

Strategi Implementasi Sistem Manajemen Anti Penyuapan dalam Mewujudkan *Good Governance* (Studi Kasus: Balai Pelatihan Z)

Mohamad Taufiq Nugroho¹, Evony Silvino Violita²
^{1,2}Program Magister Akuntansi Universitas Indonesia, Depok
mohamad.taufiq@ui.ac.id, evony.silvino@gmail.com

*Corresponding Author

Diajukan : 9 Desember 2022
Disetujui : 12 Desember 2022
Dipublikasi : 1 Januari 2023

ABSTRACT

This research aims to evaluate the organizational readiness of Training Center Z if it will implement SNI ISO 37001: 2016 Anti-Bribery Management System to realize good governance. The implementation of the anti-bribery management system is needed because the Z Training Center as a public service work unit cannot be separated from the potential risk of bribery. The anti-bribery management system as one of the instruments of governance is expected to be a system that can prevent, detect, report, and handle potential acts of bribery and realize good governance within the Z Training Center. This research uses the Gap Analysis method in measuring the readiness of the implementation of the anti-bribery management system and the Strengths Weaknesses Opportunities Threats analysis method combined with the Analytical Hierarchy Process to produce a strategy for implementing an anti-bribery management system in the short term, medium term, and long term in order to realize good governance in the Z Training Center environment. The results showed that Training Center Z was not ready to implement an anti-bribery management system because Training Center Z employees had never received training on anti-bribery management systems and there was no risk assessment of bribery, so an implementation strategy was needed to implement and realize good governance. These strategies include conducting anti-bribery management system training to all employees, socializing anti-gratuities, assessing bribery risks, budgeting activities, and making policies/guidelines for implementing anti-bribery management systems. The results of this study are expected to be knowledge for the leadership of the Z Training Center on how readiness and guidance in developing strategies for implementing an anti-bribery management system in order to realize good governance.

Keywords: *anti bribery; good governance; bribery; anti bribery management system; SNI ISO 37001:2016*

PENDAHULUAN

Indonesian Corruption Watch (ICW) mengungkapkan bahwa di Indonesia kasus suap meningkat setiap tahunnya dimana pada tahun 2015 sebanyak 38 kasus, tahun 2016 sebanyak 79 kasus, tahun 2017 sebanyak 93 kasus dan tahun 2018 sebanyak 168 kasus. Pada tahun 2021 terdapat 533 penindakan terhadap kasus korupsi dengan potensi kerugian negara sebesar 29 Triliun rupiah dengan potensi nilai suap sebesar 212 Miliar rupiah (ICW, 2022).

Menyikapi hal tersebut, sebenarnya pada tahun 2016 Presiden Joko Widodo telah mengeluarkan Instruksi Presiden nomor 10 tahun 2016 tentang Aksi Pencegahan dan

Pemberantasan Korupsi yang ditindaklanjuti oleh Badan Standarisasi Nasional dengan mengadopsi ISO 37001:2016 menjadi SNI ISO 37001:2016 tentang Sistem Manajemen Anti Penyuapan (BSN, 2017). SNI ISO 37001:2016 Sistem Manajemen Anti Penyuapan (SMAP) dapat membantu organisasi mencegah, mendeteksi dan mengelola penyuapan. SMAP dapat digunakan oleh berbagai bentuk organisasi baik besar maupun kecil, sektor swasta, yayasan dan sektor publik. SMAP merupakan alat yang fleksibel, dapat disesuaikan dengan ukuran dan sifat organisasi serta risiko penyuapan yang dihadapi oleh organisasi (Lukiawan, 2018).

Fenomena maraknya praktik suap di kementerian dan lembaga kembali terjadi dimana 4 satuan kerja instansi pemerintah yaitu Pengadilan Negeri Surabaya, Dinas Penanaman Modal dan Perizinan Kota Yogyakarta, Kedutaan Besar Republik Indonesia (KBRI) Singapura dan Kepolisian Resor Ogan Komering Ulu Timur meraih predikat Wilayah Bebas Korupsi dari Kementerian PANRB dicabut predikatnya karena oknum-oknum di satuan kerja tersebut terlibat suap (Menpan.go.id, 2022). Jika penyuapan tidak dicegah, maka dapat melanda institusi pemerintah lainnya, seperti unit kerja Balai Pelatihan Z.

Kinerja Balai Pelatihan Z sebagai lembaga pelatihan di Kementerian Y memiliki risiko potensi suap yang sama dengan unit kerja pelayanan publik lainnya seperti suap dari peserta pengadaan barang dan jasa yang meminta dimenangkan dalam tender (Indrawan, Ilmar, dan Simanihuruk, 2020), potensi suap lelang jabatan, penilaian peserta pendidikan pelatihan dan potensi suap lainnya. Atas risiko-risiko tersebut Balai Pelatihan Z diharapkan mampu berjalan sebagaimana organisasi yang kuat secara optimal sehingga dapat berperan serta dalam usahanya mendukung pemberantasan korupsi di Kementerian Y dan meningkatkan *good governance* dimana organisasi sektor publik bertanggungjawab untuk memberikan kontribusi melawan tindak penyuapan dengan cara menerapkan sistem manajemen anti penyuapan dengan keterbukaan, kejujuran, kepatuhan, dan transparansi melalui komitmen kepemimpinan (KNKG, 2022). Berdasarkan hal tersebut, Balai Pelatihan Z harus membangun sistem manajemen anti penyuapan ISO 37001:2016 yang diharapkan mampu membawa manfaat agar tercipta budaya kerja yang profesional, ketenangan dalam menjalani proses bisnis sehari-hari, mengurangi risiko penyuapan dan jenis kecurangan lainnya sesuai dengan risiko yang telah ditetapkan (Sartika dan Arieysmieta, 2021), jaminan bagi para pemangku kepentingan bahwa organisasi memiliki sistem yang efektif untuk mencegah terjadinya penyuapan (ISO, 2016) dan mendukung serta memperkuat penerapan *good governance*.

Tujuan penerapan sistem manajemen anti penyuapan melalui pendekatan pemberdayaan organisasi dengan meningkatkan kapabilitas individu Balai Pelatihan Z dan meningkatkan sistem *good governance* melalui SMAP. Penelitian sebelumnya oleh Reza Lukiawan (2018) belum secara eksplisit mengidentifikasi kompetensi sumber daya manusia atau kapabilitas organisasi dalam implementasi SMAP. Berbeda dengan riset terdahulu dimana kontribusi penelitian ini memberikan deskripsi secara menyeluruh terhadap sumber daya organisasi pada implementasi SMAP dan memberikan strategi implementasi SMAP guna terwujudnya *good governance*.

STUDI LITERATUR

Sistem manajemen Anti Penyuapan

Sistem Manajemen Anti Penyuapan dapat didefinisikan sebagai “Seperangkat elemen yang saling berhubungan dan berinteraksi pada suatu organisasi untuk mengarahkan dan mengendalikan organisasi (dengan menyusun, menetapkan, dan

menerapkan kebijakan, tujuan dan proses) sebagai tindakan untuk mencegah penyuapan (Djoni Suratno, 2020).

Standar SMAP sesuai bagi organisasi untuk meningkatkan kepedulian semua pihak terhadap permasalahan kegiatan operasional yang berpotensi terhadap penyuapan. Tujuan penerapan standar SMAP adalah membantu organisasi mengendalikan praktik penyuapan dengan cara mencegah, mendeteksi, melaporkan dan menangani penyuapan (BSN, 2017). Standar SMAP memberikan rincian persyaratan dan memberikan panduan untuk melakukan penetapan, penerapan, pemeliharaan, peninjauan dan meningkatkan sistem manajemen anti penyuapan. Persyaratan standar ini bersifat generik atau umum dan dengan maksud agar dapat dipergunakan bagi keseluruhan organisasi (atau bagian dari organisasi), tanpa memperhatikan jenis, ukuran, dan sifat dari aktivitas, baik untuk sektor publik, swasta, atau nirlaba.

Dengan organisasi menerapkan SMAP dapat membantu organisasi menerapkan langkah-langkah efektif untuk mencegah dan menangani dan untuk menanamkan budaya kejujuran, transparansi, dan integritas. SMAP tidak menjamin tindak penyuapan tidak akan terjadi di dalam suatu organisasi, karena risiko tindak penyuapan tidak akan mungkin dapat dihilangkan secara total, namun dengan SMAP organisasi untuk dapat mengurangi dan mengelola risiko (Hanindita, Julaeha, dan Soewito, 2021).

Sesuai dengan standar, SMAP terdiri dari 10 klausul dimana klausul 1 sampai dengan 3 berisikan lingkup standar, acuan normatif, dan istilah dan definisi, untuk penerapan SMAP persyaratan dimulai dari klausul 4 hingga klausul 10 yang tertuang dalam 44 persyaratan dalam penerapan SMAP. Klausul 4 hingga 10 tersebut terdiri dari:

1. Konteks Organisasi
2. Kepemimpinan
3. Perencanaan
4. Dukungan
5. Operasi
6. Evaluasi Kinerja, dan
7. Peningkatan Keberlanjutan

Karakteristik Transparansi dari *good governance* mempunyai peran dalam penyelenggaraan Pemerintahan untuk peningkatan perwujudan *good governance* dimana prosedur pelaporan gratifikasi yang dilaporkan dan ditetapkan merupakan cermin dari prinsip transparansi dan keterbukaan (KNKG, 2022). Prinsip akuntabilitas menjadi kunci dalam *good governance* menurut Asmoro dan Setianingsih prinsip akuntabilitas berpengaruh kuat terhadap dengan penerapan *good governance* (Asmoro dan Setianingsih, 2019). Prinsip Partisipasi dalam *good governance* tercermin dalam prasyarat peningkatan kepedulian SMAP dimana perlunya partisipatif aktif dalam *whistleblowing system* dalam melaporkan kecurangan (KNKG, 2022).

Strategi komponen kunci dalam penerapan SMAP yaitu dengan (Deloitte, 2018):

1. Pelatihan personel serta rekan bisnis dan mengkomunikasikan kebijakan kepada semua personil dan rekan bisnis yang relevan.
2. Melakukan penilaian risiko penyuapan serta menyiapkan fungsi kepatuhan untuk memantau efektivitas program, dan melakukan verifikasi atas kepatuhan.
3. Memantau pembayaran dan tunjangan berisiko tinggi untuk memastikan pembayaran dan tunjangan tersebut tidak berkonotasi dengan niat korupsi.
4. Menerapkan pengendalian di seluruh bisnis untuk mencegah risiko penyuapan.
5. Melembagakan *Whistleblowing Systems* dan mempersiapkan proses formal untuk melakukan penyelidikan dan penanganan setiap dugaan adanya potensi atau dugaan penyuapan.

Penelitian Terdahulu

Terdapat beberapa penelitian terdahulu diantaranya tentang Kesiapan Organisasi Dalam Implementasi Standar SMAP (Studi Kasus di UD. X dan Dinas Y) (Lukiawan, 2018) dengan kesimpulan bahwa tingkat kesiapan implementasi standar pada organisasi UD.X berada pada level *ready*, sedangkan tingkat kesiapan implementasi standar pada organisasi Dinas Y masih berada pada level *preliminary*. Penelitian lain mengenai SMAP dan Reformasi Birokrasi (Studi Kasus pada Pusat Pelatihan dan Pengembangan dan Kajian Desentralisasi dan Otonomi Daerah) (Sartika dan Arieysmieta, 2021) yang menyimpulkan bahwa sudah cukup optimal dalam penerapan SMAP. Penelitian lain dengan judul Sistem Manajemen Anti Penyuaan SMAP sebagai Instrumen Pencegahan dan Pencegahan Praktik Korupsi di Sektor Pelayanan Publik (Fasa dan Sani, 2020) yang menyimpulkan dua hal yaitu yang pertama bahwa implementasi SMAP belum mendesak secara signifikan karena belum ada bukti empiris dan terukur yang menginformasikan perubahan kualitas pencegahan praktik suap di sektor pelayanan publik sebelum dan sesudah implementasi. Hal kedua diutarakan dalam upaya penerapan SMAP adalah dengan membangun sistem manajemen pelayanan publik berdasarkan perubahan pola kepemimpinan, perubahan manajemen, dan penguatan pengawasan publik. Berbeda dengan ketiga penelitian tersebut dimana penelitian ini membahas secara rinci mengenai kondisi kesiapan organisasi dalam penerapan SMAP dengan strategi implementasi penerapannya guna mewujudkan *good governance*.

METODE

Objek penelitian ini adalah Balai Pelatihan Z yang merupakan satuan kerja pelayan publik dalam bidang pelatihan dan belum menerapkan SMAP serta berlokasi di Jakarta. Penelitian pada Balai Pelatihan Z menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan studi kasus. Dalam metode studi kasus, peneliti mengamati situasi di kehidupan nyata menggunakan beragam sudut pandang untuk mendapatkan gambaran yang komprehensif atas suatu permasalahan (Sekaran dan Bougie, 2017). Studi kasus yang dimaksud adalah bagaimana kesiapan sumber daya organisasi Balai Pelatihan Z dalam penerapan SMAP serta bagaimana strategi implementasi SMAP dalam rangka mewujudkan *good governance*.

Tabel 1. Level Kesiapan Penerapan SMAP

Level	Nama Level	Karakteristik
1	<i>Not ready</i>	Belum adanya pemahaman mengenai SMAP Belum adanya pemahaman mengenai visi, misi dari SMAP Tidak menggambarkan fenomena atau permasalahan MAP
2	<i>Preliminary</i>	Sudah mengenal pentingnya kegiatan SMAP Proses dalam organisasi sudah menggambarkan kegiatan SMAP Sudah terdapat individu yang menggalakkan SMAP
3	<i>Ready</i>	Individu dalam organisasi sudah mempraktikkan aktivitas yang efektif untuk mendukung SMAP Kegiatan SMAP sudah dilaksanakan setiap waktu di setiap kegiatan pekerjaan Kegiatan SMAP sudah ditemukan pada setiap individu Sudah ada sistem dokumentasi

Level	Nama Level	Karakteristik
4	<i>Receptive</i>	SMAP sudah berjalan efisien dan efektif Sudah ada suatu standar atau aturan yang dipatuhi
5	<i>Optimal</i>	Organisasi telah memiliki kemampuan untuk beradaptasi dan fleksibel terhadap persyaratan yang ditentukan dalam SMAP

Sumber: Rao (2005) dalam lukiawan (2018)

Berbagai metode analisis digunakan dalam penelitian ini dimana pada tahap awal dilakukan *Gap Analysis* untuk mengetahui kesenjangan antara kondisi penerapan pengendalian anti penyuapan dan level kesiapan organisasi saat ini dengan kondisi yang ingin dicapai (Lukiawan, 2018) dengan melakukan perbandingan antara kondisi yang ada dalam organisasi dengan 44 persyaratan SMAP dan diinterpretasikan dalam 5 level seperti tabel 1 diatas. *Gap Analysis* didapatkan dari wawancara dan rewiu dokumen persyaratan penerapan SMAP yang dimiliki Balai Pelatihan Z. Wawancara dilakukan kepada 10 partisipan yaitu 1 (satu) orang kepala balai, 1 (satu) orang kepala sub bagian administrasi umum, 1 (satu) orang koordinator tata usaha, 1 (satu) orang koordinator pelatihan teknis, 1 (satu) orang sub koordinator pelatihan teknis, 2 (dua) orang widyaiswara, dan 3 (tiga) orang staf tata usaha. Setelah mengetahui kesiapan penerapan SMAP dari balai pelatihan Z penelitian selanjutnya adalah bagaimana strategi implementasi SMAP balai pelatihan Z guna mewujudkan *good governance*. Metode analisis SWOT dipadu dengan A mengetahui strategi implementasi dipadu dengan *Analytical Hierarchy Process* untuk menghasilkan strategi-strategi jangka pendek, sedang dan panjang dalam implementasi SMAP untuk mewujudkan *good governance*.

HASIL

Dari hasil gap analysis kesiapan sumber daya organisasi Balai Pelatihan Z secara keseluruhan berada pada level *not ready* (tidak siap). Seperti terlihat dalam tabel 2 dibawah ini.

Tabel 2. Hasil Gap Analysis Penerapan SMAP

No	Klausul	Total Persyaratan	Lengkap	Sebagian	Tidak Ada
1	4. Konteks Organisasi	5	0	3	2
2	5. Kepemimpinan	6	0	2	4
3	6. Perencanaan	2	0	0	2
4	7. Dukungan	10	0	8	2
5	8. Operasi	11	3	7	1
6	9. Evaluasi Kinerja	8	0	0	8
7	10. Peningkatan	2	0	0	2
	Total	44	3	20	21

Sumber: Data diolah

Dari 44 persyaratan penerapan SMAP, Balai Pelatihan Z hanya dapat memenuhi 3 persyaratan, 20 persyaratan baru terpenuhi sebagian, dan 21 persyaratan tidak ada pemenuhan. Ketidaksiapan tersebut terjadi diantaranya karena pegawai Balai Pelatihan Z

belum mendapatkan pelatihan mengenai SMAP, belum adanya anggaran, saluran pengaduan yang ada belum mengakomodir pelaporan secara anonim, dan belum adanya kebijakan/pedoman manual SMAP. Dari hasil wawancara dan reviu dokumen dalam Gap Analysis didapatkan hal-hal yang menjadi kekuatan, kelemahan, kesempatan, dan ancaman yang dapat dituangkan dalam analisis SWOT sebagai berikut:

Tabel 3. Analisis SWOT Penerapan SMAP

No	<i>Strength</i>	No	<i>Weakness</i>
1	Adanya penegakan aturan hukum	1	Pegawai belum mengikuti pelatihan SMAP
2	Adanya komitmen baik, bersih dan melayani	2	Tim SMAP belum terbentuk
3	Budaya Pelaporan Gratifikasi	3	Belum terdapat kebijakan/pedoman/manual SMAP
4	Adanya komunikasi anti korupsi	4	Belum adanya penilaian risiko tindakan penyuaapan
5	<i>Cashless management System</i>	5	Belum adanya anggaran SMAP
No	<i>Opportunity</i>	No	<i>Threat</i>
1	Adanya Inpres Anti Korupsi	1	Pemberian gratifikasi masih terjadi
2	Dukungan Ditjen untuk penerapan Anti Korupsi	2	Ketidaktahuan peserta dalam prosedur menjadi peserta pelatihan
3	Itjen sebagai pembina Balai Pelatihan Z	3	<i>Whistleblowing system</i> belum mengakomodir pelaporan anonim
4	Pelatihan online pada masa pandemi	4	Rekrutmen pegawai dilakukan terpusat (tanpa uji kelayakan penyuaapan)
5	Adanya lembaga konsultan SMAP	5	Tunjangan kinerja lebih kecil dari kementerian lain

Sumber: Data diolah

Dalam upaya memunculkan strategi implementasi, analisis diawali dengan memilah 20 faktor dalam analisis SWOT dengan rangkaian metode *External Factor Analysis Summary* (EFAS) dan *Internal Factor Analysis Summary* (IFAS) untuk menghasilkan 10 faktor strategis kunci dalam penerapan SMAP guna mewujudkan *good governance*. Kedua analisis tersebut terangkum dalam *Strategic Factor Analysis Summary* (SFAS). Faktor-faktor lingkungan internal dan eksternal yang sudah diidentifikasi dari analisis SWOT sebelumnya, masing-masing faktor diberi bobot, *rating* dan skor (nilai) untuk mengetahui prioritasnya. dengan ketentuan sebagai berikut:

1. Bobot adalah kemungkinan (*probability*) ideal dampak dari faktor strategi organisasi terhadap keberhasilan organisasi masa kini dan masa depan. Total bobot untuk IFAS/ EFAS adalah 1,00.
2. *Rating* adalah respon manajemen organisasi terhadap faktor-faktor strategi internal (IFAS) dan eksternal (EFAS). Nilai rating berkisar antara 1 (paling tidak menonjol) sampai dengan 9 (paling menonjol).
3. Skor Bobot merupakan hasil perkalian bobot dengan *rating*. Jumlah nilai yang didapat dari perkalian tersebut akan menentukan urutan prioritas dari faktor-faktor tersebut.

Hasil *External Factor Analysis* yang terdiri dari faktor-faktor luar organisasi yang berbentuk peluang dan ancaman didapatkan kesimpulan bahwa adanya lembaga konsultan SMAP dan Dukungan dari Ditjen bagi Balai Pelatihan Z untuk menerapkan program anti korupsi menjadi 2 (dua) dari sisi peluang, sedangkan untuk faktor ancaman, pemberian

grafifikasi, ketidaktahuan masyarakat terhadap prosedur menjadi peserta pelatihan, dan *Whistleblowing System* yang belum mengakomodir pelaporan secara anonim menjadi faktor terpenting. Kedua hal tersebut dapat terlihat pada tabel 4 berikut.

Tabel 4. *External Factor Analysis Summary*

NO	KEY EXTERNAL FACTORS	WEIGHT	RATING	WEIGHTED SCORE
	Peluang (<i>OPPORTUNITIES</i>)			
1	Adanya lembaga konsultan SMAP	0,115	9	0,92
2	Dukungan Ditjen untuk penerapan Anti Korupsi	0,111	7	0,777
3	Itjen sebagai pembina Balai Pelatihan Z	0,097	6	0,679
4	Pelatihan online pada masa pandemi	0,094	6	0,564
5	Inpres Anti Korupsi	0,083	6	0,498
	SUB TOTAL	0,5		3,438
No.	ANCAMAN (<i>THREATS</i>)	WEIGHT	RATING	WEIGHTED SCORE
1	Rekrutmen pegawai dilakukan terpusat tanpa uji kelayakan penyuaan	0,093	2	0,186
2	Whistleblowing system belum mengakomodir pelaporan anonim	0,105	5	0,525
3	Ketidaktahuan masyarakat dalam prosedur menjadi peserta pelatihan	0,108	5	0,432
4	Pemberian gratifikasi masih terjadi	0,115	5	0,345
5	Tunjangan kinerja lebih kecil dari kementerian lain	0,079	2	0,158
	SUB TOTAL	0,5		1,646
	TOTAL	1		5,084

Sumber: Data diolah

Selanjutnya ringkasan faktor-faktor internal organisasi yang berbentuk kekuatan dan kelemahan organisasi tertuang dalam *Internal Factors Analysis Summary*. Dari analisis tersebut dapat disimpulkan bahwa penegakan aturan hukum, komitmen anti korupsi, dan budaya pelaporan gratifikasi menjadi faktor kekuatan dan belum adanya pelatihan SMAP bagi pegawai serta belum adanya kebijaka/manual penerapan SMAP menjadi faktor kelemahan dalam penerapan SMAP.

Tabel 5. *Internal Factor Analysis Summary*

NO	KEY INTERNAL FACTORS	WEIGHT	RATING	WEIGHTED SCORE
	KEKUATAN (<i>STRENGTH</i>)			
1	Budaya Pelaporan Gratifikasi	0,103	8	0,721
2	Komitmen Anti Korupsi	0,103	9	0,824
3	Komunikasi Anti Korupsi	0,092	7	0,644
4	Penegakan Aturan Hukum	0,111	9	0,777
5	<i>Cashless Management System</i>	0,092	7	0,664

	SUB TOTAL	0,5		3,610
--	-----------	-----	--	-------

NO	KEY INTERNAL FACTORS	WEIGHT	RATING	WEIGHTED SCORE
	KELEMAHAN (<i>WEAKNESS</i>)			
1	Belum terdapat Kebijakan/Manual SMAP	0,103	2	0,206
2	Belum adanya anggaran penerapan SMAP	0,085	3	0,255
3	Belum ada penilaian risiko penyusunan	0,092	4	0,368
4	Pegawai belum mengikuti pelatihan SMAP	0,126	5	0,378
5	Tim SMAP belum terbentuk	0,094	4	0,376
	SUB TOTAL	0,5		1,583
	TOTAL	1		5,193

Sumber: Data diolah

Strategic Factor Analysis Summary (SFAS) menjadi ringkasan analisis faktor-faktor strategis yang bersumber dari lingkungan eskternal dan internal yang tertuang dalam 10 faktor strategi kunci sebagai berikut:

Tabel 6. *Strategic Factor Analysis Summary*

NO	FAKTOR STRATEGIS KUNCI	W	R	S	PERIODE		
					PENDEK	SEDANG	PANJANG
1	Pegawai belum mengikuti pelatihan SMAP	0,069	5	0,345			
2	Pemberian gratifikasi masih terjadi	0,069	5	0,345			
3	Dukungan Ditjen untuk penerapan anti korupsi	0,069	7	0,483			
4	Belum terdapat kebijakan/Pedoman SMAP	0,121	4	0,484			
5	Adanya lembaga konsultan SMAP	0,069	9	0,621			
6	Penegakan aturan hukum	0,069	9	0,621			
7	Ketidaktahuan masyarakat dalam prosedur menjadi peserta pelatihan	0,138	5	0,69			
8	Whistleblowing system belum mengakomodir sistem pelaporan anonim	0,138	5	0,69			
9	Komitmen anti korupsi	0,121	9	1,089			
10	Budaya pelaporan gratifikasi	0,138	8	1,104			

Sumber: Data diolah

Dari hasil analisis tersebut dapat diuraikan bahwa faktor pegawai belum mengikuti pelatihan SMAP, pemberian gratifikasi yang masih terjadi, dukungan ditjen untuk penerapan anti korupsi dan belum adanya kebijakan/pedoman SMAP menjadi faktor strategis kunci untuk jangka pendek. Faktor-faktor yang menjadi strategis dalam jangka sedang adalah adanya lembaga konsultan SMAP, penegakan aturan hukum, ketidaktahuan masyarakat dalam prosedur menjadi peserta pelatihan, dan Whistleblowing system yang belum mengakomodir pelaporan secara anonim. Komitmen anti korupsi dan budaya pelaporan gratifikasi menjadi faktor strategis kunci jangka Panjang dalam penerapan SMAP.

Dari hasil analisis IFAS, EFAS, dan SFAS diatas kemudian dapat dilakukan *translation*

process untuk penentuan strategi demi menjawab pertanyaan penelitian kedua Strategi merupakan penjabaran dari analisis SWOT yaitu internal dan eksternal sesuai dengan kondisi lapangan yang diolah dengan Teknik AHP dihasilkan rekomendasi strategi sebagai berikut:

1. Strategi jangka pendek (0-6 bulan)

- a. Melaksanakan pelatihan SMAP/training awareness
- b. Mencegah pemberian gratifikasi dengan sosialisasi
- c. Maksimalisasi Dukungan Dirjen untuk penerapan Anti Korupsi
- d. Membuat kebijakan/pedoman SMAP lingkup balai pelatihan Z dan penganggaran penerapan SMAP

2. Strategi jangka menengah (0-12 bulan)

- a. Mengundang narasumber dari lembaga konsultan SMAP melakukan pendampingan dan pelatihan tim SMAP
- b. Menegakkan Aturan Hukum
- c. Melakukan sosialisasi kepada masyarakat tentang pelatihan di Balai Pelatihan Z terutama mengenai tata cara pendaftaran peserta melalui website atau media komunikasi lainnya
- d. Mengakomodir pelaporan Whistleblowing system secara anonim

3. Strategi jangka panjang (0-18 bulan)

- a. Memaksimalkan komitmen Anti Korupsi
- b. Memaksimalkan budaya pelaporan gratifikasi

PEMBAHASAN

Untuk menjawab pertanyaan penelitian pertama mengenai bagaimana kesiapan sumber daya organisasi saat ini di Balai Pelatihan Z dalam SMAP Sistem Manajemen Anti Penyuapan penulis melakukan *gap analysis* dengan hasil didapatkan fakta bahwa sumber daya organisasi balai pelatihan Z belum sepenuhnya siap untuk menerapkan SMAP di lingkungan organisasinya hal tersebut diantaranya disebabkan oleh hal-hal sebagai berikut:

1. Pegawai balai pelatihan Z belum terlatih mengenai SMAP.
2. Belum adanya anggaran penerapan SMAP.
3. Belum adanya kebijakan/pedoman/manual SMAP.
4. Belum adanya penilaian risiko penyuapan.
5. Pelaporan whistleblowing belum mengakomodir pelaporan secara anonim.

Berdasarkan hasil penelitian terhadap hal-hal tersebut agar dilakukan perbaikan sebagai berikut:

1. Menyelenggarakan pelatihan kepada seluruh pegawai tentang pemahaman dan penerapan SMAP dengan mengundang konsultan atau narasumber agar seluruh pegawai balai pelatihan Z memahami mengenai apa itu SMAP dan menerapkannya dalam menjalani proses bisnis.
2. Studi banding kepada unit kerja yang telah menerapkan SMAP agar dapat menganggarkan rencana penerapan SMAP sesuai kebutuhan.
3. Membuat kebijakan pedoman/manual SMAP dengan studi banding ataupun mengundang konsultan SMAP dalam penyusunannya.
4. Melakukan penilaian risiko penyuapan pada seluruh lingkup Balai Pelatihan Z.
5. Berkonsultasi kepada Kementerian Y untuk mengusulkan perbaikan aturan pelaporan *Whistleblowing System*.

Temuan penelitian ini berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Lukiawan (2018) dan (Sartika dan Arieasmieta, 2021) dimana organisasi tersebut telah siap dalam

penerapan SMAP, hal tersebut dapat dipahami dikarenakan pada objek penelitian yang dilakukan oleh Lukiawan telah mendapat bimbingan pemahaman ISO dan objek penelitian yang dilakukan Dewi Sartika telah menerapkan SMAP dalam kesehariannya. Penelitian selanjutnya dapat dilakukan pada institusi atau satuan kerja yang lain, mengingat SMAP dapat diterapkan pada berbagai bentuk organisasi baik besar ataupun kecil, baik di sektor swasta, yayasan maupun sektor publik. Penelitian selanjutnya diharapkan dapat mengeksplorasi satuan kerja yang lebih besar, organisasi yang sudah menerapkan SMAP dan mencari tahu bagaimana efektivitas dari penerapan SMAP yang ada dalam *good governance*

KESIMPULAN

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana kesiapan sumber daya organisasi dalam penerapan SMAP dan memberikan rekomendasi strategi implementasi SMAP dalam mendukung terwujudnya *Good Governance* pada Balai Pelatihan Z. berdasarkan pelaksanaan analisis terhadap dokumen persyaratan SMAP dan *good governance* pada objek penelitian didapatkan kesimpulan sebagai bahwa Sumber daya organisasi balai pelatihan Z dalam level *not ready* untuk menerapkan SMAP di lingkungan organisasinya hal tersebut diantaranya disebabkan karena pegawai balai pelatihan Z belum terlatih mengenai SMAP, belum adanya anggaran, saluran pengaduan yang belum mengakomodir pelaporan anonim dan belum adanya kebijakan/pedoman/manual SMAP. Dari analisis tersebut diperlukan strategi untuk penerapan SMAP yang dapat mewujudkan *good governance* di Balai Pelatihan Z dalam bentuk jangka pendek, jangka sedang dan jangka panjang. Dalam jangka pendek strategi implementasi dimulai dengan pelatihan pemahaman SMAP dan menyusun kebijakan/pedoman penerapan SMAP, untuk jangka sedang strategi yang dilakukan dengan *webinar* SMAP dengan mengundang eksternal balai pelatihan Z untuk sosialisasi penerapan SMAP dan tata cara menjadi peserta pelatihan kepemimpinan pada balai pelatihan Z. Strategi jangka panjang penerapan SMAP guna mewujudkan *good governance* dapat dilakukan dengan pelatihan Undang Undang Tindak Pidana Korupsi (UU Tipikor) dan regulasi terkait antikorupsi dan sosialisasi pelaporan gratifikasi secara berkesinambungan

UCAPAN TERIMA KASIH

Terima kasih penulis ucapkan kepada Keluarga, Prodi Maksi FEB-UI, Pembimbing, yang telah membantu dan mendukung penelitian ini sehingga dapat diselesaikan dengan baik.

REFERENSI

- Asmoro, W. K., & Setianingsih, N. A. (2019). Akuntabilitas dan Transparansi Pengelolaan Dana “Prodamas” dalam Mewujudkan Good Government Governance di Tingkat Kelurahan Pemerintahan Kota Kediri. *Owner: Riset & Jurnal Akuntansi*, 3(2), 270-277.
- BSN. (2017). SNI ISO 37001 : 2016 Sistem Manajemen Anti Penyuapan.
- Delloite. (2018). ISO 37001 Anti-bribery Management System. Retrieved from <https://www2.deloitte.com/lt/en/pages/risk/articles/iso-37001.html>
- Djoni Suratno, S. W., Deny S. (2020). Kitab Anti Suap, Cara Mudah Menerapkan Sistem Manajemen Anti Penyuapan (SMAP) Berbasis SNI ISO 37001:2016. <https://cpb.solutions>.
- Fasa, A. W. H., & Sani, S. Y. (2020). Sistem Manajemen Anti-Penyuapan ISO 37001: 2016 dan Pencegahan Praktik Korupsi di Sektor Pelayanan Publik. *Integritas: Jurnal Antikorupsi*, 6(2), 187-208. doi:<https://doi.org/10.32697/integritas.v6i2.684>

- Hanindita, R. D. S., Julaeha, L., & Soewito, Y. D. L. (2021). Strengthening Anti-Bribery Governance through Integration of GCG with SNI ISO 37001: 2016 ABMS. *Asia Pacific Fraud Journal*, 6(1), 135-148. doi: <http://dx.doi.org/10.21532/apfjournal.v6i1.200>
- ICW. (2022). Hasil Pemantauan Tren Penindakan Kasus Korupsi [Press release]. Retrieved from <https://antikorupsi.org/sites/default/files/dokumen/Tren%20Penindakan%202021.pdf>
- Indrawan, J., Ilmar, A., & Simanihuruk, H. (2020). Korupsi dalam Pengadaan Barang dan Jasa di Pemerintah Daerah. *Jurnal Transformative*, 6(2), 127-147. doi:<https://doi.org/10.21776/ub.transformative.2020.006.02.1>
- ISO. (2016). International Standard ISO 37001: Anti-Bribery Management Systems: Requirements with Guidance for Use. In: International Organization for Standardization.
- KNKG. (2022). Pedoman Umum Governansi Sektor Publik.
- Lukiawan, R. (2018). Kesiapan Organisasi dalam Implementasi Standar ISO 37001 (Studi Kasus di UD. X dan Dinas Y). *Jurnal Standardisasi*, 20(2), 159-169. doi:<http://dx.doi.org/10.31153/js.v20i2.713>
- Menpan.go.id. (2022). Kemenpan RB cabut predikat WBK empat instansi pemerintah. Retrieved from <https://www.menpan.go.id/site/berita-terkini/kementerian-panrb-cabut-predikat-wbk-empat-instansi-pemerintah#:~:text=Predikat%20WBK%20pada%20Pengadilan%20Negeri,Surabaya%20sebagai%20tersangka%20kasus%20penyuapan.>
- Sartika, D., & Arieyasmietta, W. L. (2021). Sistem Manajemen Anti Penyuapan Iso 37001: 2016 Dan Reformasi Birokrasi (Studi Kasus Pada Pusat Pelatihan Dan Pengembangan Dan Kajian Desentralisasi Dan Otonomi Daerah). *Jurnal Standardisasi*, 23(1), 13-22. doi:<http://dx.doi.org/10.31153/js.v23i1.828>
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2017). Metode Penelitian untuk Bisnis: Pendekatan Pengembangan-Keahlian, Edisi 6 Buku 1.