

**Public Service Innovation Strategy In Maintaining
The Integrity Zone Predicate At The Banten Regional Office
Of The Directorate General Of Customs And Excise**

**Strategi Inovasi Pelayanan Publik Dalam Mempertahankan
Predikat Zona Integritas Pada Kantor Wilayah
Direktorat Jenderal Bea Dan Cukai Banten**

Agustina Mogi¹⁾; Hadi Supratikta²⁾; Nurhadi³⁾

^{1,2,3)} Program Studi Magister Management, Fakultas Ekonomi, Universitas Pamulang

Email: ¹⁾ dosen01557@unpam.ac.id; ²⁾ dosen00469@unpam.ac.id; ³⁾ nurhadibae11@gmail.com

ARTICLE HISTORY

Received [20 Mei 2026]

Revised [25 Juli 2026]

Accepted [30 Juli 2026]

KEYWORDS

*Integrity Zone, Corruption Free
Area, Clean and Serving
Bureaucratic Area.*

**This is an open access article
under the [CC-BY-SA](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/) license**



ABSTRAK

Tujuan penelitian adalah untuk menganalisa upaya atau strategi yang dilakukan oleh Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Bea dan Cukai Banten dalam mempertahankan keberlangsungan pembangunan Zona Integritas yang telah meraih predikat Wilayah Bebas dari Korupsi (WBK) dan Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani (WBBM). Strategi yang dianalisa adalah apa saja yang telah dilakukan dan apa yang seharusnya dilakukan dalam pengelolaan sumber daya manusia dan inovasi pelayanan publik. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kualitatif deskriptif, pengumpulan data dilakukan dengan melakukan *Focus Group Discussion*, wawancara, dan studi dokumentasi. Kegiatan *Focus Group Discussion* diikuti oleh anggota Tim Pembangunan Zona Integritas Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Bea dan Cukai Banten, sementara itu wawancara dilakukan dengan pejabat yang berkompeten di Tim Pembangunan Zona Integritas Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Bea dan Cukai Banten. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kondisi internal Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Bea dan Cukai Banten tergolong kuat, dimana kekuatan lebih dominan dibandingkan kelemahan. Selain itu juga kondisi eksternal menunjukkan bahwa Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Bea dan Cukai Banten memiliki peluang yang lebih besar dibandingkan dengan ancaman sehingga mampu merespons peluang eksternal dengan baik. Kondisi ini merefleksikan komitmen dan upaya seluruh jajaran Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Bea dan Cukai Banten untuk memberantas korupsi dan meningkatkan kualitas pelayanan publik dalam rangka mempertahankan Zona Integritas WBK dan WBBM.

ABSTRACT

The purpose of this study is to analyze the efforts or strategies undertaken by the Banten Regional Office of the Directorate General of Customs and Excise to sustain the development of the Integrity Zone, which has been awarded the titles of Corruption-Free Zone (WBK) and Clean and Service-Oriented Bureaucracy Zone (WBBM). The strategies analyzed include what has been done and what should be done in the management of human resources and public service innovation. The method used in this study was a descriptive qualitative approach, data collection was carried out through focus group discussion, interviews and a review of documentation. The focus group discussion was attended by members of the Integrity Zone Development Team at the Banten Regional Office, while the interviews were conducted with competent officials at Integrity Zone Development Team at Banten Regional Office of the Directorate General of Customs and Excise. The results of the study indicate that the internal conditions of the Banten Regional Office of the Directorate General of Customs and Excise are relatively strong, where strengths are more dominant than weaknesses. In addition, external conditions indicate that the Banten Regional Office of the Directorate General of Customs and Excise has greater opportunities than threats so that it is able to respond well to external opportunities. This condition reflects the commitment and efforts of all levels of the Banten Regional Office of the Directorate General of Customs and Excise to eradicate corruption and improve the quality of public services in order to maintain the WBK and WBBM Integrity Zone.

PENDAHULUAN

Berawal dari gerakan reformasi 1998 yang dipicu oleh terjadinya krisis ekonomi dan politik yang melanda Indonesia, telah membuka mata semua pihak tentang kelemahan dalam sistem birokrasi yang ada, sudah menjadi rahasia umum jika pelayanan birokrasi di Indonesia harus melalui banyak prosedur yang rawan dengan praktek korupsi, namun demikian hal tersebut tidak boleh dibiarkan terus terjadi dan harus ada upaya perbaikan dari semua pihak, penyelenggara negara maupun masyarakat harus mau berubah dan memperbaiki diri, terutama aparatur negara harus melakukan perbaikan dan reformasi birokrasi di segala bidang. Tata kelola pemerintahan yang sebelumnya penuh dengan praktik korupsi, kolusi dan nepotisme (KKN) dalam melayani masyarakat, menjadi salah satu sasaran awal yang harus diperbaiki dengan cara melakukan reformasi birokrasi. Salah satu tonggak penting dalam reformasi

birokrasi adalah keluarnya Undang-Undang No. 28 Tahun 1999 tentang Penyelenggaraan Negara yang Bersih dan Bebas dari KKN, yang mempertegas komitmen pemerintah untuk mewujudkan pemerintahan yang bersih. Selanjutnya, berbagai kebijakan dan program reformasi birokrasi terus disusun dan diterapkan, termasuk Undang-Undang No. 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN) yang menjadi landasan hukum bagi profesionalisasi ASN di Indonesia.

Salah satu tujuan reformasi birokrasi adalah untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik karena masyarakat berhak mendapatkan pelayanan yang cepat, mudah, dan transparan. Reformasi birokrasi dilakukan dengan cara menyusun ulang struktur dan mekanisme kerja agar lebih ramping tanpa mengorbankan kualitas pelayanan, reformasi birokrasi juga mendorong penyederhanaan prosedur, pemanfaatan teknologi, serta perbaikan dalam sikap dan etos kerja ASN untuk memberikan pelayanan yang lebih baik secara efektif dan efisien. Dalam rangka percepatan pelaksanaan reformasi birokrasi pada instansi pemerintahan sesuai dengan amanat Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 dan ditindaklanjuti dengan Peraturan Menteri PANRB nomor 25 tahun 2020 tentang Road Map Reformasi Birokrasi 2020-2024 sebagai upaya percepatan capaian sasaran reformasi birokrasi terutama terkait birokrasi yang bersih dan akuntabel dan Pelayanan publik yang prima, maka perlu dibangun Zona Integritas (ZI) pada unit kerja sebagai *pilot project* (proyek percontohan). Oleh karena itu, pelaksanaan Zona Integritas yang merupakan miniatur pelaksanaan reformasi birokrasi pada unit kerja, diutamakan pada unit kerja yang langsung memberikan pelayanan kepada masyarakat.

Sebagaimana tertuang dalam Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (Permenpan RB) No. 90 Tahun 2021 tentang Pembangunan dan Evaluasi Zona Integritas Menuju Wilayah Bebas dari Korupsi dan Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani, Pembangunan zona integritas terinspirasi dari konsep "*island of integrity*" atau pulau integritas, konsep ini biasa digunakan oleh pemerintah maupun organisasi non pemerintah untuk menunjukkan semangat dalam pencegahan dan pemberantasan tindak pidana korupsi. *Island of integrity* merupakan suatu kondisi dimana unit kerja instansi pemerintah yang "imun" dan mampu memberikan tata kelola yang terbaik meskipun instansi pemerintah di sekitarnya didominasi oleh manajemen dan tata kelola yang buruk. Dampak dari pelaksanaan *island of integrity* setidaknya dapat dilihat dari beberapa hal, antara lain menciptakan kinerja organisasi yang bebas korupsi, efisiensi yang lebih besar, dan mempengaruhi sistem yang lebih luas.

Pembangunan Zona Integritas dilatarbelakangi oleh kebutuhan mendesak untuk menciptakan pemerintahan yang bersih, transparan, dan akuntabel di tengah tantangan serius terkait korupsi dan birokrasi yang tidak efisien. Korupsi telah lama menjadi salah satu hambatan utama bagi pembangunan di berbagai sektor, yang berdampak negatif pada pelayanan publik dan menurunkan kepercayaan masyarakat terhadap institusi pemerintah. Selain itu, birokrasi yang berbelit-belit dan kurang responsif sering kali memperlambat proses pelayanan publik sehingga merugikan masyarakat. Pembangunan Zona Integritas bertujuan untuk menciptakan unit kerja atau instansi yang menjadi Wilayah Bebas dari Korupsi (WBK) dan Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani (WBBM) agar menjadi teladan dalam hal pemberantasan korupsi, pelayanan publik yang berkualitas, serta peningkatan akuntabilitas dan kinerja aparatur negara. Unit kerja yang membangun Zona Integritas dan mendapat predikat Wilayah Bebas dari Korupsi (WBK) dan Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani (WBBM) diharapkan dapat menjadi contoh bagi unit kerja atau instansi lain dalam memberikan pelayanan publik yang baik.

Salah satu instansi pemerintah yang telah menjalankan reformasi birokrasi sejak lama adalah Kementerian Keuangan yang telah melakukan reformasi birokrasi sejak tahun 2006. Pada periode tahun 2006 sampai tahun 2009, pelaksanaan Reformasi Birokrasi ditangani oleh Tim Reformasi Birokrasi Pusat (TRBP). Selanjutnya pada tahun 2010, pelaksanaan Reformasi Birokrasi dikoordinasikan oleh Forum Koordinasi Reformasi Birokrasi Kementerian Keuangan (FKRB) yang dibentuk oleh Menteri Keuangan dan Tim Reformasi Birokrasi Unit (TRBU) yang dibentuk oleh pimpinan Unit Eselon I masing-masing. Awal tahun 2012 menjadi momen penting dalam sejarah Reformasi Birokrasi Kementerian Keuangan, yaitu dengan disahkannya Keputusan Menteri Keuangan Nomor 185/KMK.01/2012 tentang Roadmap Reformasi Birokrasi Kementerian Keuangan Tahun 2010-2014. Pengesahan keputusan menteri ini merupakan komitmen nyata Kementerian Keuangan untuk terus melakukan perbaikan melalui reformasi birokrasi. Perjalanan Kantor Wilayah DJBC Banten tidak bisa dibilang mudah, setelah melalui serangkaian kegiatan dan penilaian, Kanwil DJBC Banten berhasil mencapai predikat Wilayah Bebas dari Korupsi (WBK) pada akhir tahun 2020 dan selanjutnya mencapai predikat yang lebih tinggi lagi yaitu Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani (WBBM) pada tahun 2023. Namun demikian, keberhasilan Kanwil DJBC Banten dalam mencapai predikat WBBM tersebut bukanlah akhir dari perjalanan, predikat bukanlah tujuan akhir namun hanya sebagai simbol pengakuan terhadap integritas dan kinerja pelayanan publik, predikat tersebut harus dipertahankan bahkan terus ditingkatkan karena predikat tersebut setiap dua tahun akan dievaluasi untuk menilai apakah predikat tersebut tetap layak disandang oleh Kanwil DJBC Banten. Tantangan yang dihadapi untuk mempertahankan predikat tersebut justru lebih berat dan menuntut konsistensi dalam penerapan nilai integritas dan mempertahankan kualitas pelayanan publik,

untuk itu pemberdayaan SDM menjadi salah satu kunci strategis dalam upaya mempertahankan predikat WBBM yang telah diraih. Keberhasilan upaya Kantor Wilayah DJBC Banten dalam mempertahankan predikat Zona Integritas WBK dan WBBM menuntut adanya strategi pengelolaan sumber daya manusia yang tepat, agar setiap pegawai mampu bekerja secara profesional, berintegritas tinggi, dan adaptif terhadap perubahan. Selain itu, penguatan inovasi pelayanan publik juga menjadi kebutuhan mendesak untuk meningkatkan kualitas layanan kepebinaan dan cukai yang cepat, transparan, dan akuntabel.

Berdasarkan uraian tersebut di atas, maka diperlukan pemahaman yang mendalam tentang strategi pengelolaan sumber daya manusia dan inovasi pelayanan publik dalam rangka mempertahankan Zona Integritas dengan predikat Wilayah Bebas dari Korupsi dan Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani. Dengan demikian penelitian ini akan menggali secara mendalam bagaimana pengelolaan manajemen sumber daya manusia dilakukan dan bagaimana melakukan inovasi pelayanan publik serta hubungannya dengan upaya Kantor Wilayah DJBC Banten dalam mempertahankan predikat Wilayah Bebas dari Korupsi dan Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani. Penelitian ini juga bertujuan untuk mendeskripsikan upaya yang telah dilakukan oleh Kantor Wilayah DJBC Banten dalam pengelolaan sumber daya manusia dan inovasi pelayanan publik, selanjutnya menganalisis upaya apa yang harus dilakukan dalam pengelolaan sumber daya manusia dan inovasi pelayanan publik dalam mempertahankan predikat Wilayah Bebas dari Korupsi dan Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani. Hasil penelitian diharapkan menjadi kontribusi bagi penguatan kebijakan manajemen sumber daya manusia dan menjadi bahan referensi tambahan bagi unit kerja lain yang melakukan studi banding atau studi tiru tentang pembangunan Zona Integritas baik di lingkungan DJBC maupun instansi pemerintah lainnya.

LANDASAN TEORI

Strategi

Secara etimologis, kata strategi berasal dari bahasa Yunani "strategos" atau "strategeus", yang merupakan gabungan dari "stratos" (berarti tentara atau pasukan) dan "ago" (memimpin atau mengarahkan). Strategos sendiri merujuk pada jabatan panglima perang atau jenderal yang bertanggung jawab menyusun rencana militer untuk memenangkan pertempuran. Awalnya digunakan dalam konteks militer Yunani Kuno sekitar abad ke-5 SM, di mana strategi berarti seni memimpin pasukan secara efektif melawan musuh. Makna ini kemudian meluas ke bidang sipil, bisnis, dan manajemen modern, tetap mempertahankan esensi perencanaan cerdas untuk mencapai tujuan. Menurut David dalam Marjohan et al., (2025), strategi merupakan alat atau sarana yang digunakan untuk mencapai tujuan jangka panjang organisasi, sementara itu Simamora dalam Marjohan et al., (2025) mendefinisikan strategi sebagai pola dasar yang mencakup tujuan-tujuan organisasi saat ini maupun yang direncanakan, alokasi sumber daya, serta bentuk interaksi organisasi dengan lingkungan eksternal, termasuk pasar, pesaing, dan berbagai faktor lain yang memengaruhinya. Dengan kata lain, strategi merupakan panduan menyeluruh yang mengarahkan tindakan organisasi agar dapat bersaing secara efektif dan beradaptasi terhadap dinamika lingkungan. Sedangkan menurut Assauri (2013), strategi adalah rumusan perencanaan komprehensif mengenai bagaimana organisasi akan mencapai misi dan tujuannya, disertai penyusunan suatu cara atau bagaimana agar tujuan tersebut dapat dicapai. Dari pengertian di atas, dapat disimpulkan bahwa strategi adalah sebuah kegiatan untuk mencapai sasaran dan tujuan-tujuan dengan pendekatan secara keseluruhan yang berkaitan dengan pelaksanaan gagasan, penyusunan rencana dan pelaksanaan. Selain itu, dapat juga disimpulkan sebagai rencana kerja yang memaksimalkan kekuatan dengan mengaitkan secara efektif sasaran dan sumber daya organisasi untuk mencapai sasaran tujuan organisasi.

Inovasi

Konsep inovasi dalam pelayanan publik dapat dijelaskan melalui teori inovasi yang dikemukakan oleh Everett M. Rogers (2003), yang menyatakan bahwa inovasi merupakan suatu gagasan, praktik, atau objek yang dianggap baru oleh individu atau kelompok yang menggunakannya. Inovasi tidak selalu berarti sesuatu yang benar-benar baru, tetapi dapat berupa pengembangan atau penyempurnaan dari sistem yang telah ada sebelumnya. Dalam konteks pelayanan publik, inovasi dapat berupa perubahan dalam sistem pelayanan, penggunaan teknologi baru, maupun penyederhanaan prosedur pelayanan yang bertujuan meningkatkan kualitas pelayanan kepada masyarakat. Teori Rogers menjelaskan bahwa inovasi akan berhasil apabila dapat diterima dan diadopsi oleh anggota organisasi serta pengguna layanan, sehingga inovasi pelayanan publik harus disesuaikan dengan kebutuhan masyarakat dan kemampuan organisasi dalam melaksanakannya. Sedangkan menurut Nurdin (2019), secara bahasa

kata Inovasi dalam ensiklopedia adalah ide-ide dalam bentuk sebuah produk atau layanan yang akan dibeli orang, atau sesuatu yang dihasilkan dari proses tersebut.

Pelayanan Publik

Dalam Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang pelayanan publik, mendefinisikan pelayanan publik sebagai kegiatan atau rangkaian kegiatan dalam rangka pemenuhan kebutuhan dasar sesuai dengan hak-hak sipil setiap warga negara dan penduduk atas suatu barang, jasa, dan atau pelayanan administrasi yang disediakan oleh penyelenggara pelayanan publik. Menurut Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 63/KEP/M.PAN/7/2003 tentang Pedoman Umum Pelayanan Publik, dinyatakan bahwa pelayanan publik adalah “segala kegiatan upaya pemenuhan kebutuhan penerima pelayanan maupun pelaksanaan ketentuan peraturan perundang-undangan”. Dengan demikian, pelayanan publik adalah pemenuhan keinginan dan kebutuhan masyarakat oleh penyelenggara negara. Sementara itu menurut Tamami dalam Azzunaika & R. G., & Havidani, A. (2020), pelayanan publik adalah suatu bentuk kegiatan pelayanan yang dilaksanakan oleh instansi pemerintah yang bertanggung jawab penuh sesuai dengan harapan masyarakat. Dengan semakin tumbuhnya kesadaran bahwa warga negara berhak atas pelayanan, maka kualitas pelayanan publik perlu ditingkatkan agar dapat terus berkembang, dan sudah menjadi tugas pemerintah untuk memberikan pelayanan yang terbaik kepada masyarakat. Selain itu untuk memenuhi kebutuhan dasar dan hak-hak sipil setiap warga negara atas barang, jasa, dan pelayanan administrasi adalah upaya (Pemerintah) dalam penyelenggaraan pelayanan publik.

Inovasi Pelayanan Publik

Menurut Peraturan Menteri PANRB Nomor 91 Tahun 2021 tentang Pembinaan Inovasi Pelayanan Publik, dijelaskan bahwa inovasi pelayanan publik adalah terobosan jenis pelayanan publik baik yang merupakan gagasan/ide kreatif orisinal dan/atau adaptasi/modifikasi yang memberikan manfaat bagi masyarakat. Menurut Lijan Poltak Sinambela (2016), pelayanan publik merupakan kegiatan yang dilakukan oleh pemerintah dalam rangka memenuhi kebutuhan masyarakat sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan. Untuk meningkatkan kualitas pelayanan tersebut diperlukan inovasi yang mampu memperbaiki sistem pelayanan secara menyeluruh. Sedangkan menurut Suwarno (2018), inovasi adalah proses penciptaan produk (barang atau jasa) baru, pengenalan metode atau ide baru, serta penciptaan perubahan atau perbaikan yang bersifat inkremental, khususnya dalam sektor publik. Berdasarkan definisi-definisi tersebut, dapat disimpulkan bahwa inovasi pelayanan publik adalah suatu terobosan atau pembaharuan dalam penyelenggaraan layanan publik, berupa gagasan, metode, atau produk baru maupun hasil modifikasi yang mampu memberikan manfaat nyata bagi masyarakat, meningkatkan kualitas layanan, membangun kepercayaan publik, serta menjawab dinamika perubahan dengan pendekatan kreatif.

Zona Integritas

Sesuai dengan Peraturan Menteri PANRB Nomor 90 tahun 2021 tentang Pembangunan dan Evaluasi Zona Integritas Menuju Wilayah Bebas dari Korupsi dan Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani di Instansi Pemerintah, Zona Integritas (ZI) adalah instansi pemerintah yang pimpinan dan jajarannya telah berkomitmen untuk mewujudkan Wilayah Bebas dari Korupsi/Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani melalui reformasi birokrasi, khususnya dalam hal mewujudkan pemerintahan yang bersih akuntabel serta pelayanan publik yang prima.

Para ahli memberikan beragam pandangan yang memperkuat urgensi pembangunan Zona Integritas. Misalnya, menurut Sugiyanti dan Mustofa (2025) menyatakan bahwa pembangunan zona integritas berkontribusi dalam peningkatan kualitas pelayanan publik pada unit kerja pemerintah daerah. Sementara itu, Riant Nugroho (2019) berpendapat bahwa predikat WBK dan WBBM mencerminkan capaian reformasi birokrasi yang telah menyentuh level sistemik, tidak hanya bersifat administratif, tetapi sudah tertanam dalam budaya kerja pegawai.

Wilayah Bebas dari Korupsi (WBK)

Wilayah Bebas dari Korupsi berdasarkan Peraturan Menteri PANRB Nomor 90 tahun 2021 adalah predikat yang diberikan kepada suatu unit kerja/satuan kerja yang telah berhasil melaksanakan reformasi birokrasi dengan baik, yang telah memenuhi sebagian besar kriteria proses perbaikan pada komponen pengungkit serta mewujudkan pemerintahan yang bersih dan akuntabel serta pelayanan publik yang prima. Unit kerja yang meraih predikat WBK harus menunjukkan kinerja yang bersih dari praktik korupsi, kolusi, dan nepotisme. Hal ini dibuktikan melalui penerapan sistem pengendalian internal yang kuat, sistem pelaporan pelanggaran (*whistleblowing system*), serta pengelolaan gratifikasi secara transparan.

Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani (WBBM)

Adapun Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani (WBBM) adalah level lanjutan dari WBK, sesuai dengan Permen PANRB Nomor 90 tahun 2021, Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani adalah predikat yang diberikan kepada suatu unit kerja/satuan kerja yang telah berhasil melaksanakan reformasi birokrasi dengan sangat baik, dengan telah memenuhi sebagian besar kriteria proses perbaikan pada komponen pengungkit untuk mewujudkan pemerintahan yang bersih dan akuntabel serta pelayanan publik yang prima.

Untuk mencapai predikat WBK atau WBBM, unit kerja harus melalui proses yang sistematis, dimulai dari pencanangan Zona Integritas secara terbuka kepada publik, pembentukan tim pembangunan ZI, hingga pelaksanaan enam area perubahan yang menjadi tolok ukur utama. Seluruh proses tersebut kemudian dievaluasi secara internal dan eksternal oleh tim penilai nasional yang terdiri dari Kemen PANRB, KPK, Ombudsman, dan lembaga pengawas lainnya. Melalui komitmen bersama, partisipasi aktif seluruh pegawai, serta inovasi pelayanan yang berkelanjutan, ZI, WBK, dan WBBM diharapkan tidak hanya menjadi simbol administratif, tetapi menjadi wujud nyata dari reformasi birokrasi yang bermanfaat. Unit kerja yang menyandang predikat WBBM bukan hanya berhasil menjaga integritas dan mencegah korupsi, tetapi juga mampu memberikan pelayanan publik yang berkualitas, cepat, inovatif, dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat.

Manajemen Sumber Daya Manusia

Malayu Hasibuan dalam Agustina Mogi & Ansori Akbar (2025) mengemukakan bahwa Manajemen sumber daya manusia adalah satu bidang manajemen yang mempelajari hubungan dan peranan manusia di sebuah organisasi/perusahaan. Dalam kehidupan organisasi, sumber daya manusia dianggap lebih penting dalam peran tersebut. Manajemen sumber daya manusia penting untuk mendapatkan tujuan. Pada aspek tersebut bisa kita pahami bahwa, sumber daya manusia adalah modal dasar dari masing-masing aset pada sebuah perusahaan, sehingga harus selalu dikembangkan dan dikelola dengan efisien pada masing-masing perusahaan. Sedangkan menurut Edy Sutrisno (2020) manajemen sumber daya manusia merupakan pengakuan tentang pentingnya tenaga kerja organisasi sebagai sumber daya manusia yang sangat penting dalam memberi kontribusi bagi tujuan organisasi dan menggunakan beberapa fungsi dan kegiatan untuk memastikan bahwa SDM tersebut digunakan secara efektif dan adil bagi kepentingan individu, organisasi dan masyarakat. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah rangkaian aktivitas yang mencakup perencanaan, pengorganisasian, koordinasi, pelaksanaan, pemberian balas jasa, integrasi, pemeliharaan, dan pemanfaatan tenaga kerja untuk mencapai tujuan organisasi.

METODE PENELITIAN

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan metodologi deskriptif kualitatif, sebagaimana didefinisikan oleh Norman K. Denzin dan Yvonna S. Lincoln dalam Firdaus et al., (2023), untuk memahami secara holistik fenomena yang dialami oleh subjek penelitian. Pendekatan ini bertujuan untuk memahami perilaku, persepsi, motivasi, dan tindakan subjek secara deskriptif. Adapun prosedur pengumpulan data yang digunakan penulis dalam penelitian ini antara lain:

1. Focus Group Discussion (FGD)

Focus Group Discussion (FGD) adalah teknik pengumpulan data yang umumnya dilakukan pada penelitian kualitatif yang dilakukan melalui diskusi terarah dalam kelompok kecil untuk memperoleh informasi, persepsi, opini, dan pengalaman peserta mengenai suatu topik tertentu. Diskusi ini dibuat untuk menyamakan persepsi antara peneliti dengan tim Pembangunan Zona Integritas Menuju WBK dan WBBM pada Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Bea dan Cukai Banten yang dilakukan pada hari Kamis tanggal 13 November 2025 yang diikuti oleh 16 orang yang terdiri dari pejabat struktural dan pegawai pelaksana di Bidang Kepabeanan dan Cukai Kantor Wilayah DJBC Banten mengenai Strategi dalam Mempertahankan Predikat Zona Integritas.

2. Wawancara

Untuk kegiatan wawancara, penulis melakukan wawancara terhadap anggota Tim Pembangunan Zona Integritas Menuju Wilayah Bebas dari Korupsi (WBK) dan Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani (WBBM) pada Kantor Wilayah DJBC yaitu pejabat yang berkompeten dalam memberikan data dan informasi secara komprehensif tentang inovasi pelayanan dan pengelolaan sumber daya manusia di Kantor Wilayah DJBC Banten yaitu:

- 1) Wakil Ketua Tim Pembangunan Zona Integritas Menuju Wilayah Bebas dari Korupsi (WBK) dan Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani (WBBM) pada Kantor Wilayah DJBC Banten.

- 2) Kepala Subbagian Kepegawaian yang merangkap sebagai Wakil Ketua Subtim Pengelolaan Manajemen SDM dalam Tim Pembangunan Zona Integritas Menuju WBK dan WBBM pada Kantor Wilayah DJBC Banten .

Dalam penelitian ini penulis juga menggunakan jenis observasi partisipan, dimana peneliti juga menjadi anggota Tim Pembangunan Zona Integritas Kantor Wilayah DJBC Banten dan turut ambil bagian dalam kehidupan orang yang diobservasi sehingga sumber data yang digunakan dapat diyakini kebenarannya dan dapat digunakan untuk melakukan penelitian tentang strategi inovasi pelayanan publik dalam rangka mempertahankan predikat Zona Integritas Wilayah Bebas dari Korupsi dan Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani pada Kantor Wilayah DJBC Banten.

3. Studi Dokumentasi

Metode ini peneliti gunakan sebagai teknik pengumpulan data mengenai latar belakang institusi, visi dan misi, struktur organisasi, serta kegiatan dan program kerja yang dijalankan, yang berkaitan dengan upaya Kantor Wilayah DJBC Banten dalam mempertahankan predikat Zona Integritas. Data yang dikumpulkan meliputi dokumen pembentukan tim pembangunan Zona Integritas, laporan tahunan Kanwil DJBC Banten, kertas kerja Tim Zona Integritas, laporan kinerja dan evaluasi WBBK dan WBBM serta dokumentasi lainnya.

Teknik Analisis Data

Analisis data adalah sebuah proses pengumpulan dan penyusunan data secara sistematis yang diperoleh dari berbagai teknik pengumpulan data seperti observasi, wawancara, dan studi dokumentasi. Penyusunan analisis data dilakukan dengan mengelompokkan data dalam kategori, menjabarkan ke dalam unit-unit, melakukan sintesa, menyusun ke dalam pola, memilih data yang mudah dipelajari dan disimpulkan agar mudah dipahami oleh peneliti maupun orang lain (Sugiyono, 2022). Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik analisis data dekriptif, yaitu dengan cara menghimpun data-data faktual dan mendeskripsikannya. Data diperoleh dari seluruh informasi yang diperoleh dari kegiatan *Focus Group Discussion*, hasil wawancara dan dokumen-dokumen melalui beberapa tahap. Setelah pengumpulan data, pencatatan data, penulis melakukan analisis interaksi yang terdiri dari reduksi data, penyajian data serta verifikasi atau penarikan kesimpulan. Analisis dari penelitian ini dilakukan setelah data terkumpul. Metode analisis dalam penelitian ini menggunakan 2 macam metode yaitu analisis SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, dan Threats*) dan Triangulasi Data.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

Focus Group Discussion (FGD)

Dalam penelitian ini, penulis melakukan penelitian bersifat kualitatif dan salah satu metode pengumpulan data yang dilakukan adalah dengan teknik *Focus Group Discussion* (FGD) yang diadakan pada hari Kamis tanggal 13 November 2025. Adapun partisipan yang mengikuti FGD tersebut berjumlah 15 orang yang terdiri dari 5 orang narasumber dan 10 orang peserta yang terdiri dari pejabat dan pegawai pada Bidang Kepabeanaan dan Cukai Kanwil DJBC Banten yang menjadi anggota Tim Pembangunan Zona Integritas Menuju WBK dan WBBM Kanwil DJBC Banten. Dalam FGD tersebut peneliti berperan sebagai peserta yang menjadi fasilitator diskusi dan moderator yang memandu jalannya diskusi dengan panduan pertanyaan terbuka. Setiap peserta diberi kesempatan untuk berbagi pengalaman, pandangan, dan analisa tentang strategi yang dilakukan oleh Kantor Wilayah DJBC Banten dalam rangka mempertahankan predikat Zona Integritas WBK dan WBBM. Diskusi dicatat dalam notulensi rapat dan hasilnya dianalisis dengan metode narasi deskriptif, analisis dilakukan melalui tiga tahap: (1) reduksi data, (2) penyajian data, dan (3) penarikan kesimpulan. Dari hasil analisis disimpulkan bahwa terdapat dua elemen yang menjadi faktor dominan dalam upaya mempertahankan predikat Zona Integritas WBK dan WBBM di Kanwil DJBC Banten yaitu pengelolaan sumber daya manusia yang efektif dan inovasi pelayanan publik yang berkesinambungan, selain itu juga disimpulkan juga bahwa peran pimpinan sangat menentukan dalam mendukung keberhasilan pengelolaan sumber daya manusia sehingga dapat melakukan inovasi pelayanan publik dengan baik.

1. Kepemimpinan yang visioner dan transformasional

Peserta FGD sepakat bahwa keberhasilan mempertahankan predikat Zona Integritas WBK dan WBBM sangat ditentukan oleh kepemimpinan yang visioner, transformasional dan memberikan teladan yang baik. Pemimpin dianggap sebagai role model dalam menanamkan nilai integritas, kedisiplinan, sikap pelayanan dan keterbukaan. Pengaruh pemimpin tersebut tidak hanya tercermin dalam pemberian instruksi formal, tetapi juga bagaimana pemimpin membawa perubahan dalam

membentuk perilaku, motivasi, komitmen, dan budaya kerja pegawai secara menyeluruh.

2. Pengelolaan Sumber Daya Manusia yang Optimal

Hasil FGD menunjukkan bahwa keberhasilan mempertahankan predikat Zona Integritas WBK dan WBBM dipengaruhi oleh adanya budaya integritas yang kuat. Untuk itu pengelolaan sumber daya manusia sangat berperan untuk menanamkan nilai anti-korupsi dan anti-gratifikasi kepada seluruh pegawai, juga membiasakan adanya transparansi dalam setiap aktivitas kerja dan menumbuhkan etos kerja yang jujur, disiplin, dan profesional dalam memberikan pelayanan kepada pengguna jasa. Dalam upaya untuk menjaga integritas organisasi, penempatan pegawai harus sesuai kompetensi dan kebutuhan layanan, rotasi dilakukan secara berkala untuk menghindari potensi konflik kepentingan dan seleksi jabatan dilakukan secara meritokratis dan transparan. Hal ini meminimalkan peluang terjadinya penyimpangan dan meningkatkan rasa keadilan dalam organisasi. Selain itu penerapan penghargaan dan sanksi yang adil akan memengaruhi perilaku pegawai. Peran pengelola SDM meliputi memberikan penghargaan bagi pegawai berprestasi atau yang berkontribusi pada inovasi layanan, tegas memberikan sanksi kepada pelanggaran disiplin dan integritas, *Fair treatment* ini meningkatkan motivasi dan komitmen pegawai dalam menjaga predikat Zona Integritas WBK dan WBBM. SDM yang kompeten mampu memberikan layanan cepat, tepat, dan bebas dari maladministrasi. Untuk meningkatkan kompetensi tersebut dilakukan melalui pelatihan teknis dan manajerial. Kompetensi yang terus diperbarui akan membuat pegawai mampu menyesuaikan diri dengan tuntutan pelayanan publik dan inovasi yang terus berkembang. Pelatihan, pembinaan, dan penghargaan terbukti meningkatkan motivasi dan semangat pegawai untuk mengembangkan diri, meningkatkan kinerja pelayanan dan menjaga integritas. Semua hal tersebut pada akhirnya akan menjadi komponen yang mendukung keberhasilan dalam mempertahankan predikat Zona Integritas WBK dan WBBM di Kantor Wilayah DJBC Banten.

3. Inovasi Pelayanan Publik yang Berkelanjutan

Hasil FGD juga mendukung pandangan bahwa instansi yang ingin mempertahankan predikat WBK dan WBBM harus menunjukkan bahwa setiap tahun ada pembaruan layanan, ada inovasi baru, ada evaluasi dan penyempurnaan layanan yang terukur. Inovasi adalah wujud nyata komitmen terhadap perbaikan secara berkelanjutan yang bertujuan untuk meningkatkan efisiensi dan transparansi, sekaligus meminimalkan potensi penyimpangan dalam pelayanan publik. Selain itu inovasi pelayanan publik yang konsisten akan membangun kepercayaan masyarakat, menguatkan citra integritas instansi dan membuktikan bahwa predikat WBK/WBBM bukan sekadar label, tetapi benar-benar tercermin dalam pelayanan. Kepercayaan publik adalah indikator eksternal penting dalam evaluasi zona integritas Inovasi, terutama berbasis teknologi digital, berperan besar dalam meningkatkan keterbukaan informasi publik. Contohnya adalah dengan pelayanan berbasis aplikasi, *dashboard monitoring*, dan *online tracking* layanan maka publik dapat memantau proses layanan tanpa harus berinteraksi langsung, sehingga celah penyimpangan semakin kecil. Hal ini memperkuat akuntabilitas dan mencegah peluang terjadinya KKN, yang merupakan komponen kunci dalam mempertahankan predikat WBK dan WBBM.

Wawancara

Selain melakukan *Focus Group Discussion*, pengumpulan data dalam penelitian ini juga dilakukan dengan metode wawancara yang dilakukan terhadap 2 orang informan yang berkompeten dalam menggali lebih dalam dan komprehensif mengenai administrasi pelaksanaan dan pemenuhan unsur-unsur penilaian dalam evaluasi keberlanjutan Zona Integritas, juga mengenai aspek teknis operasional dalam pengelolaan sumber daya manusia dan inovasi pelayanan di Kanwil DJBC Banten. Kedua informan tersebut adalah pejabat struktural yang juga menjadi anggota Tim Pembangunan Zona Integritas Menuju WBK dan WBBM Kanwil DJBC Banten, sehingga memiliki kapasitas dan kompetensi yang memadai dalam memberikan data dan informasi secara lengkap tentang inovasi pelayanan publik dan pengelolaan sumber daya manusia di Kanwil DJBC Banten. Sementara itu pengelolaan sumber daya manusia dilakukan melalui penegakan disiplin, peningkatan kompetensi, dan penguatan integritas pegawai. Peningkatan kompetensi pegawai dilaksanakan melalui pelatihan teknis, bimbingan internal, serta kegiatan pembelajaran berbasis kebutuhan unit kerja. Selain itu, terdapat mekanisme evaluasi kinerja pegawai yang dilakukan secara berkala untuk memastikan kesesuaian antara target kinerja dan pelaksanaan tugas. Dalam aspek integritas, organisasi telah melakukan penguatan budaya organisasi dan menerapkan kode etik dan kode perilaku yang disosialisasikan kepada seluruh pegawai, sosialisasi tersebut dilakukan melalui kegiatan internal seperti rapat, apel, dan media komunikasi. Selain itu, pengawasan terhadap perilaku pegawai dilakukan melalui sistem pengendalian internal dan pelaporan apabila terdapat pelanggaran kode etik dan kode perilaku.

Analisa SWOT

Untuk mengetahui langkah-langkah yang perlu dilakukan oleh Kantor Wilayah DJBC Banten dalam menentukan strategi pengelolaan sumber daya manusia dan inovasi pelayanan publik dalam mempertahankan predikat Zona Integritas WBK dan WBBM, diperlukan matriks SWOT yang bisa menunjukan faktor kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang dimiliki oleh Kanwil DJBC Banten, sehingga kemungkinan salah dalam mengambil keputusan dapat dihindari.

Analisis yang dipakai adalah model analisis SWOT (*Strengths, Weakness, Opportunities, Threats*), Rangkuti (2018) mengemukakan bahwa analisis SWOT adalah sebagai alat formulasi strategi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi dari sebuah penelitian. Analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*strengths*) dan peluang (*opportunities*), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*weaknesses*) dan ancaman (*threats*).

Analisis Faktor Internal

Kekuatan (*Strength*)

Hasil analisis menunjukkan bahwa Kanwil DJBC Banten memiliki sejumlah kekuatan strategis yang menjadi fondasi utama dalam mempertahankan predikat WBK dan WBBM. Adanya dukungan penuh dari pimpinan untuk berkreasi dan melakukan inovasi dalam pelayanan publik, kepemimpinan yang kuat mendorong terbentuknya komitmen organisasi dari manajerial hingga pelaksana. Selain itu, keberadaan sumber daya manusia yang berintegritas dan berkompetensi tinggi menjadi modal utama dalam pelaksanaan pengelolaan SDM dan inovasi pelayanan publik. Integritas pegawai tidak hanya berfungsi sebagai pencegah praktik koruptif, tetapi juga sebagai landasan moral dalam memberikan pelayanan yang profesional dan akuntabel. Kekuatan ini diperkuat oleh budaya organisasi yang telah terbentuk dengan baik, dimana nilai-nilai integritas, pelayanan, dan profesionalisme telah tertanam dalam perilaku kerja pegawai. Kanwil DJBC Banten juga memiliki sarana dan prasarana yang memadai untuk mendukung efektivitas inovasi pelayanan publik khususnya dalam pemanfaatan teknologi informasi. Seluruh kekuatan tersebut semakin diperkuat oleh komitmen kolektif pegawai dalam mempertahankan predikat WBK dan WBBM sebagai identitas dan kebanggaan organisasi.

Kelemahan (*Weakness*)

Pada sisi lain, hasil analisis juga mengidentifikasi beberapa kelemahan internal yang berpotensi menghambat keberlanjutan predikat WBK dan WBBM. Mobilitas pegawai yang relatif tinggi menjadi tantangan tersendiri dalam menjaga kesinambungan pemahaman, komitmen, dan pelaksanaan program Zona Integritas. Mutasi pegawai berpotensi menimbulkan perbedaan tingkat pemahaman dan komitmen pegawai terhadap Zona Integritas juga menjadi kelemahan yang perlu mendapat perhatian. Kondisi ini menunjukkan bahwa internalisasi nilai WBK dan WBBM perlu digerakkan di seluruh lini organisasi. Selain itu, keterbatasan kompetensi SDM di bidang teknologi digital menjadi kendala dalam pengembangan inovasi pelayanan publik. Selain itu, inovasi pelayanan yang telah mendekati titik jenuh mengindikasikan perlunya pendekatan baru agar inovasi tidak bersifat repetitif atau sekadar administratif. keterbatasan anggaran yang dialokasikan khusus untuk pengembangan aplikasi pelayanan digital turut membatasi ruang gerak inovasi, terutama yang membutuhkan pengembangan sistem berbasis teknologi informasi. Disamping itu, Volume pekerjaan yang tinggi juga berpotensi menurunkan fokus pegawai terhadap penguatan kualitas pelayanan.

Analisis Faktor Eksternal

Peluang (*Opportunity*)

Lingkungan eksternal memberikan sejumlah peluang strategis yang dapat dimanfaatkan Kanwil DJBC Banten dalam mempertahankan predikat WBK dan WBBM. Peluang yang dimiliki antara lain adanya dukungan kebijakan nasional tentang reformasi birokrasi menjadi peluang utama yang memberikan legitimasi dan arah kebijakan yang jelas bagi penguatan tata kelola pemerintahan yang bersih dan melayani. Kebijakan ini mendorong organisasi untuk terus melakukan perbaikan berkelanjutan dalam pengelolaan SDM dan pelayanan publik. Dukungan dari pengguna jasa juga menjadi peluang penting, karena partisipasi dan kepercayaan publik dapat memperkuat legitimasi inovasi pelayanan yang dikembangkan. Perkembangan teknologi informasi yang semakin maju membuka peluang bagi organisasi untuk mengembangkan inovasi digital yang lebih efisien dan transparan. Selain itu, sistem administrasi kepegawaian dan pengelolaan kinerja yang terpusat memberikan peluang untuk meningkatkan konsistensi pengelolaan SDM di tengah dinamika organisasi. Peluang yang dimiliki oleh Kanwil DJBC Banten lainnya yaitu masih adanya ruang untuk melakukan perbaikan dan mengembangkan inovasi dalam pelayanan publik akan menambah motivasi untuk melakukan perbaikan di segala bidang.

Ancaman (*Threat*)

Disamping peluang, terdapat pula berbagai ancaman eksternal yang harus diantisipasi oleh Kanwil DJBC Banten, perubahan regulasi yang cepat dan dinamis menuntut organisasi untuk selalu adaptif dan responsif agar tidak tertinggal dalam implementasi kebijakan yang dapat mempengaruhi keberlanjutan inovasi yang telah diterapkan, juga masih adanya interaksi dengan pengguna jasa dan pihak berkepentingan dalam pelaksanaan tugas berisiko menimbulkan godaan yang dapat menguji integritas pegawai, ada juga modus pelanggaran yang semakin berkembang dapat mengancam integritas institusi jika tidak diimbangi dengan inovasi, selain itu opini publik dan pengaruh negatif media sosial membuat satu kesalahan kecil oknum dapat viral dan langsung merusak citra WBK/WBBM yang telah dibangun selama bertahun-tahun.

Pembahasan Kualitatif

Setelah melakukan analisa faktor internal dan eksternal, selanjutnya peneliti melakukan tahapan Analisis SWOT, dalam analisis ini yang peneliti lakukan adalah sebagai berikut:

1. Mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang ada pada Kanwil DJBC Banten.
2. Memasukan data identifikasi dalam matrik berdasarkan *focus group discussion* dan wawancara.
3. Membuat pilihan strategi berdasarkan matrik SWOT

Berdasarkan tahapan tersebut peneliti mengidentifikasikan kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang ada pada Kanwil DJBC Banten sebagai berikut:

1. Kekuatan (*Strength*):
 - a. Dukungan penuh dari pimpinan.
 - b. Komitmen dari seluruh pegawai untuk menegakkan integritas.
 - c. Sumber daya manusia yang berkompetensi tinggi.
 - c. budaya organisasi yang telah terbentuk dengan baik.
 - d. Sarana dan prasarana yang memadai.
2. Kelemahan (*Weakness*)
 - a. Mobilitas pegawai yang cukup tinggi.
 - b. Perbedaan tingkat pemahaman dan komitmen pegawai terhadap Zona Integritas.
 - c. Keterbatasan kompetensi SDM di bidang teknologi digital.
 - d. Keterbatasan anggaran khusus untuk aplikasi pelayanan digital.
 - e. Inovasi telah mendekati titik jenuh.
3. Peluang (*Opportunity*):
 - a. Dukungan kebijakan nasional tentang reformasi birokrasi.
 - b. Dukungan dari pengguna jasa.
 - c. Teknologi informasi yang memadai.
 - d. Administrasi kepegawaian dan pengelolaan kinerja secara terpusat.
 - e. Masih adanya ruang untuk melakukan inovasi digital.
4. Ancaman (*Threat*):
 - a. Perubahan regulasi yang cepat dan dinamis.
 - b. Modus pelanggaran yang semakin berkembang.
 - c. Opini publik dan pengaruh negatif media sosial.
 - d. Interaksi dengan pengguna jasa dan pihak berkepentingan.
 - e. Adanya benturan kepentingan dengan pihak eksternal atau aparat lainnya.

Dari data identifikasi tersebut di atas, selanjutnya peneliti memasukkan ke dalam matriks SWOT sebagai berikut:

Tabel 1 Identifikasi Matriks SWOT

Kekuatan (Faktor-faktor Internal)	Kelemahan (Faktor-faktor Internal)
a. Dukungan penuh dari pimpinan. b. Komitmen dari seluruh pegawai. c. SDM yang berkompetensi tinggi. d. Budaya organisasi yang telah terbentuk dengan baik. e. Sarana dan prasarana yang memadai.	a. Rotasi pegawai yang cukup tinggi. b. Perbedaan tingkat pemahaman dan komitmen pegawai terhadap Zona Integritas. c. Keterbatasan kompetensi SDM di bidang teknologi digital. d. Keterbatasan anggaran khusus untuk aplikasi pelayanan digital. e. Inovasi telah mendekati titik jenuh.
Peluang (Faktor-faktor Eksternal)	Ancaman (Faktor-faktor Eksternal)
a. Dukungan kebijakan nasional tentang	a. Perubahan regulasi yang cepat dan dinamis.

reformasi birokrasi. b. Dukungan dari pengguna jasa. c. Teknologi informasi yang terus berkembang. d. Administrasi kepegawaian dan pengelolaan kinerja secara terpusat. e. Masih adanya ruang untuk melakukan inovasi digital.	b. Modus pelanggaran yang semakin berkembang. c. Opini publik dan pengaruh negatif media sosial. d. Interaksi dengan pengguna jasa dan pihak berkepentingan. e. Adanya benturan kepentingan dengan pihak eksternal atau aparat lainnya.
--	--

Sumber : Pengolahan data dari FGD dan wawancara

Tabel 2. Matriks IFAS Skor Kekuatan (Strength)

No.	Faktor Internal	Bobot	Rating	Skor
S1	Dukungan penuh dari pimpinan	0,12	4	0,48
S2	Komitmen seluruh pegawai untuk menegakkan integritas	0,12	4	0,48
S3	Sumber daya manusia yang berkompetensi tinggi	0,11	3	0,33
S4	Budaya organisasi yang telah terbentuk dengan baik	0,10	3	0,30
S5	Sarana dan prasarana yang memadai	0,10	3	0,30
Subtotal Kekuatan		0,55		1,89

Tabel 3. Matrik IFAS Skor Kelemahan (Weakness)

No.	Faktor Internal	Bobot	Rating	Skor
W1	Rotasi pegawai yang cukup tinggi	0,10	3	0,30
W2	Perbedaan pemahaman dan komitmen pegawai terhadap ZI	0,10	3	0,30
W3	Keterbatasan SDM yang memiliki Kompetensi teknologi digital	0,09	2	0,18
W4	Keterbatasan anggaran khusus untuk aplikasi digital	0,08	2	0,16
W5	Inovasi yang mendekati titik jenuh	0,08	2	0,16
Subtotal Kelemahan		0,45		1,10

Total Skor IFAS = 2,99 > 2,5

Skor IFAS menunjukkan bahwa kondisi internal Kanwil DJBC Banten tergolong kuat, dimana kekuatan lebih dominan dibandingkan kelemahan. Hal ini menjadi modal utama dalam mempertahankan predikat WBK dan WBBM, khususnya melalui kepemimpinan, inovasi pelayanan, dan pengelolaan SDM.

Tabel 4. Matriks EFAS Skor Peluang (Opportunities)

No.	Faktor Internal	Bobot	Rating	Skor
O1	Dukungan kebijakan nasional reformasi birokrasi	0,12	4	0,48
O2	Dukungan dari pengguna jasa	0,12	4	0,40
O3	Teknologi informasi yang terus berkembang	0,11	4	0,44
O4	Administrasi kepegawaian yang terpusat	0,10	3	0,24
O5	Ruang inovasi digital yang masih terbuka	0,09	3	0,27
Subtotal Peluang		0,50		1,83

Tazbel 5. Matrik EFAS Skor Ancaman (Threat)

No.	Faktor Internal	Bobot	Rating	Skor
T1	Perubahan regulasi yang cepat dan dinamis	0,11	2	0,22
T2	Modus pelanggaran yang makin berkembang	0,11	2	0,22
T3	Opini publik dan pengaruh negatif media sosial	0,11	2	0,22
T4	Intensitas interaksi dengan pengguna jasa	0,08	2	0,16
T5	Potensi benturan kepentingan dengan pihak eksternal	0,09	2	0,18
Subtotal Ancaman		0,50		1,00

Total Skor EFAS = 2,83 > 2,5

Skor EFAS menunjukkan bahwa Kanwil DJBC Banten cukup responsif terhadap peluang eksternal dimana memiliki peluang yang lebih besar dibandingkan dengan ancaman sehingga mampu merespons peluang eksternal dengan baik, meskipun menghadapi ancaman yang bersifat dinamis.

Tabel 6. Strategi IFAS dan EFAS

INTERNAL FAKTOR EKSTERNAL FAKTOR	Strength	Weakness
	a. Dukungan penuh dari pimpinan. b. Komitmen dari seluruh pegawai untuk menegakkan integritas. c. SDM yang berkompetensi tinggi d. Budaya organisasi yang telah terbentuk dengan baik. e. Sarana dan prasarana yang memadai.	a. Rotasi pegawai yang cukup tinggi. b. Perbedaan pemahaman dan komitmen pegawai. c. Kompetensi SDM bidang teknologi digital. d. Keterbatasan anggaran untuk aplikasi digital. e. Inovasi telah mendekati titik jenuh.
Opportunities	Strategi SO	Strategi WO
a. Dukungan kebijakan nasional tentang reformasi birokrasi. b. Dukungan dari pengguna jasa. c. Teknologi informasi yang memadai. d. Administrasi kepegawaian dan pengelolaan kinerja secara terpusat. e. Masih adanya ruang untuk melakukan inovasi digital.	1. Optimalisasi dukungan pimpinan untuk perkuat komitmen pegawai. 2. Pemanfaatan kompetensi SDM unggul untuk mengembangkan inovasi. 3. Penguatan inovasi pelayanan publik berbasis digital. 4. Melakukan evaluasi secara rutin dan melakukan perbaikan secara berkesinambungan.	1. Peningkatan kompetensi digital pegawai. 2. Memanfaatkan dukungan pengguna jasa. 3. Mengoptimalkan sistem kepegawaian yang terpusat. 4. Pengembangan inovasi pelayanan secara bertahap dan efisiensi biaya.
Threat	Strategi ST	Strategi WT
a. Perubahan regulasi yang cepat dan dinamis. b. Interaksi dengan pengguna jasa dan pihak berkepentingan. c. Modus pelanggaran yang semakin berkembang d. Opini publik dan pengaruh negatif media sosial. e. Adanya benturan kepentingan dengan pihak eksternal atau aparat lainnya.	1. Memperkuat peran pimpinan dan budaya integritas. 2. Pemanfaatan SDM berintegritas tinggi. 3. Optimalisasi sarana dan prasarana teknologi. 4. Pengelolaan komunikasi publik yang proaktif.	1. Standarisasi prosedur inovasi dan layanan untuk. 2. Penguatan sistem pengendalian internal dan manajemen konflik kepentingan. 3. Redistribusi beban kerja dan penataan proses bisnis. 4. Peningkatan literasi etika dan integritas digital.

Sumber : Analisis SWOT atas data IFAS dan EFAS

Analisis Matriks SWOT dan Implikasi Strategis

Berdasarkan pemetaan faktor internal dan eksternal melalui matriks IFAS dan EFAS yang menempatkan Kanwil DJBC pada kuadran 1, maka Kanwil DJBC Banten berada pada kondisi yang relatif kuat dan responsif terhadap lingkungan. Dominasi kekuatan internal dan peluang eksternal menempatkan organisasi pada posisi strategi pertumbuhan (SO), yang menekankan pemanfaatan kekuatan internal untuk meraih peluang eksternal secara optimal.

Strategi SO menjadi strategi utama dalam mempertahankan predikat WBK dan WBBM, dengan fokus pada optimalisasi dukungan pimpinan untuk memperkuat komitmen pegawai dalam menegakkan integritas, pemanfaatan SDM yang berkualitas dan memiliki kompetensi tinggi, pengembangan inovasi pelayanan publik berbasis digital, dan evaluasi beserta perbaikan secara berkesinambungan. Strategi WO berperan sebagai strategi pendukung untuk mengatasi kelemahan internal melalui pemanfaatan peluang eksternal, khususnya dalam peningkatan kompetensi SDM dan keberlanjutan inovasi pelayanan publik. Sementara itu, strategi ST dan WT berfungsi sebagai strategi pengaman untuk mengantisipasi ancaman eksternal dan meminimalkan dampak kelemahan internal. Keempat strategi tersebut saling melengkapi dan dapat diterapkan berdasarkan kondisi terkini yang membentuk kerangka strategis yang komprehensif dalam menjaga keberlanjutan Zona Integritas yang telah meraih predikat WBK dan WBBM di Kantor Wilayah DJBC Banten.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian, serta korelasinya dengan rumusan masalah yang telah dipaparkan pada bab sebelumnya, maka dapat diuraikan kesimpulan sebagai berikut:

1. Secara garis besar dapat diuraikan bahwa upaya yang dilakukan oleh Kantor Wilayah DJBC Banten dalam mempertahankan predikat Zona Integritas WBK dan WBBM diawali oleh pemimpin yang memiliki visi yang luas dan keteladanan yang mampu memotivasi pegawai untuk berkomitmen dalam menegakkan integritas, serta didukung oleh pegawai yang berkompentensi tinggi untuk melakukan inovasi pelayanan publik secara berkelanjutan.
2. Upaya yang dilakukan dalam pengelolaan sumber daya manusia antara lain dengan membuat perencanaan kebutuhan pegawai sesuai dengan kebutuhan, pola mutasi internal sesuai kompetensi jabatan, peningkatan kompetensi pegawai, menanamkan budaya organisasi, sikap disiplin, integritas dan anti korupsi dalam berbagai kegiatan seperti apel bulanan, sosialisasi, dan internalisasi, melakukan pengawasan dengan melakukan pemantauan untuk memastikan pegawai tetap menjaga integritas dan tidak ada pelanggaran kode etik, sedangkan dalam inovasi pelayanan dilakukan dengan melakukan modifikasi Standar Operasional dan Prosedur (SOP), digitalisasi proses pelayanan, perbaikan sarana dan fasilitas pendukung pelayanan.
3. Berdasarkan pemetaan faktor internal dan eksternal melalui matriks IFAS dan EFAS maka menempatkan Kanwil DJBC Banten pada kuadran 1, dimana Kanwil DJBC Banten berada pada kondisi yang relatif kuat yang memiliki kekuatan internal yang kuat dan peluang eksternal yang bagus sehingga menempatkan organisasi pada posisi strategi pertumbuhan (SO), yang menekankan pemanfaatan kekuatan internal untuk meraih peluang eksternal secara optimal.

Saran

Berdasarkan kesimpulan yang telah diuraikan di atas, berikut disusun saran atau rekomendasi guna mendukung keberlanjutan Zona Integritas WBK dan WBBM pada Kantor Wilayah DJBC Banten:

1. Kantor Wilayah DJBC Banten dapat menerapkan strategi pertumbuhan (Strategi SO) sebagai strategi utama dalam mempertahankan predikat WBK dan WBBM, dengan fokus pada optimalisasi dukungan pimpinan untuk memperkuat komitmen pegawai dalam menegakkan integritas, pemanfaatan SDM yang berkualitas dan memiliki kompetensi tinggi, pengembangan inovasi pelayanan publik berbasis digital, dan evaluasi beserta perbaikan secara berkesinambungan.
2. Melakukan penguatan pengelolaan sumber daya manusia dengan berbasis kompetensi dan integritas, yaitu organisasi perlu menyusun strategi pengembangan sumber daya manusia yang berfokus pada peningkatan kompetensi digital, penguatan nilai integritas, serta peningkatan sikap pelayanan publik yang prima di tengah mobilitas pegawai yang tinggi.
3. Peningkatan kompetensi digital pegawai melalui pelatihan dan pendampingan teknologi digital secara berkelanjutan, khususnya bagi pegawai yang terlibat langsung dalam inovasi pelayanan publik perlu dibentuk tim khusus yang memiliki tugas untuk mengembangkan inovasi pelayanan publik.

4. Penguatan komunikasi publik dan manajemen reputasi organisasi, antara lain dengan meningkatkan janji layanan, efisiensi kerja dan transparansi layanan, hal tersebut sangat membantu dalam memperbaiki opini publik dan mengikuti dinamika media sosial.
5. Melakukan evaluasi terhadap inovasi pelayanan publik secara periodik, untuk memastikan relevansi, efektivitas, dan kontribusinya terhadap peningkatan kualitas pelayanan.

DAFTAR PUSTAKA

- Assauri, S. (2013). *Strategic management: Sustainable competitive advantages*. PT Raja Grafindo Persada
- Azzunaika, R., & Havidani, A. (2022). Strategi pelayanan publik Polres Cilegon sebagai satuan kerja berpredikat wilayah bebas korupsi dan wilayah birokrasi bersih melayani. *Jurnal Penelitian Administrasi Publik*, 8(2). <https://doi.org/10.30996/jpap.v8i2.6180>
- Firdaus, M., Rosita, W., Diyanto, H., & Supratikta H. (2023). Optimizing organizational performance through strategic human capital management. *Ascarya: Journal of Islamic Science, Culture, and Social Studies*, 3(2), 151–157. <https://doi.org/10.53754/iscs.v3i2.634>
- Indonesia. (2010). Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 81 Tahun 2010 tentang Grand Design Reformasi Birokrasi 2010–2025. *Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2010 Nomor 145*.
- Indonesia. (1999). Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 28 Tahun 1999 tentang Penyelenggaraan Negara yang Bersih dan Bebas dari Korupsi, Kolusi, dan Nepotisme. *Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 1999 Nomor 75*.
- Indonesia. (2014). Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara. *Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2014 Nomor 6*.
- Kementerian Keuangan. (2012). Keputusan Menteri keuangan Nomor 185/KMK.01/2012 tentang Perubahan atas Keputusan Menteri Keuangan Nomor 345/KMK.01/2011 tentang Road Map Reformasi Birokrasi Kementerian Keuangan Tahun 2010-2014.
- Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara. (2003). Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 63/KEP/M.PAN/7/2023 tentang Pedoman Umum Pelayanan Publik. Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia. (2020). Peraturan Menteri PANRB Nomor 25 Tahun 2020 tentang Road Map Reformasi Birokrasi 2020–2024. *Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2020 Nomor 441*.
- Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia. (2021). Peraturan Menteri PANRB Nomor 90 Tahun 2021 tentang Pembangunan dan Evaluasi Zona Integritas menuju WBK dan WBBM di instansi Pemerintah.
- Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia. (2021). Peraturan Menteri PANRB Nomor 91 Tahun 2021 tentang pembinaan inovasi pelayanan publik.
- Marjohan, M., Supratikta, H., Hifny, M., Turnip, J. S., Nur'aini, E., Yansyah, R., & Nurayani, A. (2025). Strategi, alat dan platform keuangan digital: Dampaknya pada motivasi kerja karyawan dalam tinjauan literatur. *Scientific Journal of Reflection: Economic, Accounting, Management and Business*, 8(3), 797–804. <https://doi.org/10.37481/sjr.v8i3.1139>
- Marjohan, M., Supratikta, H., & Pranoto. (2025). Manajemen strategik modern. *Literasi Langsung Terbit*.
- Mogi, A., & Akbar, A. (2025). Peran lingkungan kerja dalam meningkatkan kinerja karyawan pada CV Tirta Sasmita Pamulang Tangerang Selatan. *Jurnal Menara*, 2(2). <https://doi.org/10.65978/jm.v2i2.43>
- Nugroho, R. (2019). *Public policy: Dinamika kebijakan, analisis kebijakan, manajemen kebijakan*. Elex Media Komputindo.
- Sinambela, L. P. (2016). *Reformasi pelayanan publik: Teori, kebijakan, dan implementasi*. Bumi Aksara.
- Sugiyanti, H., & Mustofa, A. (2025). Evaluation of integrity zones in improving services in the work units of the East Java Provincial Government. *Journal Publicuho*, 8(1), 404–424. <https://doi.org/10.35817/publicuho.v8i1.680>
- Sugiyono. (2022). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Nurdin. (2019). *Reformasi birokrasi dan pelayanan publik*. Pena Nusantara.
- Rangkuti, F. (2018). *Analisis SWOT: Teknik membedah kasus bisnis*. Gramedia Pustaka Utama.

Rogers, E. M. (2003). Diffusion of innovations (5th ed.). Free Press.
Sutrisno, E. (2020). Manajemen sumber daya manusia. Kencana.
Suwarno, Y. (2018). Inovasi di sektor publik. STIA-LAN Press.