

RINGKASAN

Permasalahan korupsi yang meningkat, pelayanan publik yang buruk serta kapasitas dan akuntabilitas kinerja birokrasi yang seharusnya mampu berjalan dengan baik seperti amanat reformasi birokrasi kondisinya masih banyak dikeluhkan masyarakat. Melihat hal tersebut pengembangan kapasitas kelembagaan menjadi salah satu solusi yang tepat. Rekomendasi yang sudah dijalankan berkaitan dengan hal tersebut adalah pembangunan zona integritas. Penelitian ini berfokus pada pengembangan kapasitas kelembagaan dalam pembangunan zona integritas di BPS Kabupaten Banyumas melalui kajian pengembangan kapasitas kelembagaan model 7S McKinsey dan *Company* (Peters & Waterman, 1982) yang terdiri dari elemen *strategy, structure, system, skill, staff, style, dan shared value*.

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan studi kasus dengan sasaran penelitian yang ditentukan melalui teknik *purposive sampling*. Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara, observasi dan dokumentasi yang dianalisis menggunakan metode analisis interaktif Miles, Huberman dan Saldana (2014: 12-14). Penelitian ini menunjukkan bahwa dalam aspek *strategy* telah ada visi misi serta rencana strategis dan Perjanjian Kinerja yang didukung sumber daya yang maksimal. Dalam aspek *structure*, telah dibentuk tim kerja yang bersifat hierarkis dengan pengambilan keputusan yang sentralistik dan mufakat. Dalam aspek *system*, sistem didasarkan pada tugas pokok dan fungsi serta target dan telah dijalankan sistem kontrol. Dalam aspek *skill*, keterampilan sudah mencukupi namun belum memadai secara maksimal dan sudah ada upaya pengembangan. Dalam aspek *staff*, telah ada perencanaan kebutuhan pegawai yang saat ini masih perlu penambahan. Dalam aspek *style*, diterapkan gaya kepemimpinan demokratis dengan mekanisme *reward* dan *punishment*. Terakhir, dalam aspek *shared value*, nilai etik kerja terdiri dari PIA dan BerAKHLAK yang pelaksanaannya dalam beberapa hal masih belum sesuai.

Kesimpulan penelitian ini adalah pengembangan kapasitas kelembagaan melalui pembangunan zona integritas sebagai upaya mewujudkan tujuan reformasi birokrasi telah berjalan sesuai dengan yang diharapkan meskipun belum optimal yakni kondisi kantor yang kurang luas, keterampilan pegawai belum memadai secara maksimal, kekurangan pegawai, dan penerapan nilai dasar yang belum sesuai. Pada saat yang sama, pembangunan zona integritas bisa mengembangkan kapasitas kelembagaan. Implikasi yang dapat dilakukan adalah adaptasi atas dinamika organisasi, mempertahankan dan meningkatkan aspek-aspek yang sudah baik, menjadikan perluasan kantor sebagai skala prioritas pengadaan, pembuatan sistem khusus pengawasan dan penilaian keterampilan, membuat analisis beban kerja atau merekrut pegawai melalui Perjanjian Kerja Waktu Tertentu, dan menciptakan lingkungan yang mendukung penerapan nilai-nilai dasar, mengatasi resistensi terhadap perubahan dan memastikan bahwa nilai-nilai tersebut menjadi bagian integral dari budaya organisasi.

Kata Kunci: Zona Integritas, Pengembangan Kapasitas Kelembagaan, Reformasi Birokrasi

SUMMARY

The problems of increasing corruption, poor public services and the capacity and accountability of bureaucratic performance which should be able to run well as mandated by bureaucratic reform are still widely complained about by the public. Seeing this, developing institutional capacity is one of the right solutions. The recommendation that has been implemented in this regard is the construction of an integrity zone. This research focuses on developing institutional capacity in building integrity zones in BPS Banyumas Regency through studying the institutional capacity development of the McKinsey and Company 7S model (Peters & Waterman, 1982) which consists of the elements of strategy, structure, system, skills, staff, style, and shared value.

This research uses a qualitative method with a case study approach with research targets determined through purposive sampling techniques. Data collection was carried out through interviews, observation and documentation which were analyzed using the interactive analysis method Miles, Huberman and Saldana (2014: 12-14). This research shows that in the strategy aspect there is a vision and mission as well as strategic plans and performance agreements that are supported by maximum resources. In terms of structure, a hierarchical work team has been formed with centralized and consensus decision making. In the system aspect, the system is based on main tasks and functions as well as targets and a control system has been implemented. In the skills aspect, skills are sufficient but not optimally adequate and there have been development efforts. In terms of staff, there has been planning for employee needs, which currently still needs to be increased. In the style aspect, a democratic leadership style with reward and punishment mechanisms is applied. Finally, in the aspect of shared values, the value of work ethics consists of PIA and BerAKHLAK, the implementation of which is still not appropriate in several respects.

The conclusion of this research is that the development of institutional capacity through the construction of integrity zones as an effort to realize the goals of bureaucratic reform has gone as expected although it has not been optimal, namely office conditions that are not spacious enough, employee skills are not optimally adequate, there is a shortage of employees, and the application of basic values is not yet appropriate. At the same time, building integrity zones can develop institutional capacity. Implications that can be implemented are adapting to organizational dynamics, maintaining and improving good aspects, making office expansion a procurement priority scale, creating a special system for monitoring and assessing skills, making workload analyzes or recruiting employees through Fixed Time Work Agreements, and creating an environment that supports the implementation of core values, overcoming resistance to change and ensuring that these values become an integral part of the organization's culture.

Keywords: Integrity Zone, Institutional Capacity Development, Bureaucratic Reform