) dan lain-lain dengan cakupan percepatan pembangunan Zona Integritas (ZI) menuju Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani dapat terlaksana.

Harus dipahami bahwa fungsi manajemen yang dimaksudkan Terry (1977) meliputi perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), penggerakan (*actuating*) dan pengawasan (*controlling*) atau sangat akrab dengan istilah "POAC". Pengawasan sendiri merupakan upaya penentuan tentang apa yang harus diselesaikan yakni penilaian pelaksanaan dan jika dibutuhkan harus dilaksanakan secara kolektif. Pengawasan merupakan tahap dimana terjadi *feedback* terhadap apa yang dilakukan baik selama proses perencanaan maupun pengawasan sehingga dalam keduanya mampu mendapatkan input yang baik guna mencapai proses penyempurnaan. Tujuan lainnya yakni hal tersebut agar pelaksanaan memiliki relevansi dan sejalan dengan perencanaan yang telah ditetapkan.

Implementasi strategi atau *action plan* dari optimasi program percepatan pembangunan Zona Integritas (ZI) di Polresta Banyuwangi guna mewujudkan Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani dalam rangka terpeliharanya kepercayaan masyarakat harus selalu dilakukan upaya evaluasi baik di level jangka pendek, jangka sedang dan jangka panjang melalui beberapa tahapan evaluasi yakni sebagai berikut:

- a) Melakukan proses analisis, monitoring, dan evaluasi pada jangka pendek sebelum memasuki rencana aksi jangka sedang. Apabila terdapat kegiatan yang belum tercapai, maka dilanjutkan pada jangka sedang;
- b) Melakukan proses analisis, monitoring, dan evaluasi pada jangka sedang sebelum memasuki rencana aksi jangka panjang. Apabila terdapat kegiatan yang belum tercapai, maka dilanjutkan pada jangka panjang;
- c) Menyusun dan melakukan analisa, monitoring, dan evaluasi berkala, berkesinambungan, dan komprehensif terhadap berbagai usaha yang telah dilaksanakan, menilai sekaligus mengukur capaian pelaksanaan, merumuskan kebijakan, dan menyusun *feedback* dalam proses penyempurnaan kegiatan yang dilaksanakan.

Proses analisis, monitoring, dan evaluasi yang dilakukan bukan hanya merupakan terjemahan secara individu atau berdasar pada kemauan evaluator, namun proses tersebut didasarkan pada capaian indikator yang telah ditetapkan di masing-masing komponen sehingga keputusan dalam memberikan penilaian dan rekomendasi di setiap rencana aksi memiliki dasar mengapa rekomendasi, saran, berikut masukan diberikan. Selain itu juga rekomendasi membutuhkan tingkat akurasi hasil analisa yang tinggi untuk mengukur sejauh mana capaian rencana aksi telah dicapai oleh setiap personel di tengah berlangsungnya percepatan pembangunan Zona Integritas (ZI) di Polresta Banyuwangi.

Upaya membangun percepatan pembangunan Zona Integritas (ZI) di Polresta Banyuwangi tidak dapat ditunda mengingat perjalanan dari Polri ke depan akan menghadapi tantangan yang lebih sulit dan bervariasi. Untuk itu, Polri sejak dini harus menata³⁸ keyakinan bahwa penting untuk menjadikan institusinya sebagai lembaga yang bersih dan melayani, yang mampu mendapatkan kepercayaan masyarakat dan menjadi garda terdepan dalam membangun nilai-nilai integritas. Akan sulit dan mustahil ketika Polri belum mampu menjadi lembaga yang bisa menanamkan nilai integritas di internalnya, namun kemudian terburu-buru masuk di wilayah eksternal untuk berupaya berkolaborasi dengan lembaga publik, lembaga masyarakat, organisasi masyarakat, masyarakat dan berbagai elemen lainnya dalam menyelesaikan tugas dan permasalahan umum.

Ketika hal tersebut dilakukan, maka hanya akan menjadikan Polri semakin buruk di mata masyarakat dan pihak eksternal lainnya karena dinilai “mengurus internalnya saja tidak mampu, tetapi hendak mengurus ranah yang lebih luas”. Singkatnya bahwa Polri hari ini dituntut untuk menjadikan dirinya sebagai lembaga yang unggul khususnya dari segi penanaman dan pengaplikasian nilai-nilai integritas dalam satuan kerjanya.

Kondisi hari ini menunjukkan bahwa meskipun Polri merupakan lembaga yang memiliki kewenangan sangat kuat, namun Polri tidak bisa begitu saja menjadikan dirinya sebagai lembaga adikuasa bagi publik pada umumnya. Kembali pada apa yang seharusnya dan sebaiknya Polri lakukan yakni Polri merupakan organisasi yang merangkul, mengayomi, melindungi dan menjadi mitra bagi publik atau masyarakat. Dalam hal ini, kepercayaan publik atau *public trust* adalah fokus utama untuk memenangkan hati publik atau masyarakat. Kepercayaan publik merupakan muara akhir dimana sejatinya Polri mendapatkan legitimasi dan pengakuan hormat dari publik atau masyarakat yang merupakan mitra. Sedangkan strategi beserta implementasi strategi adalah alat untuk memenangkan kepercayaan dan legitimasi masyarakat.

Kepercayaan publik dan strategi (berikut implementasi strategi) yang merupakan penjabaran dari visi, misi, dan beberapa komponen sebelumnya merupakan 2 (dua) kata kunci bagi Polri. Jika Polri mampu mengoptimalkan keduanya, maka akan sangat mudah menjadikan Polri sebagai lembaga kuat yang mana masyarakat dan publik akan sangat segan dan menghormati Polri mulai dari jajaran tertinggi hingga satuan terkecil. Selain itu, hal lain yang bersifat positif adalah munculnya kebanggaan pada internal satuan kepolisian dan kebanggaan lain muncul dari publik dan masyarakat yang berperan sebagai mitra Polri. Keduanya akan berjalan bersamaan secara solid dalam rangka menciptakan masyarakat dengan stabilitas keamanan dan sosial yang tinggi sehingga mampu mencegah gangguan lingkungan hingga gangguan kriminal lainnya. Dengan begitu, Polri tidak hanya mendapatkan rasa kepercayaan dan hormat dari publik atau masyarakat, tetapi lebih dari itu, bahwa publik dan masyarakat memberikan rasa kepercayaan dan hormat terhadap satuan Polri dari kewibawaan yang dimiliki dan hal tersebut akan berk 39 ungungan tanpa harus menggunakan seragam, jabatan atau pangkat.

KESIMPULAN

Berdasarkan penjabaran tersebut di atas, sesuai dengan permasalahan yang ada, peneliti dapat menyimpulkan sebagai berikut :

- a. Pola sosialisasi yang masih terpusat dan kurangnya kerjasama dengan Kementrian Pemberdayaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (Kemenpan-RB), membuat tujuan program Zona Integritas (ZI) menuju Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani belum terbentuk dengan baik. Sehingga perlu perluasan sosialisasi dalam bentuk manual ataupun elektronik dan membangun kerjasama dengan institusi Kementerian Pemberdayaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (Kemenpan-RB) dalam menciptakan kualitas kinerja aparatur menuju percepatan pembangunan Zona Integritas (ZI). Permasalahan sumber daya tergambar pada masih adanya anggota yang melakukan Korupsi, Kolusi dan Nepotisme (KKN) dan pada sumber daya anggaran yang masih tercampur

dengan komponen lain seperti sosialisasi, rapat, koordinasi, asistensi dan evaluasi serta pemberian *reward* yang terkesan *like and dislike*, sehingga potensi sumber daya organisasi dalam membangun Zona Integritas (ZI) guna mewujudkan Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani dirasa belum siap. Perlu adanya pengawasan internal dalam aktivitas pelayanan, meningkatkan kompetensi personel dan meningkatkan pemahaman personel melalui nilai integritas serta perlu penambahan anggaran untuk kegiatan yang sifatnya mendukung dalam membangun Zona Integritas (ZI) dan pengukuran pemberian *reward* yang jelas;

- b. Belum adanya perubahan pada semua pelayanan publik membuat strategi perubahan dalam bidang pelayanan Zona Integritas (ZI) dirasa belum optimal. Sehingga perlu adanya peningkatan kualitas layanan berbasis *online* dan terpadu, sekaligus sebagai upaya meningkatkan kepercayaan masyarakat yang berbasis Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani. Selain itu masih banyaknya pengaduan masyarakat yang fluktuatif dan selain itu kondisi ekonomi yang sulit saat ini menjadi salah satu faktor *justified* negatif pada Polresta Banyuwangi sehingga kualitas perilaku organisasi dalam membangun Zona Integritas (ZI) dirasa belum optimal. Oleh karena itu perlu untuk memperbaiki kondisi ekonomi masyarakat melalui pemberian bantuan riil dan juga kolaborasi positif dengan media dalam aktivitas kepolisian dalam rangka penyebaran informasi mengenai percepatan pembangunan Zona Integritas (ZI) di Polresta Banyuwangi.

40

DAFTAR PUSTAKA

Buku

- Aguilar, F. J. (1967). *Scanning the Business Environment*. Harvard Business School University.
- Dwiyanto, Agus. (2006). *Mewujudkan Good Governance Melalui Pelayanan Public*. Yogyakarta: UGM Press.
- George R. Terry. (1972). *Principles of Management, Edisi ke-6*, Illinois: Richard D. Irwin Homewood.
- Healey, Joe. (2007). *Radical Trust: How Today's Great Leaders Convert People to Partners*. John Wiley & Sons; 1 edition (31 Aug. 2007) (January 1, 1702)

- Kaplan, Robert S. & Norton, David P. (2007). *Using The Balanced Scorecard As A Strategic Management System*. Harvard Business Review, 2007.
- Katz, Elihu, Hadassah Haas, dan Michael Gurevitch. (2010). "On the Use of the Mass Media for Important Things." *American Sociological Review* (1973), 38, 164-81. Dikutip dalam Richard West dan Lynn H. Turner, *Introduction to Communication Theory: An Analysis and Application*, 4th Ed. New York: McGraw-Hill, 2010.
- Lewin, K. (1951). *Field Theory in Social Science*. Harper: New York.
- Myles, B. S. (2011). *Autism spectrum disorders: Foundations, characteristics and effective strategies*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Education
- Pearce, John A. dan Robinson, Richard B. (2013). *Manajemen Strategis: Formulasi, Implementasi, dan Pengendalian*. Jakarta: Salemba Empat.
- Riyanto, Setyo, A. S. dan H. A. (2017). *The Impact of Working Motivation and Working Environment on Employees Performance in Indonesia Stock Exchange*. *International Review of Management and Marketing*,
- Robbins, Stephen P. (2001). *Perilaku Organisasi: Konsep, Kontroversi, Aplikasi*, Jilid 1, Edisi 8, Prenhallindo, Jakarta.
- Stewart, J.F., (2006). Dental fear in Australia: who's afraid of the dentist?. *Australian Dental Jour* 41 (1): 78-85
- Suprpto, Tommy. (2011). *Pengantar Ilmu Komunikasi: Dan Peran Manajemen dalam Komunikasi*. Yogyakarta: Penerbit CAPS
- Suryono, Agus. (2010). *Dimensi-dimensi Prima Teori Pembangunan*. UBPress. Malang.
- Kasali, Rhenald. (2005). *Change!*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Handaru, Sharon. (2013). Efektivitas Komunikasi Humas dalam Sosialisasi Program SIM Online oleh Satlantas Polresta Surabaya. *Jurnal E-Komunikasi*. Vol 5. No.1 Tahun 2013.
- Mullins, Laurier J. (2005). *Management and Organizational Behavior*. Prentice Hall: Edinburg Gate Harlow.
- DR. Lexy J. Moleong. (1993). *Metodologi Penelitian Kualitatif* (edisi revisi).