

Pembangunan Zona Integritas Dalam Mewujudkan Kualitas Pelayanan Publik di Polres Cilegon

Revani Gena Azzunaika¹, Kandung Sapto Nugroho², Rina Yulianti³

^{1,2,3} Magister Administrasi Publik, Universitas Sultan Ageng Tirtayasa, Serang Banten

Abstract

The phenomenon of corrupt behavior is already worrying and threatens the sustainability of life, especially the Polri bureaucracy. Efforts to overcome corruption in the bureaucracy as a bureaucratic reform policy through the Integrity Zone (ZI) development program, one of which was carried out by the National Police. The aim of this research is to examine the development of the Integrity Zone which has received the title of WBK (Corruption-Free Area) at the Cilegon Police Headquarters. The method used is a qualitative approach. Data collection through observation, interviews and documentation. The results of the study found that the total ZI weight score at the Cilegon Polres fulfilled the WBK predicate which reached 93.56 scores. The lowest weighted value of the lever element is the aspect of management and strengthening of supervision. The highest score is in the aspect of strengthening accountability and improving service quality. The ZI innovation carried out at the Cilegon Police in building WBK is by improving public services that are comfortable and easily accessible to the public by providing an Integrated Service Center (Pusyandu), where several types of public services are carried out such as SKCK attendants, crowd permits and STTP, STM and Wasendak. Obstacles in the development of ZI at the Cilegon Polres include the lack of budget availability in encouraging the development of ZI, the lack of understanding of the HR apparatus between units from each section and units within the Cilegon Polres environment. Obstacles to the readiness of the lack of a public service activity publication team, many application systems that become services that cannot be used such as BPKB/police ticket service, intelligence services, and SPKT services.

Keywords: integrity zone, corruption, and public service

Pendahuluan

Perilaku korupsi sudah mengawatirkan dan mengancam keberlangsungan kehidupan manusia. Kasus demi kasus korupsi sudah menjadi branda pemberitaan dan perbincangan publik yang tiada hentinya baik di aras lokal, maupun menjadi isu di tingkat dunia. Korupsi juga telah

menjadi fenomena menjadi perhatian Perserikatan Bangsa-Bangsa (PBB) yang menyimpulkan bahwa korupsi ditetapkan sebagai sebuah kejahatan bisa merusak tatanan kehidupan. Dampak dari kejahatan korupsi selain pada aspek ekonomi, perilaku korupsi bisa mengancam nilai-nilai luhur pada

*) Revani Gena Azzunaika

Email : 7775210008@untirta.ac.id

kehidupan manusia secara luas (Sugiarto, 2022).

Perserikatan Bangsa-Bangsa (PBB) pada tahun 2003 melakukan Konvensi Anti Korupsi atau United Nation Convention Against Corruption (UNCAC). Konvensi tersebut ditujukan agar korupsi tidak meluas secara massif diseluruh dunia. Atas anacaman tersebut PBB melakukan kesepakatan untuk mencari alternatif dalam memerangi dan menghentikan perilaku korupsi di secara global. Ancaman tersebut disadari, karena korupsi sudah menjadi masalah yang tidak hanya dalam satu negara, namun menjalar keluar batas negara tersebut, sebagaimana termaktub dalam mukadimah UNCAC, bahwa korupsi diyakini korupsi tidak lagi menjadi masalah lokal, tetapi sudah menjadi fenomena yang mempengaruhi semua masyarakat dan berdampak pada ekonomi, kerja sama internasional. Sehingga majlis PBB perlu melakukan pencegahan dan mengendalikannya sebagai langkah yang dipandang strategis (UNCAC, 2003).

Konvensi UNCAC (2003) di atas yang telah menganggap dan menyadari bahwa permasalahan korupsi sudah dipandang sebagai permasalahan dunia dan tidak lagi hanya sebatas permasalahan diranah lokal. Korupsi dipadang bisa menjalar mempengaruhi sistem masyarakat secara luas dan terganggunya sistem ekonomi dunia. Dengan demikian PBB mengggap penting sebuah kesepakatan internasional untuk melakukan penanganan prepentif sebagai uapay pencegahan dan juga penanganan sebagai perlawanan memerangi perilaku korupsi di seluruh dunia.

Atas disepakatinya Konvensi UNCAC PPB di atas, yang di dalamnya Indonesia ikut menandatangani. tentu harus menjadi negara yang terdepan dalam memberantas dan mengatasi fenomena korupsi. Komitmen Indonesia

tersebut kemudian ditindaklanjuti dengan membuat aturan pada tahun 2003 dengan menerbitkan UU (Undang-Undang) No 7 Tahun 2006 Tentang Konvensi PBB Anti Korupsi, 2003.

Upaya Indonesia agar terbebas dari korupsi terus dilakukan, Indeks Persepsi Korupsi (IPK) terus meningkat, terakhir diketahui menurut Transparency International bahwa IPK Indonesia pada tahun 2021 sebesar 38 poin (dengan skala 0-100). Kondisi tersebut meningkat satu poin dari tahun 2020 sebesar 37 poin. Pada posisi IPK global, Indonesia ada di urutan 96 dari 180 negara yang kemudian dipandang lebih baik. Sehingga kondisi tersebut meningkat dibandingkan pada tahun 2019 yang berada di peringkat 120. Diketahui pengukuran survei untuk melihat sekor peringkat IPK tersebut dengan menentukan negara yang dipandang sangat korup dengan nilai 0, kemudian negara yang dikategorikan bebas dari korupsi dengan nilai sekor 100 (Pahlevi, 2022).

Peningkatan IPK Indonesia belum menggambarkan bahwa Indonesia terbebas dari jeratan perilaku korupsi. Misalnya penilaian dari para aktivis lembaga anti korupsi seperti ICW (Indonesia Corruption Watch) berpandangan bahwa peningkatan IPK Indonesia di tahun 2021 dinilai masih semu yang lebih banyak dikontribusikan oleh sektor ekonomi, dimana pada indikator peningkatan tata kelola pemerintah merupakan perbaikan yang semu (ICW, 2022). Komitmen agar agar terbebas dari korupsi terus dilakukan oleh Pemerintah Indonesia. Upaya tersebut salah satunya dengan melakukan reformasi birokrasi dengan program pembangunan Zona Integritas (ZI) di Instansi Pemerintah. Program tersebut sebagai upaya dala melakukan reformasi birokrasi hal itu sebagiman diatur dalam Perpres No 81 Tahun 2010

Tentang Grand Design Reformasi Birokrasi 2010-2025.

Pembangunan ZI agar menuju WBK dan WBBM, salah satunya diimplementasikan lembaga Polri (Kepolisian Negara Republik Indonesia), yang sudah tidak asing di hadapan masyarakat. Dalam menjalankan perannya. Salah satu peran Polri yaitu menjaga keamanan dan ketertiban di masyarakat. Polri juga berfungsi sebagai penegak hukum, perlindungan, pengayoman dan pelayanan masyarakat. Peran Polri tersebut sebagaimana amanat UU No 2 tahun 2002 tentang Kepolisian Negara RI.

Perubahan pelayanan publik oleh Polri terus dilakukan yang dibuktikan dengan banyaknya predikat disandang sebagai wilayah berintegritas (Zona Integritas), WBK dan WBBM (Firhansyah, 2021). Namun citra Polri dalam pelayanan publik dipandang perlu melakukan pembenahan. Misalnya berdasarkan public complaint menurut Ombudsman, bahwa penyelenggaraan pelayanan publik yang diberikan kepolisian masih banyak dikeluhkan masyarakat. Diketahui Kepolisian menjadi institusi yang paling banyak dilaporkan dalam penyelenggaraan pelayanan publik sepanjang tahun 2020.

Laporan tersebut menempati urutan pertama dengan jumlah mencapai 699 laporan dari keseluruhan 1.120 laporan masyarakat. Dimana sebagian besar laporan tersebut berkaitan dengan penyelenggaraan pelayanan publik, seperti penyimpangan prosedur dan sikap layanan petugas yang masih bermasalah seperti pungli kepada masyarakat yang mendapayan layanan pada pembuatan SIM dan layanan lainnya yang sifanya meumbulkan mal administrasi yang melanggar aturan pelayanan publik (Adrianus Meliala & Rahayu, 2021; Firhansyah, 2021).

Sebagai lembaga yang berfungsi memberikan layanan publik, Polri memiliki beberapa catatan penilaian atas capaian kinerjanya yang dirasakan oleh masyarakat. Salah satunya dinilai oleh Ombudsman RI yang memberikan kinerja sedang atas penyelenggaraan pelayanan publik yang dilakukan oleh Polri (Gani, 2019). Terlepas dari penilaian masyarakat yang masih menilai “miring” terhadap kinerja pelayanan publik yang diberikan Kepolisian, Polri sebenarnya secara kelembagaan sudah berupaya untuk melakukan pembenahan dan memberikan layanan yang terbaik sebagaimana amanat undang-undang yang terkait dengan pelayanan publik. Diketahui beberapa perubahan kinerja yang sudah dilakukan oleh Polri seperti pembenahan sistem penyelenggaraan pelayanan publik di semua tingkatan unit layanan Polri. Upaya perbaikan dalam rangka melaksanakan UU No. 25 Tahun 2009 tentang pelayanan publik.

Semangat untuk melakukan perubahan dalam dalam tubuh birokrasi (reformasi) terus dilakukan Polri dengan mengimplementasikan ZI, WBK dan WBBM di setiap unit dan tingkatan Kepolisian. Gerakan tersebut dilakukan sebagai implemenetasi dari komitmen pemerintah dalam menghadapi penyakit korupsi di tubuh birokrasi pemerintah, hal itu dengan diundangkannya PP No. 81 Tahun 2010, sebagai rujukan dalam mensukseskan Reformasi Birokrasi.

Gerakan reformasi birokrasi di tubuh Polri sudah dilakukan dan dilaksanakan sejak tahun 2004 hingga saat ini, yang terbagi dalam beberapa gelombang. Hal itu, terdiri Gelombang I yang diselenggarakan pada tahun 2004-2009, Gelombang II yang diselenggarakan pada tahun 2011-2014, Gelombang III yang diselenggarakan pada tahun 2016-2019, dan Gelombang IV yang diselenggarakan pada tahun 2020-2024. Upaya perubahan birokrasi

sudah menjadi kebutuhan dalam melaksanakan tata pemerintah yang baik (*good governance*) dan pemerintahan yang bersih (*clean government*), dengan demikian Polri bisa menjadi lembaga birokrasi yang hadir untuk memberikan dan melayani masyarakat (Polri, 2016).

Perkembangan reformasi birokrasi yang dilakukan oleh Polri, sebagaimana dinilai oleh BPK-RI berdasarakan kondisi laporan keuangan sejak tahun 2013 hingga tahun 2021, Polri berhasil mempertahankan 8 kali predikat WTP atau (Wajar Tanpa Pengecualian) secara berkesinambungan. Meski demikian, BPK menyimpulkan bahwa predikat WTP menjadikan Polri bersih dari korupsi. Diketahui BPK masih menemukan adanya ketidakpatuhan dalam melaksanakan aturan, sehingga perlu adanya perbaikan (BPK, 2021). Artinya, meski mendapat predikat WTP, aparatur Polri tidak bisa dijamin sudah bersih dari korupsi, dalam beberapa kasus korupsi yang melibatakan aparatur polri kerap terjadi.

Menurut penilaian KPK Polri dikategorikan sebagai Lembaga yang dilihat dari persepsi korupsi atau sering disebut IPK, yaitu dengan kategori di atas rata-rata pada tahun 2015. Dimana nilai tersebut IPK-nya sebesar 2,65 (dari skala 4). Jadi Polri aparaturnya dipandang bersih dari perilaku korupsi, perilaku kolusi, dan perilaku nepotisme, dengan skor sebesar 7,60 (dari skala 10 (Polri, 2016). Artinya Polri sudah baik membangun bebas dari korupsi di tahun tersebut. Namun, kondisi akhir-akhir ini terus mengalami perubahan, bahkan kepercayaan masyarakat kepada polri terus menurun. Hal itu seperti dinyatakan oleh Presiden Republik Indonesia, Jokowi yang menyatakan beberapa bulain lalu, bahwa tingkat kepercayaan masyarakat kepada Polri pada November 2021 itu masih 80,2

persen, sangat tinggi. Tetapi, pada Agustus 2022 jatuh ke angka 54 persen (Rosa, 2022).

Dinamisasi pelayanan publik yang disuguhkan Polri merupakan bagian dari sebuah tantangan sebagai bagian yang bekerja untuk melayani masyarakat, Birokrasi pemerintahan seharusnya menjadi garda terdepan (*frontliner*) sebagai wajah pelayanan publik yang menjadi ujung tombak dalam mewujudkan kesejahteraan umum dan keadilan sosial. Dengan demikian, ancaman korupsi, kolusi dan nepotisme (KKN) dalam tubuh birokrasi perlu diminimalisir. Dengan konsep pembangunan zona integritas yang merupakan wujud implementasi Grand Design Reformasi Birokrasi, hal itu sebagai aksi program pemerintah dalam melaksanakan reformasi birokrasi.

Menurut Azra (2021) menilai bahwa hasil reformasi birokrasi Polri terjadi perbaikan dan kemajuan yang baik secara struktural, instrumen, dan pelayanan publik. Dicontohkannya pada pelayanan mengurus SIM yang dirasakan lebih mudah, dengan adanya sentra pelayanan terpadu oleh kepolisian. Namun, Azra menilai reformasi sikap mental aparatur masih belum memuaskan. Reformasi di tubuh Polri kerap mengesampingkan sikap perubahan mental, sehingga secara kultur Polri belum berhasil berubah. Berasarakan pandangan tersebut Polri belum sesuai dengan semangat reformasi birokrasi. Sehingga, analisa Azra menilai perlu disodorkan kembali gagasan Rejuvenasi reformasi di tubuh birokrasi polri. Untuk memualai perubahan mental Polri, maka disarankan dimulai dari melaksanakan prinsip-prinsip pengelolaan pemerintahan yang baik (Azra, 2021).

Perubahan dalam melakukan perbaikan pada tubuh birokrasi selalu mengalami tantangan yang dihadapi, yaitu adanya wabah penyakit birokrasi

(patologi birokrasi). Menurut Siagian (2000), bahwa patologi birokrasi biasanya penyakit yang bersemayam dan dialami oleh birokrasi suatu negara. Penyakit tersebut muncul disebabkan karena perilaku aparturnya dan kesempatan yang terbuka untuk berperilaku tersebut. Perilaku tersebut tentu berkenaan dengan perilaku politis, perilaku ekonomis, kondosisi sosial dan teknologikal. Lebih lanjut menurut (Siagian, 1994) bahwa gejala patologi birokrasi lahir dari masalah-masalah inisi yaitu: pertama, gaya manajerial aparatur pejabat. Kedua, kemampuan yang minim dari para aparatur baik pengetahuan maupun keterampilannya secara operasional. Ketiga, perilaku yang kerap bertentangan dengan aturan norma dan perundangan. Keempat, penerapan dari kegiatan para birokrat yang tidak sesuai dengan fungsi seharusnya. Kelima, kondisi permasalahan internal di dalam birokrasi pemerintahan (Siagian, 1994).

Fenomena penyakit birokrasi yang disamapikan di atas, senada dengan fenomena yang terjadi pada kondisi birokrasi pemerintahan di Indonesia. Hal itu seperti dijelaskan dalam Buku yang diterbitkan Kementerian PAN RB (2008) berjudul "Reformasi Birokrasi Kiprah Kementerian PAN-RB". Dalam buku tersebut dijelaskan bahwa penyakit birokrasi seperti: (1) penggunaan anggaran rutin yang sidatnya operasional selalu terjadi lebih besar ketimbang untuk membiayai pembangunan; (2) adanya gejala perilaku aparatur yang korup; (3) pembangunan tidak sesuai prinsip pengelolaan yang baik yang tidak efektif dan efisien; (4) ASN sebagai aparatur birokrasi yang kurang berkualitas; (5) tidak adanya perampingan birokrasi dan cenderung gemuk; (6) rendahnya fungsi pelayanan sehingga tidak berkualitas; dan (7) komitmen ASN sebagai paratur tidak

sesuai dengan profesionalisme-nya (Kementrian PAN-RB, 2018).

Untuk menangkal dan mengobati penyakit birokrasi maka pemerintah berupaya menyusun Grand Design dalam melakukan perubahan dalam pembangunan birokrasi 2010-2025. Dalam menata birokrasi, Osborne dan Peter Plastrik (1997) menyuguhkan konsep strategi dalam mewirauasakan birokrasi, yaitu: (a) Strategi Inti (*core strategy*) yang berisi tujuan yang diinginkan organisasi; (b) Strategi Konsekwensi (*Consequency Strategy*), konsep ini medesain bagaimana agar ada aturan main yang fair, sehingga dorongan untuk berprestasi memunculkan kinerja baik menjadi rujuk dalam memberikan penghargaan kepada aparatur; (c) Strategi Pelanggan (*Customer Strategy*), pada indikator ini organisasi harus berorientasi pada pelanggan untuk mempertanggungjawabkannya dan memberikan mutu terbaik; (d) Strategi Kendali (*Control Strategy*), yaitu pengendalian berada pada masyarakat langsung sebagai tingkatan organisasi paling dasar, yaitu partiipasi masyarakat sebagai acuan dalam menentukan visi dan misi yang ditentukan dalam organisasi. Sehingga adanya proses sinergi dari semua elemen organisasi, masyarakat dan pelaksana organisasi; (e) Strategi Budaya (*Cultural Strategy*), yaitu adanya pergeseran budaya organisasi yang merendahkan organisasi, maka perlu mendorong kepercayaan yang baik dari masyarakat terhadap organisasi (Arsal, 2009).

Birokrasi bagian dari wujud sistem politik yang didalamnya terdapat ideologi negara (Farazmand, 2009). Kekuatan politik menjadi daya dukung yang kuat dalam kesuksesan untuk mewujudkan reformasi birokrasi. Menurut Montgomery (1962) dalam (LAN RI, 2020), bahwa reformasi birokrasi merupakan sebuah proses

politik yang dirancang untuk menyesuaikan hubungan antara birokrasi dan elemen lain dalam masyarakat, atau di dalam birokrasi itu sendiri. Dengan demikian reformasi birokrasi sebagai proses politik yang merefleksikan relasi elemen-elemen masyarakat yang saling berkaitan (LAN RI, 2020).

Weber (1947) dalam Kadir (2015) yang dikenal sebagai pelopor birokrasi modern, mengungkapkan bahwa untuk melakukan kontrol sosial, maka alat yang bisa digunakan adalah birokrasi sebagai pilihan yang rasional. Birokrasi digambarkan sebagai jenis organisasi administratif yang murni birokratis. Dimana organisasi mampu mencapai tingkat efisiensi tertinggi dan dalam pengertian ini secara formal merupakan cara paling rasional yang dikenal untuk melakukan kontrol imperatif atas manusia (Kadir, 2015).

Reformasi birokrasi yang paling digandrungi saat ini dalam perkembangan Administrasi publik yaitu dengan menerapkan konsep NPM dan NPS disebut pemerintahan publik atau pemerintahan dinamis (Neo, B. S., & Chen, 2007; Osborne, 2010). Konsep kedua tersebut memandang pentingnya proses dialektis antara sistem dan aktor dalam nilai-nilai publik, yaitu dengan tiga hal: (1) kemampuan berpikir (berpikir ke depan, berpikir lagi, berpikir ke seberang); (2) Budaya (prinsip: tidak korup, meritokrasi, pasar, pragmatisme, multikulturalisme). Keyakinan: aktivisme negara, jangka panjang, relevansi, pertumbuhan, stabilitas, kehati-hatian dan kemandirian; (3) Perubahan (kebijakan yang inovatif dan adaptif (Neo, B. S., & Chen, 2007; Osborne, 2010).

Reformasi birokrasi di Indonesia saat ini belum sapa pada ekspektasi perubahan birokrasi yang efektif dan efisien (Dwiyanto, 2011; Prasojo, 2020). Keinginan dan kemauan politik dari elit politik untuk melakukan reformasi

birokrasi masih belum ada intervensi yang signifikan. Menurut Prasojo (2020) Kemauan politik untuk mengatasi permasalahan bangsa kurang memiliki daya dorong yang kuat, sehingga upaya melakukan reformasi birokrasi menemui jalan terjal yang mengalami kesulitan. Dengan demikian dukungan politik diperlukan dalam melakukan Gerakan perubahan untuk reformasi birokrasi.

Untuk mengkaji fenomena agenda reformasi yang dilakukan oleh Pemerintah maka perlu pengkajian secara mendalam, khususnya pembangunan Zona Integritas di Polres Cilegon dalam mewujudkan Wilayah Bebas Korupsi. Berdasarkan uraian fenomena pembangunan zona integritas di Polres Cilegon, maka peneliti tertarik untuk mengkaji terkait reformasi birokrasi pada Polres Cilegon dalam membangun ZI dengan predikat WBK. Maka fokus penelitian ini mengkaji "Pembangunan Zona Integritas Dalam Mewujudkan Kualitas Pelayanan Publik di Polres Cilegon".

Metode Penelitian

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan metode kualitatif. Subjek penelitiannya adalah Polres Cilegon, *stakeholders* pemerintah daerah dan swasta (unsur pengusaha) dan masyarakat yang mendapatkan pelayanan publik di Polres Cilegon Provinsi Banten. Kesemua subjek penelitian tersebut merupakan pihak-pihak yang bersentuhan dengan pembangunan Zona Integritas yang telah mendapat predikat WBK di Polres Cilegon. Subjek tersebut seperti Pejabat Administrator Pelayanan Publik di Polres Cilegon (Kapolres Cilegon, Pejabat Pelayanan Satintelkam, Pejabat Pelayanan Satlantas, dan Pejabat Pelayanan Satreskrim). Subjek lainnya juga dilakukan Penilai Internal (TPI) untuk pembangunan Zona Integritas

pada Pusat Pelayanan Terpadu Polres Cilegon. Subjek penelitian di atas sebagai informan penelitian. Adapun informan penelitian diperoleh oleh peneliti pada saat kegiatan penelitian di lapangan yaitu di Pusat Pelayanan Terpadu Polres Cilegon dalam rangka implementasi pembangunan Zona Integritas. Informan penelitian ditentukan secara *purposive*, hal itu dilakukan untuk memperoleh data yang dibutuhkan peneliti. Informan penelitian dipilih bukan atas dasar jumlah yang dibutuhkan, akan tetapi didasarkan pada fungsi dan peran yang dilakukan dalam pembangunan Zona Integritas pada Pusat Pelayanan Terpadu Polres Cilegon.

Pengumpulan data dilakukan dengan observasi, wawancara dan dokumentasi (literatur). Hal itu dilakukan sebagai alat pengumpul data yang pokok dan data pendukung lainnya.

Penelitian dilaksanakan tahun 2022, bertempat di Polres Cilegon, Kota Cilegon Provinsi Banten, Indonesia. Penentuan lokasi dilakukan dengan secara sengaja (*purposive*) dengan pertimbangan bahwa Polres Cilegon merupakan satu-satunya Polres yang mendapatkan predikat Wilayah Bebas Korupsi di lingkungan Polda Banten.

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan cara melakukan wawancara kepada setiap informan dalam penelitian ini dan pengamatan langsung di lapangan. Data yang dikumpulkan terdiri atas data primer dan data sekunder. Analisis Data yang digunakan dalam penelitian ini dengan menggunakan analisis deskriptif untuk menjawab tujuan penelitian.

Hasil dan Pembahasan

Proses pembangunan Zona Integritas di Polres Cilegon

Terdapat beberapa tahapan yang dilakukan oleh Polres Cilegon dalam melakukan proses pembangunan Zona integritas sehingga nanti diusulkan untuk dinilai mampu mendapat predikat WBK/WBBM oleh Kemnapan RB. Proses pembangunan Zona Integritas yang mendapat predikat WBK di Polres Cilegon dimulai dari upaya Polres Cilegon dalam membuat alternatif solusi dalam mengobati penyakit birokrasi, maka reformasi birokrasi menjadi langkah solutif dalam mengembalikan tujuan pelayanan publik kepada masyarakat. Upaya tersebut dilakukan untuk membangun kepercayaan kepada masyarakat dengan membuat Zona Integritas agar samapai pada WBK dan WBBM. Kebijakan Zona Integritas di lingkungan Polri maka diikuti dan dilakukan oleh Polres Cilegon dengan dilaksanakan sesuai petunjuk yang mengatur pembangunan ZI di Lingkungan Polri, yaitu melalui Keputusan Kapori Nomor: Kep/432/IV/2022 tanggal 7 April 2022. Ada beberapa target yang diharapkan dalam reformasi birokrasi di lingkungan Polres Cilegon berjalan dengan baik dari sisi perbahan manajemen, sistem yang baik yang dilaksanakan dengan efektif dan efisien, apartur yang berintegritas, akuntabilitas, adanya pengawasan yang baik sehingga menghasilkan pelayanan yang prima sesuai harapan masyarakat.

Proses yang pertama dilakukan adalah melakukan pencaangan pembangunan zona integritas. Proses ini dilakukan dengan melakukan deklarasi/ Pernyataan dari pimpinan Polres Cilegon sejak awal program ZI dilakukan yang diikuti oleh setiap unit kerja yang semua unitnya telah siap untuk membangun Zona Integritas. Adapun akreditasinya Polres Cilegon

sudah mendapat akreditasi A dari Menpan RB. Semua unit kerja terlibat dalam perencanaan, termasuk untuk survey kepuasan penilaian dari Masyarakat.

Proses kedua yang dilakukan Polres Cilegon yaitu menetapkan unit kerja Zona Integritas yang merupakan tindak lanjut pencaangan yang telah dilakukan oleh pimpinan di lingkungan Polres Cilegon. Adapun unit kerja yang ditetapkan adalah unit kerja yang sudah memenuhi kriteria seperti: 1) Unit kerja yang melaksanakan layanan utama (*core business*) di Polres Cilegon; 2) Unit kerja yang memiliki risiko tinggi dalam rangka penegakan budaya anti korupsi dan pelayanan prima; dan 3) Unit kerja yang mempunyai dampak luas pada masyarakat apabila melakukan pembangunan Zona Integritas. Unit-unit kerja tersebut tersebar di empat bagian yaitu bagian OPS (orpasi), bagian REN (Perencanaan), Bagian SDM (sumber daya manusia), dan bagian LOG (logistik). Adapun satuan kerja yang tersebar berjumlah 9 satuan (inteltkam, reskrim, resnarkoba, sabhara, lantast, bimas, pamobvit, tahti, dan samapta), 9 seksi, dan 10 polsek.

Proses ketiga yaitu pembangunan Unit Kerja. Pada proses ini Polres Cilegon melakukan pembangunan area perubahan Zona Integritas dengan melakukan penetapan program pembangunan Zona Integritas yang disesuaikan dengan hasil identifikasi jenis layanan utama unit kerja, isu strategis dan risiko-risiko yang dihadapi oleh unit kerja. Selanjutnya Polres Cilegon menyusun solusi yang inovatif sesuai prioritas atas permasalahan-permasalahan. Program-program kerja tersebut kemudian diselaraskan dengan enam area perubahan yang ada pada Zona Integritas.

Program yang salah satunya dipandang berhasil adalah Program layanan yang dibuat dalam satu atap

yang disebut Pusyandu (Pusat Pelayanan Terpadu). Inovasi Program Pusyandu tersebut di dalamnya sudah terdapat berbagai macam jenis pelayanan mulai dari Laporan Kehilangan dan Laporan Polisi, SKCK, Sim, dan BPKB yang dikumpulkan menjadi satu tempat. Area pelayanan tersebut menerapkan prinsip-prinsip pelayanan dalam memberikan layanan kepada masyarakat.

Untuk memastikan proses pembaungan zona integritas yang disuse, maka Polres Cilegon memastikan bahwa setiap program kerja Zona Integritas dapat berjalan dengan baik, maka Polres Cilegon membentuk tim kerja yang terdiri dari pejabat dan pegawai pada setiap unit kerja untuk melakukan pembangunan pada tiap area perubahan. Tim-tim kerja tersebut yang kemudian menyusun dan mengkoordinasikan rencana kerja atau aksi yang terukur dan memiliki target yang jelas dalam pembangunan Zona Integritas untuk kemudian dilaksanakan dengan seluruh anggota unit kerja. Adapun susunan tim kerjanya yaitu sebagai penanggungjawab Kapolres Cilegon dan Ketua Pembangunan ZI yaitu Wakapolres Cilegon. Adapun untuk penanggungjawab komponen pengungkitnya yaitu ketua tim Kabagops, penataan tata laksana yaitu Kasatsabhara, penataan system manajemen SDM yaitu Kabagsumda, penguatan akuntabilitas yaitu Kabagren, Penguatan pengawasan yaitu Kasiwas dan Kasipropam, dan peningkatan kualitas pelayanan yaitu Kasatinteltkam.

Polres Cilegon dalam melakukan pembangunan Zona Integritas melakukan beberapa hal diantaranya: a) Membangun komitmen antara Pimpinan dan pegawai dalam pembangunan Zona Integritas; b) Memperhatikan dan melengkapi unsur-unsur pembangunan Zona Integritas; c) Melaksanakan survei mandiri terkait pelayanan publik dan persepsi anti korupsi; d) Membuat

berbagai inovasi dalam upaya perbaikan pelayanan publik dan pencegahan korupsi; e) Melaksanakan program atau kegiatan yang sifatnya bersinggungan langsung dengan masyarakat atau stakeholder; f) Membuat strategi komunikasi atau manajemen media dalam rangka menginformasikan semua perubahan yang dilakukan oleh unit kerja ke masyarakat; g) Melakukan monitoring dan evaluasi secara berkala atas kemajuan yang dilakukan oleh unit kerja yang diusulkan.

Proses ZI selanjutnya yang dilakukan oleh Polres Cilegon yaitu dilakukan Pemantauan Pembangunan Zona Integritas. Pemantauan itu dilakukan di internal yang di dalamnya melakukan pendampingan dan pemantauan oleh Tim Penilai Internal (TPI) yang dalam hal ini dilakukan oleh Polri. Langkah tersebut untuk memastikan bahwa pelaksanaan program pembangunan ZI berjalan sesuai dengan yang direncanakan. Selain itu peran Tim Pengawas Internal tersebut dalam proses pembangunan ZI memiliki peran seperti menjadi tempat konsultasi bagi unit kerja yang sedang membangun ZI, menjadi fasilitator dalam pemberian asistensi dan pendampingan sehingga unit kerja mempunyai pemahaman dan persepsi yang sama terkait komponen-komponen pembangunan ZI, dan peran untuk melakukan konsultasi kepada Tim Pengawas Nasional (TPN) dalam proses pembangunan ZI yang dilakukan oleh Polres Cilegon.

Dari Hasil pemantauan berkala oleh TPI dengan melakukan penilaian terhadap pembangunan ZI yang dilakukan oleh Polres Cilegon. Kemudian, hasil penilaian tersebut disusun dalam bentuk rekomendasi terhadap pimpinan instansi terhadap kelayakan unit kerja untuk diusulkan kepada Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (Kemenpan RB).

Area perubahan reformasi birokrasi yang ditargetkan pada birokrasi Polres Cilegon, yaitu mengharapkan agar kualitas pelayanan publik dapat dilaksanakan secara prima yang diharapkan masyarakat. Pembangunan Zona Integritas menuju WBK pada lingkungan Polres Cilegon yang dipandang berhasil melakukan perubahan dalam Pelayanan Publik, dengan predikat dari Kepmenpan RB sebagai Wilayah Bebas Korupsi di Tahun 2021.

Hambatan Polres Cilegon Dalam mendorong tercapainya predikat WBK dalam pembangunan Zona Integritas

Polres Cilegon melakukan kebijakan pelayanan publik dengan menyediakan pusat layanan terpadu satu pintu yang menyuguhkan kegiatan pelayanan yang prima kepada masyarakat (Azzunaika & Havidani, 2022). Keberhasilan Polres Cilegon dalam membawa melakukan gerakan reformasi birokrasi dari jeratan bebas korupsi yang disematkan oleh Kemenpan RB tentu menuai apresiasi dari berbagai kalangan dari Ombudsman (Ombudsman, 2021). Diketahui Polres Cilegon merupakan salah satu unit dari 36 daftar unit kerja di Polri yang meraih WBK dan yang pertama di lingkungan Polda Banten yang meraih predikat WBK (Mahfud, 2021).

Prestasi Polres Cilegon dalam membangun Zona Integritas WBK dengan cara meningkatkan pelayanan publik yang nyaman dan mudah dijangkau masyarakat dengan satu tempat yaitu Gedung satu atap. Tempat tersebut disebut Pusyandu (Pusat Pelayanan Terpadu) Polres Cilegon. Adapun beberapa jenis layanan publik yang dilakukan seperti pelayan SKCK, izin keramaian dan STTP, STM dan Wasendak.

Reformasi birokrasi yang dilakukan oleh Polres Cilegon melalui pelayanan publik yang menyediakan ruang satu pintu pelayanan yang kemudian disebut PUSYANDU, sebagai wujud implementasi dari desain reformasi birokrasi yang direncanakan pemerintah. Polres Cilegon juga melakukan upaya peningkatan SDM (sumber daya manusia) dengan melakukan berbagai pelatihan kepada personil pelayanannya di Polda Banten.

Polres Cilegon memberikan penghargaan sebagai bentuk motivasi

kepada personil yang berhasil melakukan pelayanan publik kepada masyarakat. Apresiasi penghargaan diberikan kepada personel Polres Cilegon sebagai aparatur birokrasi yang memberikan pelayan di lingkungan Polres Cilegon. Mereka yang mendapatkan penghargaan seperti pejabat Banit Satlantas yang bertugas memberikan layanan SIM, dan mereka para pejabat Banit Satintelkam yang bertugas memberikan layanan SKCK (Arif, 2021).

Tabel 1.1
Nilai Zona Integritas Polres Cilegon Tahun 2021

Penilaian	Hasil Bobot Nilai	Persen (%)	Standar Bobot Nilai	Persen (%)
PEMENUHAN PENGUNGKIT				
1. Manajemen Perubahan	7,78	97,25	8	100
2. Penataan Tatalaksana	5,25	75	7	100
3. Penataan Sistem Manajemen SDM	9,5	95	10	100
4. Penguatan Akuntabilitas	10	100	10	100
5. Penguatan Pengawasan	11,59	77,27	15	100
6. Peningkatan Kualitas Pelayanan	10	100	10	100
Total Nilai Pengukit	54,12	90,2	60	100
HASIL				
1. Pemerintahan Yang Bersih dan Bebas KKN	19,74	98,70	20	100
2. Kualitas Pelayanan Publik	19,7	98,50	20	100
Total Nilai Hasil	39,44	98,60	40	100
TOTAL NILAI ZI	93.56	93.56	100	100

Sumber: Diolah dari data Bagian Perencanaa Polres Cilegon, 2022

Berdasarkan data Bagian Perencanaa Polres Cilegon (2022), dapat diketahui bahwa bobot nilai total ZI di Polres Cilegon mencapai 93.56. Nilai tersebut dengan rincian bobot nilai rincian pengungkit terdiri dari Manajemen Perubahan sekor sebesar 7.78, Penataan Tatalaksana sekor sebesar 5.25, Penataan Sistem Manajemen SDM sekor sebesar 9.5, penguatan akuntabilitas mencapai sekor

10, penguatan pengawasan mencapai skor 11.59, dan peningkatan kualitas pelayanan skor 10. Adapun rincian hasil bobot nilai ZI dimana penilaian Pemerintahan yang bersih dan bebas KKN mencapai skor 19.74 dan Kualitas pelayanan publik mencapai 19.7 (Observasi pendahuluan peneliti, 28 Desember 2022). Berdasarkan bobot nilai yang paling rendah dari unsur pengukit yaitu dari aspek tata laksana

dan penguatan pengawasan. Selanjutnya bobot nilai yang paling tinggi ada pada aspek penguatan akuntabilitas dan peningkatan kualitas pelayanan. Meski demikian, bobot nilai tersebut secara keseluruhan dalam pembangunan ZI di Polres Cilegon sudah dapat disetujui yang dianggap sudah memenuhi performa sebagai satuan unit birokrasi yang memenuhi predikat WBK.

Polres Cilegon terus berusaha meningkatkan performa lembaganya untuk melakukan reformasi birokrasi dengan berusaha mempertahankan predikat WBK tersebut dan sedang merancang untuk menuju WBBM (Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani). Namun dalam prosesnya upaya tersebut masih ditemukan beberapa fenomena permasalahan. Hal itu sebagaimana disampaikan Bagian Perencanaan Polres Cilegon:

“Untuk pembangunan ZI ini, permasalahan yang dihadapi kami ini mislanya ketersediaan anggaran, sejauh ini kami tidak memiliki slot anggaran untuk pembangunan ZI, karena kan itu sudah dianggap sebagai suatu yang menjadi kewajiban dilakukan oleh kami sebagai bagian dari lembaga yang harus melayani masyarakat. Untuk membangun ZI kan kami butuh inovasi yang otomatis butuh dukungan anggaran, mislanya pelayanan yang ada di PUSYANDU (Pusat layanan terpadu) yang dimiliki saat ini, itu butuh anggaran untuk inovasinya. Nah untuk menutupi ketersediaan anggaran tersebut di Polres Cilegon, kami menjalin kerjasama dengan berbagai lembaga seperti dari bantuan hibah perusahaan-perusahaan yang ada di sekitar Wilayah Kota Cilegon untuk mendorong inovasi pembangunan ZI saat ini” (Wawancara dengan Pejabat

Bagian Perencanaan Polres Cilegon, 28 Desember 20220.

Dapat diketahui bahwa permasalahan pembangunan ZI di Polres Cilegon yaitu kurangnya ketersediaan anggaran, karena sejauh ini tidak memiliki slot anggaran untuk pembangunan ZI. Alasan tidak adanya ketersediaan anggaran untuk ZI, karena hal itu dipandang sebagai suatu yang menjadi kewajiban dilakukan oleh lembaganya dalam berkomitmen menyelenggarakan reformasi birokrasi. Adapun untuk menutupi ketersediaan anggaran, Polres Cilegon menjalin kerjasama dengan berbagai lembaga seperti dari bantuan hibah perusahaan-perusahaan yang ada di sekitar Wilayah Kota Cilegon untuk mendorong inovasi pembangunan ZI yang saat ini. Lebih lanjut Bagian Perencanaan Polres Cilegon, memaparkan bahwa permasalahan lain yang berkenaan dengan pembangunan ZI berkaitan dengan masih kurangnya pemahaman aparatur SDM antar unit dari masing masing bagian dan satuan yang ada di lingkungan Polres Cilegon.

“....saat penilaian ZI (zona integritas) kemarin kita terkendala dengan pemahaman aparatur SDM antar unit dari masing masing bagian yang sulit mengatur waktu dengan berbagai kegiatan dan penugasan. Sehingga predikat WBK baru tercapai di tahun ke tiga sejak dideklarasikan di tahun 2019 hingga tahun 2021. Selain itu, dalam menyebarluaskan informasi kepada masyarakat, kami kekurangan tim pengelola media sosial. Jadi pada saat melakukan pembangunan ZI tidak memiliki tim yang mengelola media sosial untuk publikasi kegiatan pelayanan kepada masyarakat, akhirnya pada saat penilaian juga kita

lemah di sana” (Wawancara dengan Pejabat Bagian Perencanaan Polres Cilegon, 28 Desember 2022).

Dapat digambarkan bahwa permasalahan pembangunan ZI di Polres Cilegon dalam proses perjalannya menghadapi berbagai kendala seperti kurangnya pemahaman aparatur SDM antar unit dari masing masing bagian dan satuan yang ada. Selain itu, permasalahan kesiapan dari kurangnya tim publikasi kegiatan pelayanan publik yang seharusnya tersampaikan kepada masyarakat melalui media sosial. Diketahui saat ini untuk layanan aplikasi pelayanan publik hanya aplikasi pembuatan SKCK dan aplikasi pelayanan SIM yang masih bisa digunakan, sementara aplikasi lainnya tidak bisa digunakan sementara waktu, seperti pelayanan BPKB/Tilang, pelayanan intelkam, dan pelayanan SPKT. Permasalahan lain yang dihadapi juga berkenaan dengan pengembangan sumber daya manusia aparatur yang perlu peningkatan untuk dilakukan pendidikan dan pelatihan.

“Dengan jumlah peronile saat ini di Polres Cilegon terus terang memang belum terpenuhi untuk mereka bisa dilakukan pendidikan dan pelatihan secara menyeluruh. Sejauh ini ya terbatas mereka orang yang mendapatkan kesempatan pelatihan itu, karena pos anggaran kita terbatas juga, makanya disiasati begantian mana perosnil yang belum, maka mereka yang kita berangkatkan untuk ikut pelatihan agar ada kesempatan juga personile yang perlu belum dilatih” (Wawancara dengan Pejabat Bagian SDM Polres Cilegon, 28 Desember 2022).

Merujuk pada data Bagian SDM Polres Cilegon (November 2022) diketahui jumlah personile mencapai 701 orang. Jumlah tersebut tersebar pada empat bagian yaitu terdiri dari bagian OPS (orpasi), bagian REN (Perencanaan), Bagian SDM (sumber daya manusia), dan bagian LOG (logistik). Adapun satuan yang tersebar berjumlah 9 satuan (intelkam, reskrim, resnarkoba, sabhara, lantas, bimas, pamobvit, tahti, dan samapta), 9 seksi, dan 10 polsek. Jumlah personile tersebut saat ini di Polres Cilegon belum terpenuhi untuk bisa dilakukan pendidikan dan pelatihan secara menyeluruh. Polres Cilegon masih terkendala dengan pos anggaran yang terbatas. Strategi untuk melakukan pengembangan SDM yang dilakukan oleh Polres Cilegon yaitu dengan dilakukan pemilihan perosnil yang belum mendapatkan kesempatan pelatihan untuk bisa dilatih.

Kesimpulan

Pembangunan Zona Integritas di Polres Cilegon terimplementasi melalui beberapa tahapan proses sesuai ketentuan Menpan RB dan ketentuan pembangunan Zona Integritas di lingkungan Polri. Beberapa target yang dalam reformasi birokrasi di lingkungan Polres Cilegon berjalan dengan baik seperti dari sisi perbahan manajemen, sistem yang baik yang dilaksanakan dengan efektif dan efisien, apartur yang berintegritas, akuntabilitas, adanya pengawasan yang baik sehingga menghasilkan pelayanan yang prima sesuai harapan masyarakat. Proses Pembangunan Zona Integritas di Polres Cilegon yang pertama dilakukan adalah melakukan penancangan pembangunan zona integritas. Proses ini dilakukan dengan melakukan, kedua yaitu menetapkan unit kerja Zona Integritas

yang merupakan tindak lanjut pencanangan yang telah dilakukan oleh pimpinan di lingkungan Polres Cilegon. Proses ketiga yaitu pembangunan Unit Kerja. Selanjutnya yang dilakukan oleh Polres Cilegon yaitu dilakukan Pemantauan Pembangunan Zona Integritas. Pemantauan itu dilakukan di internal yang di dalamnya melakukan pendampingan dan pemantauan oleh Tim Penilai Internal (TPI) yang dalam hal ini dilakukan oleh Polri.

Penilaian bobot nilai total ZI di Polres Cilegon memenuhi predikat WBK yang mencapai 93.56 skor. Bobot nilai yang paling rendah dari unsur pengukit yaitu aspek tata laksana dan penguatan pengawasan. Bobot nilai yang paling tinggi ada pada aspek penguatan akuntabilitas dan peningkatan kualitas pelayanan. Inovasi ZI yang dilakukan di Polres Cilegon dalam membangun WBK dengan cara meningkatkan pelayanan publik yang nyaman dan mudah dijangkau masyarakat dengan menyediakan Pusat Pelayanan Terpadu (Pusyandu). Ada beberapa jenis layanan publik yang dilakukan seperti pelayan SKCK, izin keramaian dan STTP, STM dan Wasendak. Hambatan dalam pembangunan ZI di Polres Cilegon seperti masih kurangnya ketersediaan anggaran dalam mendorong pembangunan ZI, kurangnya pemahaman aparatur SDM antar unit dari masing-masing bagian dan satuan yang ada di lingkungan Polres Cilegon. Hambatan atas kesiapan dari kurangnya tim publikasi kegiatan pelayanan publik, sistem aplikasi yang menjadi layanan banyak yang tidak bisa digunakan seperti pelayanan BPKB/Tilang polisi, pelayanan intelkam, dan pelayanan SPKT.

Daftar Referensi

Adrianus Meliala, & Rahayu, N. (2021). *Ombudsman: Kepolisian Paling*

Banyak Dilaporkan Sepanjang 2020. [Www.Ombudsman.Go.Id. https://ombudsman.go.id/pengumuman/r/ombudsman-kepolisian-paling-banyak-dilaporkan-sepanjang-2020](https://www.ombudsman.go.id/pengumuman/r/ombudsman-kepolisian-paling-banyak-dilaporkan-sepanjang-2020)

Arif. (2021). *Indeks Kepuasan Masyarakat Tinggi, Kapolres Cilegon Beri Penghargaan untuk Personel*. [Biem.Co. https://www.biem.co/read/2021/08/16/84076/indeks-kepuasan-masyarakat-tinggi-kapolres-cilegon-beri-penghargaan-untuk-personel/](https://www.biem.co/read/2021/08/16/84076/indeks-kepuasan-masyarakat-tinggi-kapolres-cilegon-beri-penghargaan-untuk-personel/)

Arsal, R. (2009). Reformasi Birokrasi Melalui Penerapan Manajemen Kontrak Sebagai Upaya Mewujudkan Netralitas Pegawai Negeri Sipil Dalam Era Otonomi Daerah. *Jurnal Kebijakan Dan Manajemen PNS*, 3(1), 71–85. <https://jurnal.bkn.go.id/index.php/asn/article/download/170/163/>

Azra, A. (2021). Rejuvenasi Reformasi Polri. [Www.Uinjkt.Ac.Id. https://www.uinjkt.ac.id/rejuvenasi-reformasi-polri/](https://www.uinjkt.ac.id/rejuvenasi-reformasi-polri/)

Azzunaika, R. G., & Havidani, A. (2022). Strategi Pelayanan Publik Polres Cilegon Sebagai Satuan Kerja Berpredikat Wilayah Bebas Korupsi dan Wilayah Birokrasi Bersih Melayani. *JPAP*, 8(2), 224–238.

BPK. (2021). *Polri Berhasil Mempertahankan Opini WTP dari BPK 8 Kali Berturut-turut*. Humas BPK. <https://www.bpk.go.id/news/polri-berhasil-mempertahankan-opini-wtp-dari-bpk-8-kali-berturut-turut>

Dwiyanto, A. (2011). *Mengembalikan Kepercayaan Publik Melalui Reformasi Birokrasi*. PT Gramedia

Pustaka Utama.

- E. Prasajo. (2020). *Memimpin Reformasi Birokrasi: Kompleksitas dan Dinamika Perubahan Birokrasi Indonesia*. FIA UI Press.
- Firhansyah, M. (2021). *Apa Kabar Pelayanan Publik Polri?* Www.Ombudsman.Go.Id. <https://ombudsman.go.id/pengumuman/r/artikel---apa-kabar-pelayanan-publik-polri->
- Gani, Y. (2019). Implementasi Pembangunan Zona Integritas dalam Pelayanan Publik Polri. *Jurnal Ilmu Kepolisian*, 13(2), 138–147. <http://jurnalptik.id/index.php/JIK/article/view/163>
- Kadir, A. (2015). Prinsip-prinsip Dasar Rasionalisasi Birokrasi Max Weber Pada Organisasi Perangkat Daerah Kota Kendari Provinsi Sulawesi Tenggara. [Http://Journal.Unhas.Ac.Id](http://Journal.Unhas.Ac.Id). <https://journal.unhas.ac.id/index.php/jakpp/article/view/17/17>
- Kementrian PAN-RB. (2018). *Reformasi Birokrasi Kiprah Kementrian PAN-RB* (pp. 3–4). Kementrian PAN-RB.
- LAN RI. (2020). *Kajian Reformasi Birokrasi Berbasis outcome*. Pusat Kajian Kebijakan Administrasi Negara LAN RI.
- Mahfud, M. (2021). *Polres Cilegon Raih Predikat Wilayah Bebas Korupsi dari KemenPAN RB*. [Https://Cilegon.Inews.Id](https://Cilegon.Inews.Id). <https://cilegon.inews.id/read/24699/polres-cilegon-raih-predikat-wilayah-bebas-korupsi-dari-kemenpan-rb>
- Montgomery J. D. (1962). *Public interest in the ideologies of national development*. The Public Interest.
- Neo, B. S., & Chen, G. (2007). *Dynamic governance: Embedding culture, capabilities and change in Singapore (English version)*. World Scientific.
- Ombudsman. (2021). *Dapat Predikat WBK, Polres Cilegon Dipuji Ombudsman Banten*. [Https://Ombudsman.Go.Id](https://Ombudsman.Go.Id). <https://ombudsman.go.id/perwakilan/news/r/pwkmedia--dapat-predikat-wbk-polres-cilegon-dipuji-ombudsman-banten>
- Osborne, S. P. (2010). *The new public governance?: Emerging perspectives on the theory and practice of public governance*. New York: Routledge.
- Pahlevi, R. (2022). *Indeks Persepsi Korupsi Indonesia Naik 1 Poin Jadi 38 pada 2021*. Databoks.Katadata.Co.Id. <https://databoks.katadata.co.id/data-publish/2022/01/26/indeks-persepsi-korupsi-indonesia-naik-1-poin-jadi-38-pada-2021>
- Polri. (2016). *Road MAP Reformasi Birokrasi Polri Gelombang III Tahun 2016-2019*. Biro Reformasi Birokrasi Polri.
- Rosa, M. C. (2022). *Indeks Kepercayaan Polri Merosot Jadi 54 Persen, Sosiolog: Masyarakat Ingin Aman dan Nyaman*. Kompas.Com. <https://regional.kompas.com/read/2022/10/17/144924278/indeks-kepercayaan-polri-merosot-jadi-54-persen-sosiolog-masyarakat-ingin?page=all>
- Siagian, S. P. (1994). *Patologi Birokrasi: Analisis, Identifikasi, dan Terapinya*. Ghalia Indonesia.
- Siagian, S. P. (2000). *Patologi*

Birokrasi: Analisis, Desain dan Aplikasi. Ghalia Indonesia.

Sugiarto, E. C. (2022). *G20 dan Pemberantasan Korupsi.* Www.Setneg.Go.Id.
https://www.setneg.go.id/baca/index/g20_dan_pemberantasan_korupsi

UNCAC. (2003). *United Nations Convention Against Corruption.* United Nations.
https://www.unodc.org/documents/brussels/UN_Convention_Against_Corruption.pdf