

ANALISIS KEEFEKTIFAN UPAYA PEMERINTAH DAERAH DALAM MEMBANGUN SISTEM PENGENDALIAN KORUPSI

(Studi Kasus pada Pemerintah Kota Bekasi)

Putri Catalya

Magister Akuntansi, Universitas Gadjah Mada, Indonesia

Fakultas Ekonomika dan Bisnis Jl. Humaniora No.1 Bulaksumur, Yogyakarta, 55281

e-mail: putri.catalya@gmail.com

Abstrak

Tujuan—Tujuan dari penelitian ini meliputi tujuan analitis dan tujuan aplikatif. Tujuan analitisnya adalah menganalisis keefektifan upaya pemerintah untuk membangun dan mengimplementasikan sistem pengendalian korupsi. Sedangkan tujuan aplikatif adalah menganalisis faktor penyebab ketidakefektifan yang dapat dikembangkan menjadi solusi demi terwujudnya sebuah sistem pengendalian korupsi yang efektif.

Desain/Methodologi/Pendekatan—Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan melakukan studi kasus untuk memecahkan masalah melalui aplikasi teori kerangka analitis program dan kebijakan antikorupsi (Arvis *et.al.*(2003), Bolongaita *et.al.*(2004), Albrecht *et.al.*(2012)) dan kerangka model *Fraud Control Plan* (BPKP, 2006). Data yang digunakan yaitu data primer dan data sekunder. Data primer didapatkan dari hasil *shorter case study interview* kepada informan kunci dan *survey interviews in case study* kepada para pegawai di lingkungan entitas objek dan masyarakat. Data sekunder didapatkan dari hasil *walkthrough* ke sistem pelayanan, observasi kegiatan pelayanan, penelusuran internet, dokumen dan wadah publikasi lainnya

Temuan—Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi yang dilaksanakan oleh Pemerintah Kota Bekasi untuk membangun sistem pengendalian korupsi berada pada level 3 dengan kategori “Cukup”. Berdasarkan skor penilaian masing-masing atribut program anti korupsi pada dimensi Pencegahan yang terdapat pada Pemerintah Kota Bekasi, dapat disimpulkan bahwa strategi pencegahan korupsi yang dilaksanakan oleh Pemerintah Kota Bekasi masih lebih berfokus pada penataan regulasi tentang kode etik dan standar disiplin pegawai (*Conduct and Disciplinary Standard*) dimana skor yang didapatkan dari hasil penilaian adalah mencapai level 4, level tertinggi dari atribut strategi pencegahan korupsi yang lain. Berdasarkan skor penilaian masing-masing atribut program anti korupsi pada dimensi Pendeteksian yang terdapat pada Pemerintah Kota Bekasi, dapat disimpulkan bahwa strategi pendeteksian korupsi yang dilaksanakan oleh Pemerintah Kota Bekasi berada pada level 3 dengan kategori “Cukup”. Berdasarkan skor penilaian masing-masing atribut program anti korupsi pada dimensi Penindakan yang terdapat pada Pemerintah Kota Bekasi, dapat disimpulkan bahwa strategi penindakan korupsi yang dilaksanakan oleh Pemerintah Kota Bekasi masih lebih berfokus pada upaya pemenuhan kelayakan atribut Standar Investigasi

(*Investigation Standard*) dimana skor yang didapatkan dari hasil penilaian adalah mencapai level 3, level tertinggi dari atribut strategi penindakan korupsi yang lain.

Batasan/Implikasi—Penelitian ini memiliki implikasi pada akademisi, praktisi pemerintahan, dan entitas pemerintah daerah (khususnya Pemerintah Kota Bekasi) dalam menentukan strategi pengendalian korupsi yang efektif dalam mencegah, mendeteksi dan menindak korupsi secara terpadu dan simultan. Keterbatasan dalam penelitian ini adalah tidak mempertimbangkan informasi di luar data yang bisa didapatkan peneliti dan pembahasan hanya terbatas pada resiko spesifik pada sektor pelayanan publik.

Originalitas/Nilai—Strategi pengendalian korupsi yang efektif dan simultan harus dilaksanakan dengan memperhatikan kepaduan ketiga dimensi (pencegahan, pendeteksian dan penindakan) serta melibatkan partisipasi dari semua pihak baik internal pemerintah (manajemen, pegawai dan *stakeholders*) maupun eksternal (pelanggan dan masyarakat). Selain itu, penelitian ini merupakan penelitian pertama yang melakukan studi kasus pada keefektifan upaya pengendalian korupsi yang dijalankan pemerintah daerah.

Kata kunci: *Fraud Control Plan*, program antikorupsi, kebijakan antikorupsi, pemerintah daerah, pencegahan korupsi, pendeteksian korupsi, penindakan korupsi, sistem pengendalian korupsi

1. Pendahuluan

Upaya pengendalian korupsi merupakan salah satu tuntutan reformasi yang bergulir sejak lebih dari 20 tahun lalu. Dalam perjalanannya, upaya-upaya pengendalian korupsi di Indonesia sebenarnya memiliki sejarah yang panjang. Namun, keseluruhan upaya pengendalian korupsi pemerintah yang telah disebutkan di atas masih saja belum memberikan hasil yang memuaskan. Upaya pengendalian korupsi dinilai belum menunjukkan hasil yang signifikan.

Hal tersebut di atas dapat disebabkan upaya yang selama ini dilakukan masih lebih dititikberatkan pada sisi penindakan daripada pencegahan dan penerbitan instrumen-instrumen kebijakan tanpa implementasi yang memadai. Paradigma yang masih ada di dalam lingkungan entitas pemerintah adalah pengendalian korupsi merupakan tanggung jawab APH dan lembaga pengawas serta pemeriksa (BPK RI, 2012). Seperti menangani penyakit, menangani korupsi dengan mencegahnya akan lebih baik daripada mengobatinya (Tuanakotta, 2017). Emil Bachtiar (2012) juga mengatakan hal yang sama bahwa mencegah fraud lebih baik daripada “mengobati”nya.

Masih tingginya korupsi di berbagai instansi pemerintahan juga mengindikasikan bahwa opini laporan keuangan Wajar Tanpa Pengecualian (WTP) tidak menjamin bahwa suatu entitas telah bebas korupsi. Kondisi tersebut dapat terjadi karena korupsi tidak hanya terjadi dalam pengelolaan keuangan negara atau daerah saja, tetapi dapat juga terjadi pada bidang-bidang lain yang tidak terkait langsung dengan pengelolaan keuangan negara seperti korupsi dalam proses penyusunan peraturan perundangan,

proses pembuatan dokumen atau perizinan (pelayanan publik) dan lain sebagainya.

Banyak pengamat dan ahli kebijakan di berbagai forum terbuka dan tertutup sepakat bahwa pelayanan publik sampai saat ini menjadi sektor yang sangat rawan akan korupsi. Hal itu dikarenakan pelayanan publik dapat dikatakan sebagai suatu mekanisme yang tidak terpisahkan dari kebutuhan hidup seorang warga di negara yang berdaulat dimana pemenuhannya menggunakan jasa instansi pemerintah. Siklus kehidupan seorang warga sangat sarat akan kebutuhan terhadap pelayanan publik, dimulai dari baru lahir, masuk sekolah, membayar biaya pendidikan, mengurus KTP/SIM, mencari pekerjaan, menikah, administrasi kepegawaian, pensiun, sampai dengan meninggal (Satgas Saber Pungli, 2017). Kebutuhan inilah yang menimbulkan rasa kekhawatiran yang diderita oleh masyarakat/individu terhadap suatu layanan publik dimana mereka membutuhkan percepatan pelayanan (Aman, 2016). Rasa kekhawatiran itu bisa saja timbul karena adanya *public trust* kepada aparat yang sangat rendah pada aspek kinerja (kurang profesional dan layanan publik yang tidak simpatik) dan aspek kultur (perilaku koruptif, penyalahgunaan kewenangan dan birokrasi berbelit-belit) (Satgas Saber Pungli, 2017). Rasa kekhawatiran itu yang menyebabkan masyarakat menjadi korban praktik ekonomi berbiaya tinggi yang dimana salah satunya adalah praktik pungutan liar. Hal itulah yang menyebabkan praktik pungutan liar menjadi fokus utama dalam pemberantasan korupsi pada pemerintahan saat ini.

Pembentukan Satuan Tugas Sapu Be

-rsih Pungutan Liar (Satgas Saber Pungli) dan penerapan sistem perizinan daring yang merupakan wujud komitmen baik pemerintah untuk memberantas korupsi dalam pemberian izin dikritisi penerapannya dan dianggap tidak memberikan dampak yang cukup signifikan menuju pelayanan perizinan yang bersih. Kelompok pengusaha dan pengembang masih mengeluhkan korupsi yang masih tumbuh subur dan malah mengakibatkan keberadaan Satgas Saber Pungli menghambat proses perizinan (Nasional.kontan.id, 2017; Okezone.com, 2016). Birokrasi yang belum terbebas dari praktik pungutan liar menjadi salah satu faktor yang menyulitkan pelaku bisnis menjalankan usahanya. Hal ini tentunya akan turut memberikan dampak *bottlenecking* bagi penanaman modal di suatu daerah dan pada akhirnya menjadi penyebab pembangunan daerah -yang diharapkan lebih optimal dengan kebijakan otonomi daerah- menjadi tidak berjalan efektif.

Entitas pemerintahan daerah, sebagai penyumbang ratusan kasus korupsi di Indonesia sedang berada di suatu titik klimaks dimana mereka seharusnya menyadari pentingnya sistem pengendalian korupsi yang efektif dalam mewujudkan suatu pemerintahan yang baik (*model of good management*). Undang Undang Nomor 32 Tahun 2004 memberikan hak, wewenang dan kewajiban kepada pemerintah daerah untuk mengatur dan mengurus sendiri urusan pemerintahan dan kepentingan masyarakat setempat. Sektor perizinan menjadi salah satu dari tujuh bidang Pelayanan Publik di lingkungan Pemerintah Daerah yang rawan terjadi pungutan liar (Pi

-kiran Rakyat, 2016).

Belakangan ini, untuk menjawab keresahan berbagai kalangan terhadap keterpurukan layanan dan program yang dijalankan pemerintah daerah, beberapa daerah telah menerapkan bentuk baru pembangunan berkelanjutan yang dinamakan *smart city*. Salah satunya adalah Pemerintah Kota Bekasi yang sudah menerapkannya sejak tahun 2016. Di sektor pelayanan publik, pada tahun 2017 Pemerintah Kota Bekasi mulai menerapkan sistem perizinan daring (*online*) yang bertajuk Sistem Layanan Perizinan Terpadu (SiLAT) untuk pelayanan enam perizinan pada Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu (DPM-PTSP) Kota Bekasi.

Pemerintah Kota Bekasi dengan segala upaya perbaikan pelayanan publik tersebut telah berhasil memperoleh beberapa penghargaan, baik dari tingkat nasional maupun dari tingkat provinsi. Kota Bekasi dinominasikan ke dalam sembilan kota Pelayanan Terpadu Satu Pintu Terbaik se-Indonesia oleh Badan Koordinasi Penanaman Modal (BKPM) (Tribunnews.com, 2018). Selain itu, DPMPTSP Kota Bekasi mendapatkan peringkat pertama sebagai kantor layanan pemerintah daerah terbaik Tahun 2018 pada tingkat Provinsi Jawa Barat (Antaraneews.com, 2018).

Namun, penghargaan tersebut tidak menjadikan Pemerintah Kota Bekasi berhasil meraih predikat sebagai Wilayah Bebas Korupsi oleh Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (KemenPANRB). Pada tahun 2018, DPM-PTSP Kota Bekasi

ditetapkan sebagai salah satu unit kerja yang termasuk pada penilaian Zona Integritas Wilayah Bebas Korupsi/Wilayah Birokrasi Bebas Melayani (ZI WBK-WBBM). Namun, DPM-PTSP masih memiliki banyak kekurangan pada komponen penilaian sehingga tidak lolos (djkn.kemenkeu.go.id, 2019). Hal itu membuktikan bahwa Pemerintah Kota Bekasi (dalam hal ini, DPM-PTSP Kota Bekasi) belum memenuhi syarat yang ditetapkan oleh KemenPAN-RB untuk mendapatkan predikat sebagai wilayah yang bebas dari korupsi.

Atas fakta dan pendapat ahli mengenai belum optimalnya upaya pemberantasan korupsi yang dilakukan pemerintah pusat/daerah, melalui penelitian ini ditekankan pentingnya suatu sistem yang memadai dalam mencegah, mendeteksi dan merespon secara proaktif potensi atau peristiwa korupsi di lingkungan pemerintah. Sistem tersebut diharapkan kedepannya akan menyebarkan pengaruh yang positif bagi lingkungan bisnis dan masyarakat. Dengan adanya sistem pengendalian korupsi yang efektif dan memadai, diharapkan dapat menumbuhkan nilai-nilai yang baik di lingkungan organisasi pemerintah itu beroperasi dan memberikan pedoman bagi pengambilan keputusan etis yang lebih bermanfaat bagi negara dan masyarakat. Berbagai hal ini memotivasi dilakukannya penelitian deskriptif tentang “*Analisis Keefektifan Upaya Pemerintah Daerah dalam Membangun Sistem Pengendalian Korupsi (Studi Kasus pada Pemerintah Kota Bekasi)*”.

Berdasarkan permasalahan tersebut, dengan membatasi konsep *fraud* pada resiko korupsi spesifik dalam sektor pelayanan

publik, akan dibahas upaya-upaya apa saja yang telah diimplementasikan Pemerintah Kota Bekasi dalam rangka membangun sebuah sistem pengendalian korupsi yang dapat mencegah, mendeteksi dan menindak korupsi secara simultan. Dari hasil analisis tersebut, akan dikembangkan rekomendasi aplikatif yang dapat membantu Pemerintah Kota Bekasi mengembangkan praktik-praktik sehat dan baik yang dibutuhkan menuju sebuah sistem pengendalian korupsi yang efektif.

Dengan membatasi pada kegiatan pelayanan masyarakat oleh DPM-PTSP Kota Bekasi, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi praktis berupa saran dan rekomendasi kepada entitas objek dalam mengembangkan sistem pengendalian korupsi yang efektif, kontribusi pandangan strategis bagi peregulasi dalam membuat kebijakan-kebijakan yang harus diangkat sebagai usaha antikorupsi, dan kontribusi akademis berupa acuan penelitian dan tambahan daftar literatur tentang topik sistem pengendalian korupsi di pemerintah daerah yang telah menerapkan konsep pembangunan berkelanjutan.

2. Landasan Teori dan Tinjauan Literatur

Pengertian analisis dalam penelitian ini mengacu pada definisi yang dijabarkan dalam Kamus Bahasa Indonesia Kontemporer (Salim&Salim, 2002), yakni penyelidikan terhadap suatu peristiwa atau permasalahan melalui penguraian dan penelaahan suatu pokok persoalan untuk mengetahui kebenaran atas keadaan atau peristiwa yang diselidiki.

Pengertian keefektifan dalam penelitian ini mengacu pada definisi yang

diberikan oleh Steers (1958) dan Tampubolon (2008), yaitu suatu ukuran/atribut yang menyatakan seberapa jauh target yang telah dicapai oleh manajemen, yang mana target tersebut sudah ditentukan terlebih dahulu sehingga dapat dievaluasi jalannya suatu program sudah berada pada jalan yang seharusnya (*the right way*). Ukuran keefektifan yang paling tepat dipakai dalam penelitian ini sesuai dengan klasifikasi yang diberikan Lubis&Huseini (1987) adalah menggunakan ukuran keefektifan dengan pendekatan sasaran (*goal approach*).

Arvis dan Berenbeim (2003) menyatakan bahwa cabang perbuatan *fraud* yang lebih umum terjadi dalam konteks pemerintahan adalah korupsi. Para ahli lainnya mengungkapkan hal serupa. Vedi R Hadiz (2002) dalam Bolongaita (2004) mengutip pendapat Hamilton-Hart (2001, hlm.66) tentang definisi korupsi yang menurutnya paling mencitrakan sifat endemik dari korupsi itu, yakni korupsi adalah *the use of public office for private gain in ways that contravene declared rules*. Tuanakotta (2017) menuliskan korupsi umumnya didefinisikan sebagai penyalahgunaan jabatan di sektor pemerintahan (*misuse of public office*) untuk kepentingan pribadi, misalnya penjualan kekayaan negara secara tidak sah oleh pejabat, *kickbacks* dalam pengadaan di sektor pemerintahan, penyuaipan, dan “pencurian” (*embezzlement*) dana-dana pemerintah. Pakar investigasi, Prof. Eddy Moeljadi (Kementerian Perindustrian RI, 2012) juga mengatakan bahwa *fraud* bisa didefinisikan sebagai *deception* (penipuan), *dishonest* (ketidakjujuran), dan niat untuk

melakukan sesuatu yang jelek, menyangkut cara-cara yang dihasilkan akal manusia untuk mendapatkan keuntungan dari pihak lain dengan cara yang salah, namun jika terkait dengan birokrat atau pegawai negeri maka *fraud* dapat langsung didefinisikan sebagai korupsi. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa tindakan *fraud* yang banyak dan sering dilakukan di dalam lingkungan sektor pemerintahan adalah termasuk dalam kategori korupsi.

Di dalam penelitian ini, segala sesuatu yang terkait penyalahgunaan kekuasaan untuk kepentingan pribadi (misal. perilaku pungli dan gratifikasi) merupakan bagian dari tindak pidana korupsi. Definisi penyalahgunaan kekuasaan yang dipakai dalam penelitian ini memperhatikan definisi yang diberikan oleh Undang Undang Nomor 30 Tahun 2014 tentang Administrasi Pemerintahan yaitu meliputi tindakan melampaui wewenang, mencampuradukkan wewenang dan bertindak sewenang-wenang yang disertai perbuatan pidana (*mens rea*) serta memberikan dampak kerugian bagi negara, keuntungan bagi pelaku, dan gangguan pelayanan publik.

Ketika berbicara tentang konsep sistem pengendalian korupsi yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari sistem pengendalian internal, hal yang sangat diperhatikan pertama kali tentunya adalah lingkungan organisasi. Lingkungan organisasi dalam membentuk pengendalian adalah benteng pertama bagi organisasi terhadap penyalahgunaan wewenang. Sesuai dengan tujuan penelitian untuk menjelaskan bagaimana upaya-upaya pemerintah dalam sistem pengendalian korupsi bisa dikatakan

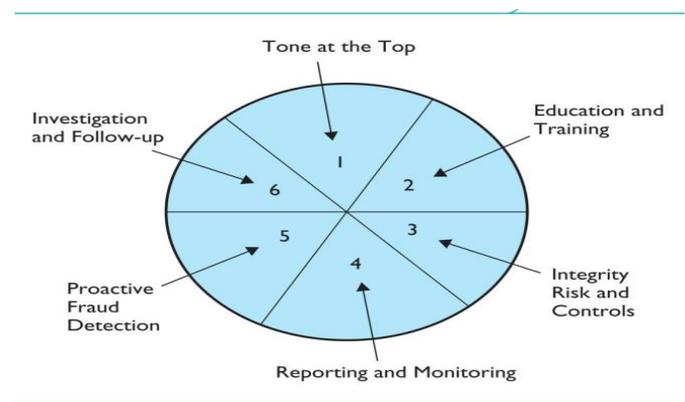
efektif, upaya-upaya tersebut harus mampu mencegah, menangkal dan memudahkan pengungkapan kejadian yang berindikasi korupsi yang nantinya akan memberikan dorongan positif dan mengurangi/menghilangkan dorongan negatif bagi proses penciptaan budaya yang berjalan di lingkungan organisasi, baik internal maupun eksternal.

Dalam penelitian ini, *grand theory* yang dipakai adalah teori institusional yang dikemukakan oleh DiMaggio dan Powell (1983). Zukler (1987) serta Meyer dan Scott (2001). Dalam menunjukkan sebuah eksistensi, organisasi melalui berbagai proses. Eksistensi sebuah organisasi pertama kali dibentuk melalui proses adopsi yang diperkenalkan sebagai proses *mimetic* oleh DiMaggio dan Powell (1983). Organisasi terbentuk oleh lingkungan organisasi di sekitar mereka yang memberikan ide-ide berpengaruh dan diinstitutionalkan sebagai simbol dan ritual yang sah dan diterima sebagai cara berpikir organisasi. Selanjutnya, dalam teori institusional dimunculkan “mitos yang dirasionalisasi” bahwa organisasi terbentuk oleh tekanan institusional yang menyebabkan terjadinya institusionalisasi (Scott 1983:14 dalam (Scott, 2004)). Desain struktur organisasi berupa posisi, kebijakan, program, dan prosedur organisasi modern lebih menggambarkan kekuatan anggota organisasi, yang bukan hanya diperoleh sebagai dampak yang timbul melalui aktivitas-aktivitas kerja yang sering diatur oleh sistem, melainkan juga diberikan secara langsung oleh pemangku kepentingan dan khalayak di luar organisasi. Hal ini menggambarkan pentingnya organisasi

memperoleh legitimasi sosial yang baik, karena menurut Zukler (1987) dalam Scott (2004), ide atau gagasan pada lingkungan institusional membentuk sebuah bahasa/symbol yang menjelaskan keberadaan organisasi dimana hal itu diketahui (*taken for granted*) sebagai norma-norma dalam lingkungan organisasi. Organisasi pada tahap ini sudah memasuki proses memberikan pengaruh koersif kepada lingkungan organisasi.

Berbagai literatur tentang anti-*fraud programme* dan penelitian oleh Bolongaita, *et.al.* (2004) dan Arvis, *et.al.* (2003) menyatakan sebuah program antikorupsi yang efektif secara umum memiliki tiga komponen utama, yakni (1) nilai-nilai dasar yang dinyatakan oleh organisasi; (2) pelatihan dan diseminasi yang memadai kepada karyawan; dan (3) ketersediaan sistem informasi dan pendukung. Albrecht, *et.al* (2012) memberikan sebuah pendekatan yang komprehensif dalam memberantas korupsi. Pendekatan yang jauh lebih baik untuk melawan *fraud* dapat dilihat pada Gambar 1.

Gambar 1. Pendekatan Pemberantasan Fraud



Sumber: Albrecht (2003) dalam Albrecht (2012)

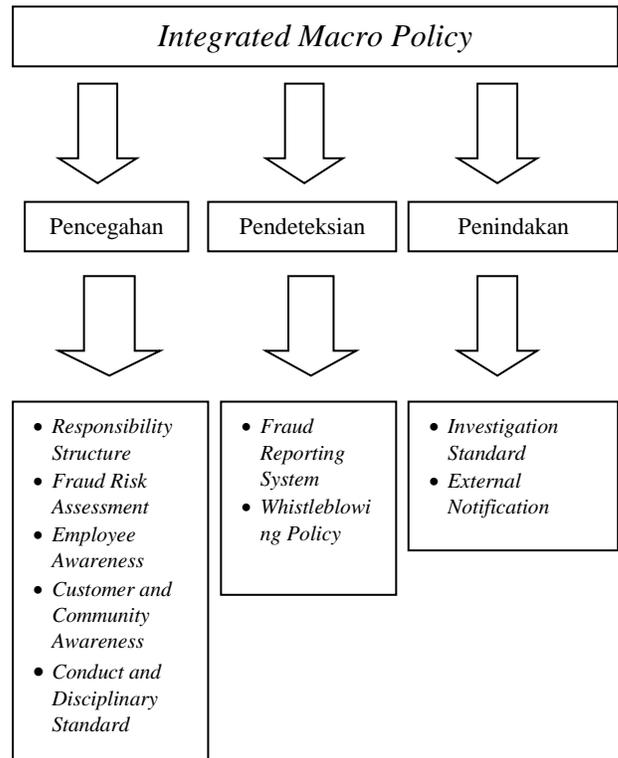
Dalam menilai keefektifan upaya pengendalian korupsi pada entitas pemerintah, penelitian ini menggunakan kriteria *Fraud Control Program (FCP)* yang dikembangkan oleh BPKP. *Fraud Control Plan* merupakan sistem pengendalian yang dirancang untuk mencegah, menangkal dan memudahkan pengungkapan kejadian yang berindikasi korupsi. FCP meliputi tiga dimensi sebagai berikut.

1. Pencegahan, berarti tidak memberikan kesempatan sedikit pun terhadap kemungkinan terjadinya *fraud*.
2. Pendeteksian, berarti sedini mungkin mendeteksi *fraud* yang terjadi.
3. Penindakan, yang meliputi dua aktivitas yaitu:
 - a. investigasi, berarti melakukan penyelidikan untuk meminimalisir terjadinya kerugian dan memperbaiki pengendalian internal untuk menutup celah terjadinya *fraud*; dan
 - b. pelaporan dan *monitoring* evaluasi, untuk menangkap pelaku korupsi dan mengambil tindakan untuk membuat para pelaku maupun orang-orang lain yang berpotensi akan melakukan korupsi menjadi jera, dengan demikian secara tidak langsung kasus korupsi dapat ditekan.

Penilaian efektif atau tidaknya upaya membangun sistem pengendalian korupsi didasarkan pada terpenuhinya sepuluh atribut-atribut yang dibangun dalam *fraud control strategy*. (BPKP, 2006) Untuk memformulasi hasil penelitian, kerangka pemikiran hubungan atribut FCP dengan tiga dimensi sistem pengendalian korupsi dibuat seperti Gambar 2.

Gambar 2 Kerangka Pemikiran Hubungan Atribut *Fraud Control Plan*

dengan Dimensi Sistem Pengendalian Korupsi



3. Metode Penelitian

3.1. Profil Objek Penelitian

Pemerintah Kota Bekasi merupakan salah satu kota pemerintah daerah yang terletak di Provinsi Jawa Barat, Indonesia dan pertama kali dibentuk dengan Undang Undang Nomor 9 Tahun 1996 tentang Pembentukan Kotamadya Daerah Tingkat II Bekasi (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 1996 Nomor 111, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 3663). Peraturan Daerah Kota Bekasi Nomor 07 Tahun 2016 tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah Kota Bekasi menyatakan unsur perangkat daerah Pemerintah Kota Bekasi terdiri dari Sekretariat Daerah, Sekretariat DPRD, Inspektorat Kota, Satpol PP, 22 Dinas, 5 Badan, 12 Kecamatan dan 56

Kelurahan. Pemerintah Kota Bekasi memiliki visi “Cerdas, Kreatif, Maju, Sejahtera dan Ihsan” yang dijabarkan dalam Penjabaran visi dan misi Pemerintah Kota Bekasi tersebut dituangkan dalam dokumen Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah (RPJMD) Tahun 2018–2023. Dokumen RPJMD yang disusun merupakan pelaksanaan dari Rencana Pembangunan Jangka Panjang Daerah (RPJPD) Kota Bekasi Tahun 2005–2025 dengan mengusung tema pembangunan “Memperkuat Struktur Perekonomian Kota” dan selanjutnya, RPJMD diterjemahkan ke dalam Rencana Kerja Pemerintah Daerah (RKPD) Kota Bekasi setiap tahunnya.

Sejalan dengan teori institusional, suatu organisasi dapat membangun *rules*, *norms* dan *cultural benefit* secara bersamaan melalui pembentukan kualitas pelayanan publik yang baik. Dalam rangka mewujudkan *good governance*, Pemerintah Kota Bekasi berupaya untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik dengan membentuk Peraturan Daerah Kota Bekasi Nomor 13 Tahun 2007 tentang Penyelenggaraan Pelayanan Publik di Kota Bekasi dan membentuk Badan Pelayanan Perizinan Terpadu (BPPT) pada tahun 2008 yang akhirnya diubah menjadi DPM-PTSP pada tahun 2016. Kebijakan tentang pembentukan mekanisme penyelenggaraan pelayanan publik melalui mekanisme satu pintu tersebut telah disesuaikan dengan aturan yang termuat dalam Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 20 Tahun 2008 tentang Pedoman Organisasi dan Tata Kerja Unit Pelayanan Perizinan Terpadu di Daerah.

DPM-PTSP Kota Bekasi merupakan

gabungan dari beberapa unsur perangkat daerah. Berdasarkan Peraturan Walikota Bekasi Nomor 80 Tahun 2016, DPM-PTSP mempunyai kewenangan di bidang pelayanan perizinan dan penanaman modal sebagai organisasi lain yang merupakan bagian dari perangkat daerah. Tugas pokok DPM-PTSP Kota Bekasi adalah membantu Walikota dalam melaksanakan koordinasi dan menyelenggarakan pelayanan administrasi di bidang perizinan dan penanaman modal yang menjadi urusan daerah secara terpadu dengan koordinasi, integrasi, sinkronisasi, simplifikasi, keamanan dan kepastian. Sedangkan Inspektorat Kota Bekasi adalah perangkat daerah yang mempunyai kewenangan dalam tugas pokok di bidang pengawasan pelaksanaan penyelenggaraan urusan pemerintahan daerah berdasarkan Peraturan Walikota Bekasi Nomor 10 Tahun 2017.

3.2 Rasionalisasi dalam Menentukan Objek Penelitian

Penelitian ini mengambil lokasi penelitian di Komplek Perkantoran Pemerintah Kota Bekasi yang beralamat di Jalan Ahmad Yani No. 1 Bekasi Selatan, Kota Bekasi, Jawa Barat dan di Jalan Ir H. Juanda No 100 Margahayu, Kota Bekasi, Jawa Barat. Salah satu alasan penelitian mengambil Pemerintah Kota Bekasi sebagai objek adalah dalam beberapa tahun belakangan Pemerintah Kota Bekasi telah menunjukkan komitmen dalam penyempurnaan sistem maupun manusia sebagai agen-agen perubahan (*Agent of Change*). Namun, upaya-upaya pemberantasan korupsi di Kota Bekasi yang telah dilakukan selama ini dinilai masih belum optimal. Hal ini terbukti dengan kegagalan Pemerintah Kota Bekasi

mendapatkan predikat sebagai Wilayah Bebas Korupsi dari Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (KemenPAN-RB) pada tahun 2018.

Pemilihan perangkat daerah DPM-PTSP dan Inspektorat Kota Bekasi sebagai objek penelitian dikarenakan beberapa alasan. **Pertama**, dalam pelaksanaan pelayanan perizinan DPM-PTSP Kota Bekasi pada umumnya menghadapi beberapa risiko korupsi yang terjadi pada setiap tahapan pelayanan, meliputi suap-menyuap, pemerasan, penyalahgunaan jabatan, dan gratifikasi. Risiko ini akan ditambah buruk dengan adanya budaya pemberian uang terima kasih di masyarakat. **Kedua**, DPM-PTSP Kota Bekasi dijadikan sebagai salah satu unit Pemerintah Kota Bekasi untuk penilaian Zona Integritas Wilayah Bebas Korupsi. **Ketiga**, penelitian ini membutuhkan pendapat masyarakat untuk sudut pandang hasil penelitian yang komprehensif. Dalam memudahkan teknik pengumpulan data, penelitian ini mengambil subjek penelitian terhadap masyarakat yang secara langsung menggunakan pelayanan publik DPM-PTSP. **Keempat**, Inspektorat Kota Bekasi sebagai promotor pengendalian (sebagai APIP) tentu saja berperan penting dalam rangkaian kegiatan koordinasi dan supervisi pencegahan korupsi (korsupgah) sehingga tujuan pembangunan Zona Integritas menuju Wilayah Bebas Korupsi dapat tercapai.

3.3 Jenis Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif yang menggunakan pendekatan deskriptif. Pengambilan sumber data pada Pemerintah Kota Bekasi dilakukan secara

purposive dan *snowball*, teknik pengumpulan dengan triangulasi (gabungan), analisis data bersifat deduktif/kualitatif atau menarik sebuah kesimpulan/makna atas interpretasi hasil identifikasi isu.

Penelitian studi kasus-deskriptif memfokuskan pada isu-isu kontemporer dan menggunakan basis pertanyaan yang berbentuk “bagaimana dan “mengapa”. Pertanyaan “bagaimana” dan “mengapa” digunakan pada penelitian studi kasus yang mempertanyakan serangkaian isu kontemporer dan ketika peneliti tidak atau hanya sedikit memiliki kontrol pada objek penelitiannya. Penelitian terapan berhubungan dengan aplikasi teori untuk memecahkan masalah dengan fokus pada sesuatu yang “*somewhat different*”.

3.4 Jenis dan Sumber Data

Penelitian ini menggunakan data primer dan data sekunder. Data primer penelitian ini adalah data yang didapatkan dari *shorter case study interviews* kepada informan kunci yang berperan dalam pengendalian korupsi di Pemerintah Kota Bekasi, pelaksanaan observasi terbatas pada aktivitas pelayanan publik DPM-PTSP Kota Bekasi dan *survey interviews in case study* kepada para pegawai di lingkungan entitas objek dan masyarakat yang menggunakan jasa pelayanan DPM-PTSP Kota Bekasi. Data sekunder adalah data yang dikumpulkan oleh pihak lain dan dapat diakses melalui internet, penelusuran dokumen dan wadah publikasi lainnya oleh entitas terkait. Sumber data selanjutnya bisa didapatkan melalui dokumen kebijakan yang dikeluarkan oleh entitas itu sendiri.

3.5 Teknik Pengumpulan Data

Menurut Sekaran dan Bougie (2013), data kualitatif ialah data yang berbentuk kata-kata, seperti catatan, wawancara, transkrip diskusi, transkrip rekaman video, jawaban atas pertanyaan terbuka, dan lain-lain. Data lisan menggunakan dua tipe wawancara, yaitu:

1. *Shorter case study interviews*, yang berlangsung sekitar ± 1 jam, bersifat *open-ended* dan dibuat seperti percakapan biasa. Informan kunci yang dituju untuk pelaksanaan wawancara ini adalah 3 orang inspektur pembantu pada Inspektorat Kota Bekasi dan 6 orang kepala seksi pada DPM-PTSP Kota Bekasi.
2. *Survey interviews in a case study*, yang menggunakan kuesioner terstruktur yang disebar secara acak kepada:
 - 51 orang pegawai Inspektorat dan DPM-PTSP.
 - 51 orang masyarakat yang menggunakan jasa pelayanan publik DPM-PTSP Kota Bekasi.

Data tulisan di penelitian ini menggunakan data yang dapat diakses oleh peneliti. Data dikumpulkan dengan (1) studi kepustakaan yakni mempelajari materi-materi dan laporan yang berhubungan dengan apa yang menjadi penelitian peneliti, dan (2) studi lapangan, yakni mempelajari dan mendapatkan informasi yang lebih mendalam mengenai objek yang diteliti.

3.6 Teknik Analisis Data

Dalam menganalisis data, metode analisis yang dipakai dalam penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif-deskriptif untuk mendeskripsikan prosedur-

prosedur yang telah dipilih pada seleksi opsi atau alternatif yang telah dilakukan di masa lalu. Metode analisis ini bertujuan akhir kepada *problem solving* dengan elemen-elemen pendekatan sistem yakni identifikasi alternatif, determinasi konsekuensi alternatif dan penilaian baik/buruknya konsekuensi (Pantell, 1976).

3.7 Pengembangan Definisi Operasional Standar Ukuran Keefektifan

Kecukupan keefektifan upaya pengendalian korupsi dalam penelitian ini akan dievaluasi melalui sepuluh atribut model. Penelitian ini mengacu kepada standar penilaian kinerja yang dibuat oleh Litbang Depdagri pada tahun 1991 dan penilaian level Maturitas SPIP yang dibuat oleh BPKP pada tahun 2016. Acuan Litbang Depdagri ini dipakai sebagai pedoman pengukuran karena telah banyak dipakai dalam berbagai penelitian terdahulu tentang pengukuran/penilaian keefektifan dan sangat sesuai dengan karakteristik lingkungan organisasi pemerintah daerah. Selanjutnya, pedoman pengukuran level maturitas SPIP digunakan dengan alasan bahwa sistem pengendalian korupsi adalah bagian dari SPIP yang khusus dirancang untuk mencegah, mendeteksi dan menindak korupsi.

Kriteria penilaian keefektifan upaya pengendalian korupsi berdasarkan pemenuhan target dalam model FCP menjadi sebagai berikut:

Angka 1: beberapa (total nilai < 50%) subatribut model ada dan beberapa (total nilai < 50%) yang telah diimplementasikan.

Angka 2: sebagian ($50\% \leq$ total nilai < 75%) subatribut model ada dan

beberapa (total nilai < 50%) yang telah diimplementasikan.

Angka 3: sebagian (50% ≤ total nilai < 75%) subatribut model dan sebagian (50% ≤ total nilai < 75%) yang telah diimplementasikan.

Angka 4: sebagian besar (75% ≤ total nilai < 100%) subatribut model ada dan sebagian (50% ≤ total nilai < 75%) yang telah diimplementasikan.

Angka 5: sebagian besar (75% ≤ total nilai < 100%) subatribut model ada dan sebagian besar (75% ≤ total nilai < 100%) yang telah diimplementasikan.

Angka 6: seluruh subatribut model ada (100%) dan sebagian besar (75% ≤ total nilai < 100%) atau seluruhnya (100%) telah diimplementasikan.

Rasio keefektifan dihitung dengan menggunakan metode kalkulasi sederhana dengan rumus sebagai berikut:

$$\text{Keefektifan Program} = \frac{\text{Realisasi}}{\text{Target}} \times 100\%$$

Kemudian rasio keefektifan akan ditarik menjadi kesimpulan berdasarkan tiga kategori yang disesuaikan dengan acuan Litbang Depdagri (1991), yaitu:

1. rendah, apabila skor rata-rata yang diperoleh adalah 1 atau 2
2. cukup, apabila skor rata-rata yang diperoleh adalah 3 atau 4
3. tinggi, apabila skor rata-rata yang diperoleh adalah 5 atau 6

3.8 Validitas dan Reliabilitas

Beberapa taktik pengujian validitas dalam penelitian ini adalah:

1. Triangulasi

Taktik pertama adalah menggabungkan bukti dari berbagai sumber (*multiple sources of evidence*) dengan metode triangulasi. Triangulasi adalah rasionalisasi untuk menggunakan banyak sumber bukti (Yin, 2009). Dalam penelitian ini, jenis triangulasi yang dipakai adalah triangulasi data/sumber dan metode.

2. Member-checking

Penerapan *member-checking* untuk mengetahui akurasi hasil penelitian. *Member-checking* ini dapat dilakukan dengan membawa kembali laporan akhir atau deskripsi atau tema spesifik ke hadapan partisipan mengecek apakah mereka merasa bahwa laporan/deskripsi/tema tersebut sudah akurat (Creswell, 2018).

3. Peer-debriefing

Proses ini melibatkan interpretasi lain dari sesama rekan peneliti (*peer-debriefer*), selain interpretasi peneliti, untuk menambah validitas atas hasil penelitian. Proses ini dilakukan dengan melakukan tanya jawab dan *review* dengan peneliti lain mengenai penelitian sehingga hasil penelitian dapat dirasakan oleh orang lain selain peneliti.

4. Mengajak seorang auditor (*external auditor*)

Kehadiran auditor untuk *me-review* keseluruhan proyek penelitian digunakan untuk memberikan penilaian objektif, mulai dari proses hingga kesimpulan penelitian, yang dapat menambah validitas penelitian. Dalam penelitian ini, auditor eksternal memeriksa tingkat analisis data mulai dari data mentah hingga interpretasi.

Prosedur reliabilitas yang dilakukan dalam penelitian ini adalah dengan melakukan hal-hal sebagai berikut.

1. Pengecekan transkrip
Pengecekan hasil transkrip digunakan untuk memastikan bahwa hasil transkripsi itu tidak berisi kesalahan yang jelas selama proses. Dalam pengecekan transkrip, dipastikan tidak ada definisi dan makna yang mengambang mengenai kode-kode selama proses *coding*. Hal ini dapat dilakukan dengan terus membandingkan data tentang kode dengan menulis memo tentang kode dan definisinya (Creswell, 2018).

2. *Cross-reference*

Taktik kedua dari pengujian ini adalah membangun alur cerita dari bukti-bukti yang telah dikumpulkan (*chain of evidence*). Pentingnya *cross-reference* antara prosedur metodologi dan bukti yang dihasilkan memperlihatkan *chain of evidence* yang diinginkan. Prosedur ini juga memastikan bahwa tidak terjadi penyimpangan dalam proses *coding* dengan senantiasa melakukan *cross-check* terhadap pengembangan *coding*.

4. Hasil dan Pembahasan

4.1 Keefektifan Upaya Pemerintah Kota Bekasi dalam Membangun Sistem Pengendalian Korupsi

Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi yang dilaksanakan oleh Pemerintah Kota Bekasi untuk membangun sistem pengendalian korupsi berada pada level 3 dengan kategori “Cukup”. Berdasarkan skor penilaian masing-masing atribut program anti korupsi pada dimensi Pencegahan yang terdapat pada Pemerintah Kota Bekasi, dapat disimpulkan bahwa strategi pencegahan korupsi yang dilaksanakan oleh Pemerintah Kota Bekasi masih lebih berfokus pada

penataan regulasi tentang kode etik dan standar disiplin pegawai (*Conduct and Disciplinary Standard*) dimana skor yang didapatkan dari hasil penilaian adalah mencapai level 4, level tertinggi dari atribut strategi pencegahan korupsi yang lain. Berdasarkan skor penilaian masing-masing atribut program anti korupsi pada dimensi Pendeteksian yang terdapat pada Pemerintah Kota Bekasi, dapat disimpulkan bahwa strategi pendeteksian korupsi yang dilaksanakan oleh Pemerintah Kota Bekasi berada pada level 3 dengan kategori “Cukup”. Berdasarkan skor penilaian masing-masing atribut program anti korupsi pada dimensi Penindakan yang terdapat pada Pemerintah Kota Bekasi, dapat disimpulkan bahwa strategi penindakan korupsi yang dilaksanakan oleh Pemerintah Kota Bekasi masih lebih berfokus pada upaya pemenuhan kelayakan atribut Standar Investigasi (*Investigation Standard*) dimana skor yang didapatkan dari hasil penilaian adalah mencapai *Level 3*, level tertinggi dari atribut strategi penindakan korupsi yang lain.

4.2 Rekomendasi Aplikatif Untuk Pengembangan Praktik Manajemen berdasarkan Model *Fraud Control Plan*

Berdasarkan hasil analisis dokumen, observasi dan wawancara pada penjelasan subbab 4.1, terdapat beberapa rekomendasi aplikatif yang dapat diberikan penelitian ini untuk pengembangan praktik/program manajemen berdasarkan model *Fraud Control Plan*. Hal-hal yang perlu disusun dan dikaji oleh Pemerintah Kota Bekasi adalah sebagai berikut.

1. Kebijakan makro terintegrasi (*integrated macro policy*)

- a. kebijakan pengendalian korupsi yang memuat pernyataan tentang Definisi Korupsi, Sasaran Pengendalian Korupsi, Kesadaran terhadap Risiko Korupsi, Telaah, Pelaporan kepada *Stakeholders* dan Pegawai yang Bisa Dihubungi (*Contact Officer*)
 - b. kebijakan yang memuat pedoman dan mekanisme tentang analisis risiko korupsi pada setiap unit/proses secara periodik dan mandiri untuk memberikan pemahaman yang solid dan mendasar atas lingkungan operasi dan tata kelola, terutama pada saat adanya perubahan kebijakan/legislasi dari pemerintah pusat.
 - c. Struktur manajemen yang diberikan kewenangan atas manajemen strategi pengelolaan *fraud*.
 - d. ukuran dalam waktu untuk sasaran upaya komunikasi yang efektif dengan masyarakat dan program penyadaran publik yang tersistematis.
2. Struktur pertanggungjawaban (*responsibility structure*)
- a. Sebuah mekanisme pendelegasian tugas dalam pengendalian korupsi yang terpadu dan berdasarkan analisis risiko yang menyeluruh.
 - b. Keterlibatan pihak DPRD yang dapat berperan sebagai pengawas eksekutif untuk berada di dalam struktur manajemen pengendalian korupsi.
 - c. Pedoman mengenai mekanisme *post-audit* yang dilaksanakan Bidang Pengendalian dan Pelaksanaan Penanaman Modal
- agar lebih ditekankan pada identifikasi pemaparan dan gejala korupsi yang rentan timbul pada proses perizinan.
- d. Pendefinisian korupsi perlu diberikan sampai kepada tingkat seksi di DPM-PTSP dan OPD lainnya melalui penguraian risiko korupsi pada masing-masing uraian tugas.
3. Penilaian risiko korupsi (*fraud risk assessment*)
- a. Pedoman tentang penilaian risiko korupsi yang memuat langkah spesifik dan pekerjaan rinci sampai kepada area kerja operasional untuk menghasilkan profil risiko korupsi yang tepat dan jelas berupa bentuk ancaman korupsi, tingkat *vulnerability* dan probabilitas keterjadian.
 - b. Tim *ad hoc* yang bertugas untuk mengkaji persiapan setiap penerapan legislasi baru yang diinstruksikan dari pemerintah pusat.
 - c. Basis data korupsi yang memuat rekam jejak kasus korupsi yang terjadi di lingkungan Pemerintah Kota Bekasi, sejak pertama kali berdiri (jika memungkinkan).
4. Kepedulian pegawai (*employee awareness*)
- a. Sebuah desain program kepedulian pegawai terhadap korupsi yang lebih tersistematis, terencana dan terukur.
 - b. Penerapan metode-metode untuk membantu pegawai menghadapi tekanan dalam lingkungan kerjanya.
 - c. Kebijakan formal mengenai kewajiban pelaporan situasi

- korupsi secara berkala oleh masing-masing staf/pegawai kepada atasan langsung untuk ditelaah dan didiskusikan bersama dalam pertemuan pegawai
- d. Mekanisme survei persepsi korupsi pada masing-masing OPD secara berkala untuk menelaah pemahaman para pegawai dan melakukan pembinaan secara berkelanjutan.
5. Kepedulian pelanggan dan masyarakat (*customer and community awareness*)
 - a. Kebijakan mengenai mekanisme pelaporan oleh Komite Pengendalian Korupsi dengan keluaran berupa informasi-informasi tentang penanggulangan korupsi yang telah dilakukan Pemerintah Kota Bekasi untuk disampaikan kepada pelanggan dan masyarakat.
 - b. Sebuah mekanisme yang dapat menilai dan menelaah secara berkala terhadap keefektifan program dan sarana keterbukaan informasi yang telah dicapai oleh masing-masing OPD.
 6. Sistem pelaporan korupsi (*fraud risk assessment*)
 - a. Keterlibatan pihak yang lebih independen di luar lingkaran eksekutif pemerintah (misal. DPRD) dalam TP WBS untuk mempertahankan prinsip kemandirian WBS.
 - b. Kebijakan mekanisme pengintegrasian WBS dengan seluruh kanal pengaduan lainnya milik Pemerintah Kota Bekasi di bawah pengelolaan OPD-OPD.
 - c. Komunikasi yang lebih intensif kepada pegawai dan masyarakat untuk meningkatkan keefektifan penerapan WBS.
 - d. Panduan dalam mendokumentasikan keluhan-keluhan yang masuk melalui WBS dan kanal pengaduan lainnya.
 - e. Evaluasi dan perbaikan dalam meningkatkan keefektifan WBS yang ditunjukkan melalui pernyataan komitmen.
7. Perlindungan pelapor (*whistleblower policy*)
 - a. Mekanisme internal yang dapat dipakai oleh pelapor jika dirinya merasa terancam.
 - b. Kebijakan yang mengatur perilaku pelapor dengan lebih tegas.
 - c. Unsur “kemandirian” sebagai salah satu elemen keberhasilan WBS dengan melibatkan pihak independen di luar lingkaran eksekutif, seperti DPRD.
 8. Notifikasi eksternal (*external notification*)
 - a. Kebijakan formal mengenai pelaporan ke pihak eksternal yang memiliki kewenangan hukum berdasarkan undang-undang.
 - b. Ketetapan yang jelas dan spesifik menyangkut urutan, kriteria pelaporan, bentuk pelaporan, tanggung jawab dan proses pelaporan ke pihak luar.
 - c. Mekanisme pelaporan pihak eksternal yang dilengkapi

- dengan aktivitas penyadaran publik.
9. Standar investigasi (*investigation standard*)
 - a. Pedoman investigasi kepada manajer lini dan operasi di OPD, terutama tentang kapan memulai investigasi, bagaimana memulai investigasi, bagaimana menentukan tindakan dasar dan tindakan lanjutan dalam penanganan kasus korupsi, serta bagaimana menjaga kerahasiaan identitas pelapor saat melakukan investigasi dengan tetap bersikap terbuka kepada seluruh pegawai dan pihak terkait.
 - b. Kewenangan petugas investigasi saat pelaksanaan tugas, terutama dalam hal pencegahan adanya intervensi dari manajemen.
 - c. Unsur “kemandirian” sebagai salah satu elemen keberhasilan WBS dengan melibatkan pihak independen di luar lingkaran eksekutif, seperti DPRD.
 - d. Basis data korupsi yang memuat rekam jejak kasus korupsi dan laporan investigasi atas kasus korupsi yang terjadi di lingkungan Pemerintah Kota Bekasi, sejak pertama kali berdiri (jika memungkinkan).
 - e. Pengujian dan evaluasi terkait keefektifan kebijakan standar investigasi yang sudah ada perlu dilakukan sebagai bagian dari kegiatan pemantauan dalam melihat pengaruh implementasi standar investigasi terhadap penindakan korupsi.
 10. Standar perilaku dan disiplin (*conduct and disciplinary standard*)
 - a. Standar perilaku dan disiplin yang mendokumentasikan peran, fungsi serta lingkungan etika dari level strategis sampai pada level operasional dalam organisasi.
 - b. Selain memuat sanksi, standar perilaku dan disiplin sebaiknya memuat penghargaan/hadiah yang berarti bagi pegawai yang dinominasikan sebagai *Agent of Change* dalam menegakkan budaya positif di organisasi.
 - c. Pengujian dan evaluasi terkait keefektifan kebijakan kode etik dan standar disiplin yang sudah ada perlu dilakukan sebagai bagian dari kegiatan pemantauan yang diperlukan dalam melihat pengaruh implementasi kode etik dan standar disiplin terhadap pencegahan korupsi

5. Simpulan

Pemerintah Kota Bekasi sebagai salah satu pemerintah daerah yang telah membangun ZI-WBK/WBBM. DPM-PTSP Kota Bekasi dijadikan salah satu unit yang dilakukan penilaian ZI-WBK pada tahun 2018, namun masih gagal mendapatkan predikat sebagai WBK. Hal itulah yang mendasari penelitian ini untuk mengambil kegiatan pelayanan perizinan DPM-PTSP Kota Bekasi yang tidak terlepas dari kegiatan pengawasan Inspektorat Kota Bekasi sebagai objek penelitian.

Berdasarkan *model of good management* yang telah dicapai oleh Pemerintah Kota Bekasi, penelitian ini berupaya untuk mengetahui keefektifan upaya Pemerintah Kota Bekasi dalam membangun sistem pengendalian korupsi yang dapat mencegah, mendeteksi dan menindak secara simultan. Selanjutnya, berdasarkan kelemahan yang teridentifikasi

dari hasil penilaian, penelitian ini juga bermaksud untuk memberikan rekomendasi aplikatif yang dapat diterapkan Pemerintah Kota Bekasi untuk mengembangkan praktik-praktik manajemen pemerintahan yang dibutuhkan menuju sebuah sistem pengendalian korupsi yang efektif.

Hasil penilaian efektif/tidak efektif secara umum atas upaya pengendalian korupsi Pemerintah Kota Bekasi dapat dilihat pada atribut Kebijakan Makro Terintegrasi (*Integrated Macro Policy*). Berdasarkan skor penilaian atribut tersebut, dapat disimpulkan bahwa strategi pengendalian korupsi yang dilaksanakan oleh Pemerintah Kota Bekasi mendapatkan skor pada level 3 dengan kategori “CUKUP”. Kebijakan tentang strategi pengendalian korupsi yang dilakukan oleh Pemerintah Kota Bekasi sudah dapat menjelaskan unsur-unsur yang relevan dari strategi organisasi. Pembangunan ZI sudah mencerminkan adanya upaya dalam membangun sebuah kebijakan makro terintegrasi sebuah sistem pengendalian korupsi. Berdasarkan hasil analisis dokumen, semua unsur relevan yang harus dimuat oleh strategi pengendalian korupsi sudah terkandung dalam komponen keberhasilan pembangunan ZI sesuai Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 52 Tahun 2014 tentang Pedoman Pembangunan Zona Integritas menuju Wilayah Bebas Korupsi dan Wilayah Birokrasi Bebas Melayani. Dengan adanya inisiatif pembangunan ZI di lingkungan Pemerintah Kota Bekasi sudah menunjukkan adanya kebutuhan tata kelola organisasi secara umum dan komitmen pimpinan puncak yang merupakan elemen aksi terpenting dalam

keberhasilan program antikorupsi. Kebijakan makro tentang strategi pengendalian korupsi sudah menyatakan Kerangka Pengendalian Korupsi, Penanggung Jawab Kebijakan, Investigasi Korupsi dan Pelaporan. Namun, ada beberapa hal yang belum diperhatikan oleh Pemerintah Kota Bekasi dalam menyusun kebijakan makro pengendalian korupsi, yaitu Definisi Korupsi, Sasaran Pengendalian Korupsi, Kesadaran terhadap Risiko Korupsi, Telaah, Pelaporan Eksternal dan Pegawai yang Bisa Dihubungi (*Contact Officer*). Meskipun sudah mencerminkan kebutuhan organisasi terhadap pengendalian korupsi secara umum, kebijakan makro yang dijalankan tidak didampingi dengan analisis kebutuhan spesifik organisasi terhadap pengendalian korupsi. Selain itu, mekanisme koordinasi antar perangkat daerah yang tersistematis dalam kerangka pengendalian korupsi belum diatur dalam kebijakan manapun. Implementasi kebijakan makro pengendalian korupsi yang diterapkan juga belum mencerminkan kesatuan dukungan pemerintah dan masyarakat.

Rekomendasi yang diberikan di dalam penelitian ini adalah perancangan kebijakan dan mekanisme yang memuat kesatuan dukungan antara pemerintah, pegawai, *stakeholder*, pelanggan dan masyarakat.

Implikasi dari penelitian ini adalah (1) memberikan gambaran secara menyeluruh kepada Pemerintah Kota Bekasi, tentang tingkat keefektifan praktik-praktik manajemen pelayanan publik yang telah dicapai dalam rangka membangun sistem pengendalian korupsi yang terpadu dan simultan, dan (2) mendorong upaya

Pemerintah Kota Bekasi untuk meningkatkan keefektifan praktik-praktik manajemen pelayanan publik melalui rekomendasi aplikatif dalam membangun sebuah sistem pengendalian korupsi yang terpadu dan simultan.

Keterbatasan dalam penelitian ini adalah dalam menginterpretasikan hasil, penelitian hanya menggunakan analisis dari data yang bisa didapatkan oleh peneliti (melalui wawancara, kuesioner, observasi dan dokumentasi) sehingga memungkinkan adanya bukti-bukti atau situasi-situasi baru yang tidak didapatkan di dalam penelitian ini. Selanjutnya, pelaksanaan wawancara dengan ketiga partisipan kunci di Inspektorat Kota Bekasi dilakukan secara terbatas dan melalui jawaban yang dituliskan sendiri oleh partisipan sehingga keterangan yang didapatkan oleh peneliti bersifat terbatas. Penelitian ini juga terbatas pada pengendalian korupsi yang spesifik terhadap program pelayanan publik di Pemerintah Kota Bekasi.

Referensi

Albrecht, W. S., Albrecht, C. O., Albrecht, C. C., & Zimbelman, M. F. (2012). *Fraud Examination*. South-Western USA: Cengage Learning.

Aman, Taufiq Tjadi. 2016. *Pungutan Liar (Pungli)*. Palu : TOPEGUGU Edisi Desember 2016, hlm.5-8.

Antaranews.com (2017, 20 November). *Pemkot Bekasi Bersiap Sambut Kedatangan 200 Investor*. Diunduh pada 25 Maret 2019, dari Antara Megapolitan: <https://megapolitan.antaranews.com>

Antaranews.com. (2018, 7 Juni). *Pelayanan Perizinan Bekasi Raih Predikat Terbaik Jabar*. Diunduh pada 20 Maret 2019, dari Antaranews Megapolitan: <https://megapolitan.antaranews.com>.

Arvis, J.-F., & Berenbeim, R. E. (2003). *Fighting Corruption in East Asia: Solutions from the Private Sector*. Washington DC: The World Bank.

Bachtiar, E. (2012). *Kasus-Kasus Etika Bisnis dan Profesi*. Jakarta Selatan: Penerbit Salemba Empat.

Bolongaita, E., & Bhargaya, V. (2004). *Challenging Corruption in Asia*. Washington, DC: The World Bank.

BPK RI. (2018, 28 Mei). *Berita Utama: Ketua BPK Serahkan LHP LKPD Provinsi Jawa Barat Tahun Anggaran 2017*. Diunduh pada 7 Desember 2018, dari BPK RI: www.bpk.go.id/news/ketua-bpk-serahkan-lhp-lkpd-provinsi-jawa-barat-tahun-anggaran-2017.

BPKP. (2006). *Buku Pedoman Program Anti Korupsi BPKP*. Jakarta: BPKP

Creswell, J. M. (2018). *Research Design : Penelitian Metode Kualitatif, Kuantitatif, dan Campuran*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.

djkn.kemenkeu.go.id. (2019, 21 Januari). *Pemkot Bekasi Lakukan Studi Tiru ke KPKNL Bekasi*. Diunduh pada 25 Maret 2019, dari Berita DJKN: <https://www.djkn.kemenkeu.go.id>.

Kementerian Perindustrian RI. (2012, Maret). *Majalah Pengawasan SOLUSI No. 1*

Vol. 2 ISSN: 2088-0073. *Priiiiit.....Jangan Curang!*, hlm. 14-19.

Kontan.co.id. (2017, 22 November). *Korupsi dalam Perizinan Usaha Masih Merajalela*. Diunduh pada 25 Maret 2019, dari Kontan.co.id: <https://nasional.kontan.co.id>

Lubis, H., & Huseini, M. (1987). *Pengukuran Efektivitas Organisasi*. Jakarta: Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.

Okezone.com. (2016, 28 Desember). *Pengembang Ungkap Pungli Terbesar Ada di Biaya Perizinan*. Diunduh pada 25 Maret 2019, dari OkeFinance: <https://economy.okezone.com>.

Pantell, R. H. (1976). *Technique of Environmental System Analysis*. Canada-USA: John Wiley & Sons, Inc.

PikiranRakyat.com. (2016, 17 November) *Ini 7 Pelayanan Publik Paling Rawan Pungli*. Diunduh pada 25 Maret 2019, dari PikiranRakyat: <https://www.pikiran-rakyat.com>.

Salim, P., & Salim, Y. (2002). *Kamus Bahasa Indonesia Kontemporer*. Jakarta: Modern English Press.

Satgas Saber Pungli. (2017). *Dampak Pungutan Liar Dalam Layanan Publik*, Workshop "Peran APIP dalam Pencegahan Pungutan Liar Pada Layanan Publik. (12 Januari 2017)

Scott, W. R. (2004). Institutional Theory : Contributing to A Theoretical Research Program. In K. G. Hitt, *Great Minds in Management: The Process of Theory*

Development. Oxford UK: Oxford University Press.

Sekaran, U., & Bougie, R. (2013). *Research Methods For Business: A Skill Building Approach*. New Jersey USA: John Wiley & Sons, Inc.

Steers, R. M. (1985). *Efektivitas Organisasi*. Bandung: Erlangga.

Tampubolon, M. P. (2008). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.

tribunnews.com. (2018, 13 Juli) *Kota Bekasi Masuk Sembilan Kota Pelayanan Terbaik se-Indonesia*. Diunduh pada 25 Maret 2019, dari TribunJakarta.com: <https://jakarta.tribunnews.com>.

Tuanakotta, T. M. (2017). *Akuntansi Forensik dan Audit Investigatif*. Jakarta: Salemba Empat.

Yin, R. K. (2009). *Case Study Research Design and Methods*. California: SAGE Publications, Inc.