
EVALUASI SATU DEKADE PEMBANGUNAN ZONA INTEGRITAS DI INSTANSI PEMERINTAH PUSAT INDONESIA

Zahra Wanisa*, Roy Valiant Salomo

Fakultas Ilmu Administrasi, Universitas Indonesia

Abstract

This study aims to evaluate the implementation of ZI development in Indonesian Central Government Agencies. The evaluation is carried out to see changes and the impact of policy implementation comprehensively. This study used qualitative methods through in-dept interviews and study documents. The study results concluded that the implementation of ZI Development policies in Indonesian Central Government Agencies had been quite good to regard ZI development as a series of implementations of Indonesian bureaucratic reform. New values have been formed in work units with ZI predicate WBK/WBBM. The Public Service Index for Central Government Agencies increases yearly, above the national index value. However, several obstacles are encountered, including awareness and understanding of the meaning/essence still needs to be optimized, and the number of PANRB Ministry human resources as supervisors and evaluators considering a large number of work units of the Indonesian government agencies

Keywords:

Anti-Corruption, Integrity Zones, Public Policy

Abstrak

Studi ini bertujuan untuk mengevaluasi implementasi kebijakan pembangunan ZI di Instansi Pemerintah Pusat Indonesia. Evaluasi tersebut dilakukan untuk melihat perubahan dan dampak pelaksanaan kebijakan secara menyeluruh. Studi ini menggunakan metode kualitatif melalui wawancara mendalam dan studi dokumen. Hasil studi disimpulkan bahwa implementasi kebijakan pembangunan ZI di Instansi Pemerintah Pusat Indonesia telah cukup bagus untuk memandang pembangunan ZI sebagai rangkaian implementasi reformasi birokrasi Indonesia. Nilai baru dari pembangunan ZI telah terbentuk di unit kerja berpredikat ZI WBK/WBBM. Adapun Indeks Pelayanan Publik Instansi Pemerintah Pusat meningkat tiap tahun dan di atas nilai indeks nasional. Namun terdapat beberapa kendala yang dihadapi, antara lain kesadaran dan pemahaman tentang makna/esensi pembangunan ZI yang masih perlu dioptimalkan dan jumlah SDM Kementerian PANRB sebagai pengawas dan evaluator mengingat banyaknya unit kerja instansi pemerintah Indonesia.

Article history:

Submission April 11 2023

Revision May 10 2023

Accepted May 19 2023

Published June 30 2023

***Corresponding author**

Email: zahra.wanisa@ui.ac.id

Kata Kunci: Anti-Korupsi, Kebijakan Publik, Zona Integritas

PENDAHULUAN

Korupsi dipandang berakar dari subjektivitas moral para pejabat penyelenggara negara dalam keputusannya dalam penyalahgunaan keuangan negara untuk kepentingan individu (Baker & Milne, 2015). Adanya tindak korupsi menghambat pertumbuhan negara, karena uang haram (*illicit monies*) yang didapatkan oleh para koruptor tersebut biasanya merupakan anggaran untuk pembangunan negara hingga terkait pengadaan barang dan jasa publik (Baker & Milne, 2015). Di banyak negara, permasalahan korupsi bersifat institusional dan diidentifikasi sebagai kendala besar untuk peningkatan tata kelola pemerintahan yang baik, pertumbuhan ekonomi berkelanjutan, dan pembangunan nasional (Pramusinto, 2009).

Permasalahan korupsi telah menjadi permasalahan global (Brown & Heinrich, 2017; Egbeyong, 2018; Susanto, 2009). Beberapa bukti yang menggambarkan tindak korupsi di Indonesia, pertama, berdasarkan penilaian dari Transparency Internasional terhadap Indeks Persepsi Korupsi (IPK)/*Corruption Perceptions Indeks (CPI)* Indonesia sejak tahun 2012 hingga tahun 2022 masih rendah, yaitu 34 dari skala 0 – 100, di mana angka 0 menunjukkan tingkat korupsi sangat tinggi dan angka 100 sangat bersih dari korupsi (Transparency International, 2022). Menurun empat poin dibandingkan tahun 2021 dan penurunan ini signifikan dibandingkan tahun-tahun sebelumnya. Hal ini menunjukkan bahwa tindak korupsi masih tinggi di Indonesia berdasarkan penilaian *Transparency International*.

Kedua, Rekapitulasi data Komisi Pemberantasan Korupsi (KPK) RI menunjukkan tindak pidana korupsi berdasarkan instansi tahun 2004-2022 terdapat 1.351 tindak korupsi (Komisi Pemberantasan Korupsi, 2022a). Jenis perkara paling banyak yaitu tindak korupsi melalui penyuapan dengan jumlah 904 perkara (Komisi Pemberantasan Korupsi, 2022a). Ditinjau berdasarkan wilayah, tindak pidana korupsi terbanyak yaitu 430 perkara terjadi di instansi pemerintah pusat (Komisi Pemberantasan Korupsi, 2022b). Dalam studi yang dilakukan Suraji (2008) menunjukkan upaya penanggulangan tindak korupsi di Indonesia sebenarnya sudah terjadi sejak orde lama yang ditandai oleh adanya gerakan pemberantasan korupsi melalui berbagai upaya sejak tahun 1960-an.

Adapun cara yang efisien bagi pemerintah untuk menekan tingkat korupsi yaitu dengan meningkatkan kualitas kelembagaan dan pembuatan kebijakan pengendalian korupsi agar tata kelola pemerintahan lebih akuntabel dan transparan (Santoso, 2007; Taylor et al., 2022). Di Pemerintah Indonesia telah membentuk dan melaksanakan kebijakan tentang penyelenggaraan pemerintahan yang bebas dari KKN di antaranya melalui Ketetapan MPR Republik Indonesia Nomor XI/MPR RI/1998, Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 28 Tahun 1999, dan Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 7 Tahun 2006. Selanjutnya untuk mewujudkan *good governance* dan *clean governance* dengan membentuk dan melaksanakan kebijakan *grand design* Reformasi Birokrasi Indonesia melalui Peraturan Presiden (Perpres) Republik Indonesia Nomor 81

Tahun 2010 dan kebijakan strategi nasional pencegahan korupsi melalui Perpres Republik Indonesia Nomor 54 Tahun 2018 pengganti Perpres Republik Indonesia Nomor 55 Tahun 2012, serta sejalan dengan itu untuk peningkatan integritas sektor publik pemerintah Indonesia membentuk kebijakan pembangunan Zona Integritas melalui Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (PermenPANRB) Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2012 yang diubah beberapa kali terakhir dengan PermenPANRB Nomor 90 Tahun 2021.

Integritas merupakan aspek penting dalam sektor publik, karena permasalahan kritis yang dapat menyebabkan kegagalan dalam tata kelola pemerintah, *fraud*, ketidakefektifan, korupsi, dan lemahnya pengelolaan keuangan berkaitan dengan integritas (Alam et al., 2018). Adanya sistem integritas dalam penyelenggaraan organisasi sektor publik memastikan adanya transparansi dan akuntabilitas (Alam et al., 2018). Dengan memastikan akuntabilitas dan transparansi di dalam sebuah organisasi maka integritas berperan penting untuk membangun kepercayaan dari masyarakat (Said et al., 2016). Adanya sistem integritas yang berkembang baik dapat memunculkan faktor-faktor yang mendukung *good governance* serta mendorong tercapainya tujuan publik yang etis dan efisien yang tersebar di seluruh lembaga sosial, ekonomi, budaya, hukum, dan politik dalam suatu negara (Aulich, 2011). Integritas dari institusi pemerintah berperan penting terhadap keberhasilan program-program pemberantasan korupsi (Ssenyonga & Sulisty, 2009). Menurut Said et al. (2016) terdapat hubungan positif dari *good governance* dengan sistem integritas di sektor publik. Sehingga dapat diartikan bahwa dengan adanya sistem integritas di sektor publik yang berjalan dengan baik maka dapat membawa perbaikan pula terhadap tata kelola pemerintahan yang baik.

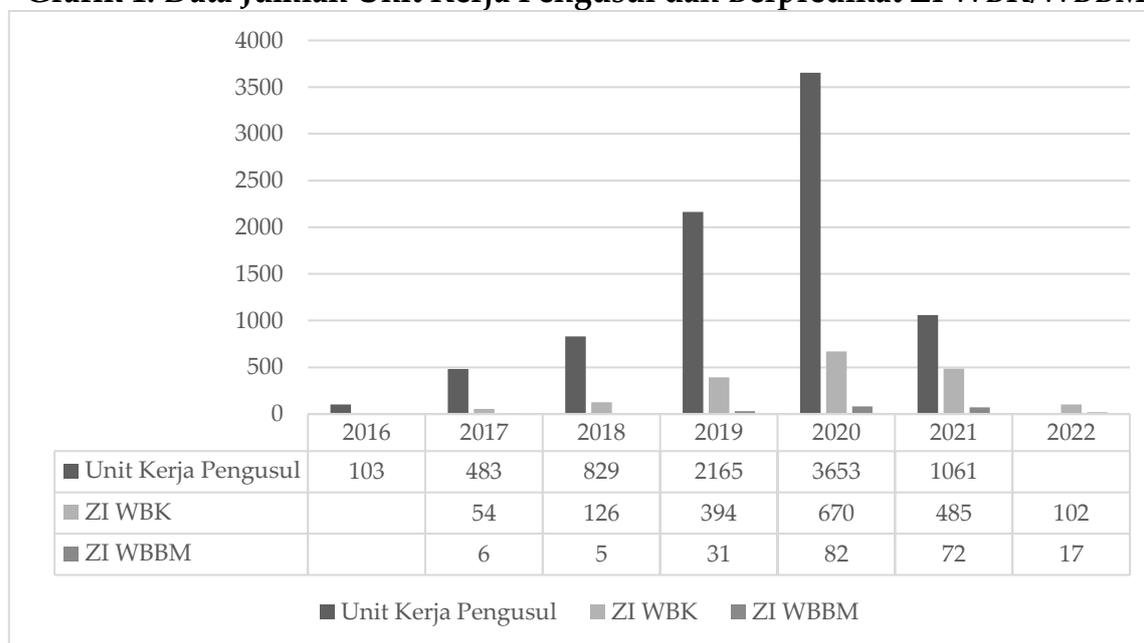
Adapun upaya penanggulangan korupsi dan peningkatan kualitas kelembagaan pemerintahan Indonesia telah tertuang dalam *grand design* reformasi birokrasi Indonesia, dengan visinya yakni “terwujudnya pemerintahan berkelas dunia” yang berkarakter tinggi integritas dan prima dalam pelayanan publik (Presiden Republik Indonesia, 2010). Pelaksanaan reformasi birokrasi di Indonesia berkaitan erat dengan penerapan prinsip-prinsip *good governance* dan transfer kebijakan menjadi aspek penting dalam proses pelaksanaannya (Anggraini, 2020). Lebih lanjut, Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia (Kementerian PANRB) membentuk dan melaksanakan peraturan dalam rangka pembangunan zona integritas (ZI) di instansi pemerintahan Indonesia sejak tahun 2012 (Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi, 2012).

Peningkatan integritas di instansi pemerintah Indonesia dilaksanakan melalui pembangunan ZI menuju wilayah bebas dari korupsi (WBK) dan menuju wilayah birokrasi bersih dan melayani (WBBM) (Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi, 2021b). Pembaruan kebijakan pembangunan ZI yang dilakukan pada tahun 2021 merupakan penyelarasan dalam upaya pencapaian reformasi birokrasi

yang telah memasuki fase lima tahun terakhirnya (2020-2025) dan strategi pencegahan korupsi di Indonesia.

Konsep kebijakan pembangunan ZI terinspirasi dari konsep *“island of integrity”*, di mana unit kerja berpredikat ZI WBK/WBBM di instansi pemerintah dapat melaksanakan tata kelola terbaik dan memberikan pelayanan publik yang prima, walaupun di antaranya masih terdapat unit kerja yang buruk. Harapannya unit kerja ZI yang berpredikat WBK/WBBM tersebut dapat menerapkan tata kelola yang sesuai dengan tujuan kebijakan pembangunan ZI dan memberikan percontohan bagi unit kerja lainnya (Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi, 2021b).

Grafik 1. Data Jumlah Unit Kerja Pengusul dan Berpredikat ZI WBK/WBBM



Sumber : Data dari Kementerian PANRB RI diolah oleh Penulis (2023)

Berdasarkan data pelaksanaan pembangunan ZI WBK/WBBM di Instansi Pemerintah Indonesia tahun 2016 hingga 2022 terdapat 2.044 unit kerja predikat ZI WBK/WBBM dari 8.294 unit kerja yang diusulkan (lihat Grafik 1). Banyaknya jumlah unit kerja berpredikat ZI WBK/WBBM yang tersebar pada pemerintah pusat dan pemerintah daerah kota/kabupaten menunjukkan keberhasilan dalam rangka melakukan perubahan penyelenggaraan pemerintahan sesuai dengan persyaratan pembangunan ZI WBK/WBBM dan mendorong mewujudkan reformasi birokrasi yang utamanya pencegahan tindak korupsi. Meskipun tahun 2021 dan 2022 mengalami penurunan drastis kuantitas unit kerja berpredikat ZI WBK/WBMM (lihat Gambar 1).

Menurut Thomas R. Dye (2017) terdapat enam tahapan dalam proses kebijakan publik, yaitu identifikasi permasalahan, *agenda setting*, formulasi kebijakan, legitimasi kebijakan, implementasi kebijakan, dan evaluasi kebijakan. Berbagai kebijakan dan

program kebijakan yang disahkan oleh pemerintah telah melalui perencanaan dengan sangat baik, namun ketika diimplementasikan hasil perencanaan tersebut mungkin dapat berbeda bahkan jauh dari yang direncanakan (Purwanto, Erwan Agus & Sulistyastuti, 2015). Kebijakan pembangunan ZI telah memasuki masa satu dekade (10 tahun) implementasi, sehingga perlu evaluasi terhadap implementasi kebijakan pembangunan ZI tersebut.

Evaluasi didefinisikan secara sempit sebagai pertimbangan nilai atau penilaian terhadap suatu kebijakan apakah efektif atau tidak dalam mencapai tujuan (Dye, 2017; Howlett et al., 2020). Secara luas didefinisikan sebagai penilaian terhadap pengalaman pelaksanaan kebijakan yang berusaha menjelaskan tentang apa yang sebenarnya terjadi dan apakah hasil yang diinginkan tercapai mencakup sejauh mana hasil dan dampaknya tercapai, serta menyimpulkan dari apa yang terjadi dan perbedaan yang telah dibuat oleh kebijakan (Dye, 2017; Howlett et al., 2020). Terdapat dua kategori dalam evaluasi yaitu evaluasi proses yang berfokus terhadap apa yang sebenarnya dilakukan oleh suatu kebijakan dan evaluasi hasil yang berfokus terhadap pencapaian apa yang diperoleh dari suatu kebijakan (Smith & Larimer, 2009). Evaluasi dapat dilakukan melalui studi perbandingan antara sebelum dan sesudah (*before-and-after study*) kebijakan dilaksanakan untuk mengetahui perubahannya dan menunjukkan dampaknya (Dye, 2017).

Evaluasi digunakan untuk meningkatkan transparansi, memperkuat akuntabilitas, dan meningkatkan kinerja menjadi lebih baik, serta menginformasikan dan membantu pengambilan keputusan kebijakan dan program publik (Wholey, 2010). Serta, evaluasi diperuntukkan dalam mengidentifikasi berbagai kelemahan pada suatu kebijakan secara menyeluruh, baik dari kelemahan strategi kebijakan maupun kelemahan dalam implementasi (S. Z. Abidin, 2019). Dari penjelasan permasalahan tersebut penelitian terdahulu terkait evaluasi terhadap implementasi pembangunan ZI di antaranya dilakukan oleh Wilujeng dan Pramudyastuti (2020) terhadap unit kerja di daerah Magelang, Jawa Tengah, yang menunjukkan bahwa pembangunan ZI memberikan dampak perbaikan pelayanan publik pada unit kerja berpredikat dengan memperkuat kualitas pelaksana kebijakan dan dukungan budaya kerja yang sesuai dengan kebijakan pembangunan ZI. Penelitian terdahulu kebijakan pembangunan ZI lebih banyak dilakukan penelitian terhadap implementasi pada unit kerja (Agustina, 2019; Anggayudha & Rafsanjani, 2022; Cahyono, Dodik Ari; Suardana, 2021; Deviyanti & Bintoro, 2021; Jazuli et al., 2021; Julia et al., 2019; Putera, 2019; Wilujeng & Pramudyastuti, 2020)

METODE PENELITIAN

Studi ini menggunakan metode kualitatif dengan pengumpulan data primer melalui *in-dept interview* dan data sekunder melalui studi dokumen. Wawancara

dilakukan secara semi-terstruktur, yakni peneliti mempersiapkan pertanyaan penelitian sesuai teori dan secara lebih terbuka mendengar dan mencatat informasi-informasi, ide, dan pendapat yang dikemukakan informan (Sugiyono, 2021). Wawancara dilakukan pada Bulan November 2022 – Januari 2023. Penunjukan informan dari beberapa instansi dalam studi ini dilakukan secara bertujuan. Pertama, Kementerian PANRB dipilih karena merupakan instansi pembentuk dan pembina pelaksanaan pembangunan ZI. Kedua, unit kerja ZI berpredikat WBBM dari Badan Pemeriksa Keuangan RI (BPK) telah dicapai sejak tahun 2016. Ketiga, unit kerja berpredikat WBK dari Sekretariat Kabinet yang diraih pada tahun 2020 dan masih menjadi satu-satunya unit kerja yang berhasil lolos. Terakhir, keempat yaitu unit kerja dari Sekretariat Jenderal Majelis Permusyawaratan Rakyat RI (MPR) yang telah berusaha mengusulkan tiga kali yaitu tahun 2018, 2019, dan 2020, namun belum pernah berhasil meloloskan unit kerja untuk meraih predikat ZI.

Selanjutnya, studi dokumen merupakan salah satu jenis teknik pengumpulan data kualitatif dengan memperoleh fakta yang telah tertulis pada dokumen dalam bentuk surat, catatan, arsip, hasil rapat, laporan, jurnal kegiatan dan lainnya (Hamzah, 2019). Peneliti menggunakan strategi pemilihan data sekunder dalam studi dokumen dengan langkah menggali informasi dari dokumen yang aktual, faktual dan kredibel dari laman *website* resmi instansi dari informan terpilih, dokumen resmi pemerintah dari instansi informan terpilih dan instansi pemerintah Indonesia yang memuat informasi terkait implementasi pembangunan ZI, serta dari jurnal administrasi publik yang terakreditasi. Hal itu dilakukan untuk melengkapi data terkait pelaksanaan pembangunan ZI di Instansi Pemerintah Pusat Indonesia sehingga memperoleh data penelitian yang komprehensif.

Data penelitian dilakukan analisis menggunakan teknik analisis kualitatif yang meliputi persiapan dan pengorganisasian data, reduksi data dengan cara mengategorikan dan memadatkan data terkategori, dan penyajian data dalam bentuk tulisan, tabel, maupun gambar (Creswell & Poth, 2018).

HASIL DAN DISKUSI

Efektivitas Implementasi Kebijakan Pembangunan Zona Integritas

Pembentukan kebijakan pembangunan ZI yang memasuki masa satu dekade telah berupaya secara berkelanjutan membawa perubahan unit kerja Instansi Pemerintah Pusat Indonesia menjadi lebih baik melalui pemenuhan persyaratan pembentukan unit kerja menuju berpredikat WBK/WBBM. Melalui implementasi kebijakan pembangunan ZI diharapkan setiap instansi memiliki unit kerja yang berintegritas tinggi, *zero tolerance for corruptions* dan berupaya melakukan pelayanan prima yang ditandai dengan penerimaan predikat WBK/WBBM. Namun, keberhasilan implementasi kebijakan pembangunan ZI ini cukup jauh jika dibandingkan dengan pencapaian pada Indeks Persepsi Korupsi dari yang terbitkan dari *Transparency Internasional*. Oleh karena

penilaian tersebut lebih cenderung ke dunia bisnis, badan usaha, dan pengguna yang lebih luas. Sedangkan keberhasilan pembangunan ZI oleh unit kerja yang telah berpredikat ZI WBK/WBBM memerlukan waktu untuk mereplikasikan keberhasilannya kepada unit kerja lainnya dalam instansinya sendiri, terutama yang memiliki struktur organisasi yang besar seperti Kementerian Keuangan, Sekretariat Mahkamah Agung, Kepolisian Negara, Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia, dan sebagainya.

Inisiatif pembangunan unit kerja menuju berpredikat ZI WBK/WBBM dari instansi pemerintah pusat dan pemerintah daerah berbeda-beda. Namun, berdasarkan penilaian oleh Kementerian PANRB bahwa pemerintah pusat lebih cenderung banyak pergerakan dalam implementasi kebijakan pembangunan ZI dibandingkan instansi pemerintah daerah. Instansi pemerintah pusat lebih sadar dan peduli untuk membentuk unit kerja berpredikat ZI WBK/WBBM oleh karena pembangunan ZI merupakan salah satu dari penilaian pelaksanaan Reformasi Birokrasi Pemerintah Indonesia.

Implementasi kebijakan pembangunan ZI memiliki beberapa tujuan, salah satunya adalah terbentuknya nilai-nilai baru yaitu peningkatan integritas dan perbaikan pelayanan publik yang prima pada unit kerja yang mendapatkan predikat WBK/WBBM. Unit kerja berpredikat WBK diharapkan memiliki nilai jiwa melayani penggunanya, intoleransi terhadap gratifikasi, penyalahgunaan wewenang, serta korupsi, kolusi, dan nepotisme (KKN), serta penyelesaian permasalahan yang ada di unit kerja. Sedangkan, unit kerja berpredikat ZI WBBM sebagai predikat lebih tinggi, unit kerja diharapkan memiliki nilai berbeda yang lebih baik dibandingkan pada saat berpredikat WBK.

Pada unit kerja predikat ZI WBK lebih berfokus untuk menciptakan inovasi guna meningkatkan pelayanan prima, menyelesaikan permasalahan yang ada, mengurangi dan mencegah terjadinya praktik KKN yang ada pada unit kerja sendiri. Di unit kerja berpredikat ZI WBK di Sekretariat Kabinet RI, merasakan perbaikan tata kelola dan pelayanan publik terhadap unit kerjanya yang diusulkan menuju WBK. Dengan melalui dukungan dan motivasi dari pimpinan untuk melaksanakan kebijakan pembangunan ZI dan komitmen dari pelaksana pembangunan ZI setelah unit kerja ditetapkan menjadi unit kerja berpredikat ZI pun tetap bersemangat untuk melakukan inovasi dan mempersiapkan persyaratan unit kerja untuk menuju ZI WBBM. Hal tersebut menunjukkan bahwa kebijakan pembangunan ZI telah memberikan pengaruh kepada unit kerja Instansi Pemerintah Pusat untuk terdorong melakukan perbaikan tata kelola pemerintahan, meningkatkan inovasi dalam pelayanan publik yang prima, dan secara tidak langsung telah berupaya mencegah terjadinya korupsi di unit kerjanya. Namun demikian, semakin banyak unit kerja yang berhasil meraih predikat ZI WBK dan inovasi yang ada menjadi hal biasa akan meningkatkan standar layanan dan integritas.

Sedangkan unit kerja berpredikat ZI WBBM yang diharapkan tidak lagi berfokus kepada unit kerja sendiri diharapkan dapat menyebarluaskan, mempengaruhi, mengajak dan membina unit kerja lain untuk dapat berkembang, menyelesaikan permasalahannya,

dan mencapai predikat ZI WBBM (menjadi *role model*). Melalui wawancara bersama unit kerja berpredikat WBBM, sebagai unit kerja yang telah berhasil mendapat predikat tertinggi dalam pembangunan ZI maka unit kerja tersebut dijadikan percontohan untuk studi banding. Menurut Dali Mulkana, S.E.,M.Sc., Ak. selaku Kepala Pusat Perencanaan dan Penyelenggaraan Diklat PKN Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia, unit kerja Badan Penyelenggaraan Diklat PKN dijadikan unit percontohan juga. Karena sudah lebih dulu berhasil lolos sebagai unit kerja berpredikat ZI WBBM, maka unit kerja menuju WBK/WBBM banyak yang *benchmarking*. Menurutnya, seharusnya seluruh unit kerja yang berpredikat ZI WBBM sudah memiliki nilai-nilai baru seperti semangat berubah bersama, kolaborasi, kontribusi, jiwa melayani dan membantu sesama unit kerja, keterbukaan komunikasi, dan peka terhadap permasalahan yang perlu diselesaikan. Nilai-nilai baru pada unit kerja berpredikat ZI WBK/WBBM diharapkan dapat berlangsung secara konsisten sehingga berkembang menjadi budaya baru untuk mencapai *Good and Clean Governance*.

Dampak Implementasi Kebijakan Pembangunan Zona Integritas

Implementasi pembangunan ZI menuju WBK/WBBM oleh unit kerja dilakukan melalui proses pemenuhan dokumen lembar kerja evaluasi untuk memenuhi penilaian terhadap komponen pengungkit yang terdiri dari enam area perubahan dan komponen hasil yang terdiri dari dua aspek penilaian. Enam area perubahan pelaksanaan pembangunan ZI: pertama, manajemen perubahan yang bertujuan mengubah pola pikir yang memiliki budaya kerja yang bersih dan memberikan pelayanan prima; kedua, perbaikan tatalaksana dengan meningkatkan efektivitas dan efisiensi sistem kerja, proses kerja, dan prosedur kerja serta penggunaan teknologi informasi dan komunikasi; ketiga, pengelolaan sistem sumber daya manusia yang profesional; keempat, penguatan akuntabilitas kinerja untuk peningkatan kinerja dan akuntabilitas dalam unit kerja; kelima, penguatan pengawasan internal serta berbagai sistem dan kebijakan pengawasan untuk menjamin pelaksanaan tata kelola pemerintahan yang bersih; serta keenam, meningkatkan kualitas pelayanan publik yang prima. Selanjutnya, dua aspek komponen hasil di antaranya pelaksanaan pemerintahan yang akuntabel diukur dari nilai indeks persepsi anti korupsi (IPAK) dan capaian kinerja, serta pelaksanaan pelayanan publik yang prima diukur dari nilai indeks persepsi kualitas pelayanan (IPKP).

Dengan demikian, pemberian predikat ZI WBK/WBBM diberikan kepada unit kerja yang dapat memenuhi persyaratan dan menerapkan *island of integrity*. Keberhasilan unit kerja berpredikat ZI WBK/WBBM dapat menjadi contoh (*role model*) kepada unit kerja lainnya sehingga dengan itu masyarakat dapat merasakan dampak perubahannya. Sebaliknya, kurang berhasilnya penerapan itu juga akan dirasakan oleh masyarakat dan menambah kekhawatiran terhadap integritas. Untuk membedakan dari unit kerja lainnya, Kementerian PANRB telah memberikan piagam penghargaan bagi unit kerja

berpredikat ZI WBK/WBBM. Piagam tersebut dapat dipasang dan mencantumkan peringatan bahwa apabila ada tindak pungutan liar, calo, dan sebagainya dapat dilaporkan ke Kementerian PANRB. Dalam hal ini, partisipasi dan kesadaran dari masyarakat untuk membuka mata dan telinga diperlukan untuk bersama-sama memantau implementasi kebijakan pembangunan ZI. Dari Kementerian PANRB juga menyatakan bahwa penilaian pembangunan ZI tidak hanya melihat dari dokumen dan hasil survei masyarakat saja, tetapi juga dari berbagai media dan sarana, antara lain dari berita, *google review*, dan media sosial lainnya untuk mengetahui penilaian langsung oleh masyarakat.

Berdasarkan pengalaman *before and after* unit berpredikat WBK dari Sekretariat Kabinet RI. Pencanaan pembangunan ZI di Sekretariat Kabinet telah dilaksanakan sejak tahun 2016 (Sekretariat Kabinet RI, 2020). Kemudian tahun 2017 berproses menentukan dan pengajuan dan tahun 2018 mengajukan Deputy Dukungan Kerja Kabinet menuju ZI WBK, namun belum berhasil mendapatkan predikat. Pada tahun 2019 kembali dilakukan pengusulan Deputy Dukungan Kerja Kabinet dan melakukan upaya peningkatan pelayanan prima yang dibuktikan dengan pencapaian Predikat A” atau “Pelayanan Prima” sebagai unit penyelenggara pelayanan publik. Pencapaian tersebut merupakan nilai tambah unit kerja untuk kemudian dapat berhasil lolos dan mendapatkan predikat WBK di tahun 2020.

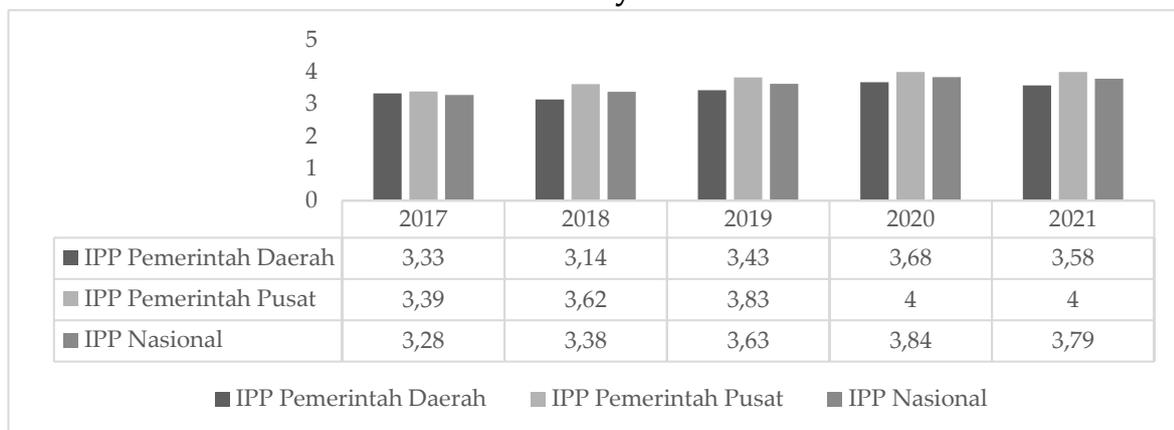
Adapun dampak perubahan yang dirasakan dari pembangunan ZI hingga mendapatkan predikat yaitu unit kerja menjadi memahami perlunya perubahan/inovasi untuk memperbaiki birokrasi yang ada dan termotivasi untuk terus melakukan peningkatan pelayanan prima. Oleh karena motivasi itu, Deputy Dukungan Kerja Kabinet kembali mengajukan pembangunan ZI menuju WBBM meskipun pada akhirnya masih terdapat beberapa dokumen yang belum dapat dipenuhi yang menjadikan belum lolos sebagai unit kerja berpredikat ZI WBBM.

Selanjutnya, sebagaimana pengalaman Pusat Pendidikan dan Pelatihan/Pusdiklat BPK RI, (sekarang dinamai Badan Penyelenggaraan Diklat PKN BPK RI) yang berpredikat ZI WBBM dari pada waktu pengusulan menuju unit kerja berpredikat WBK membentuk suatu inovasi yang dimungkinkan dapat memberikan pengaruh terhadap peningkatan pelayanan publik. Inovasi tersebut dinamai SIKENCUR (Sistem Kendali Kecurangan) sebagai media seperti *whistleblowing system* saat ini, yaitu untuk menjaga integritas unit kerja dalam memberikan pelayanan. Pengguna layanan apabila menemukan segala bentuk kecurangan dapat melapor melalui SIKENCUR. Pada waktu itu Pusdiklat BPK RI merasakan bagaimana sulitnya untuk mendapatkan predikat ZI WBBM karena konsep WBBM lebih kepada peningkatan pelayanan prima.

Adapun langkah yang ditempuh untuk mendapat ZI WBBM yaitu melalui inovasi pada evaluasi penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan (diklat). Evaluasi tersebut dikategorikan pada level 1, 2, 3 dan 4 yang dapat menjadi tolak ukur *output* dan *outcome*

pelaksanaan diklat. Evaluasi level 1 yaitu evaluasi setelah pelaksanaan diklat. Evaluasi level 2 yaitu evaluasi terkait materi melalui metode *pre-test* dan *post-test* untuk mengukur pemahaman terhadap *transfer knowledge management*. Evaluasi level 1 dan 2 ini menghasilkan manfaat kepada individu pengguna layanan. Selanjutnya, evaluasi level 3 dilakukan sekitar 12 bulan ke depan, yaitu untuk mengukur hasil yang didapatkan oleh peserta diklat dapat memberikan manfaat bagi unit kerjanya. Terakhir, evaluasi level 4 yaitu evaluasi yang lebih luas lagi, karena mengukur dampak yang dirasakan dari pelatihan tersebut kepada individu, unit kerjanya, kepada BPK selaku penyelenggara diklat, dan bahkan kepada *stakeholders* di luar BPK.

Grafik 2. Indeks Pelayanan Publik Indonesia



Sumber: Kementerian PANRB (2021a)

Selain itu, dampak positif dari implementasi kebijakan pembangunan ZI di Instansi Pemerintah Pusat didukung dengan capaian Indeks Pelayanan Publik (IPP) yang dinilai oleh Kementerian PANRB. IPP merupakan penilaian terhadap kinerja pelayanan publik di lingkungan Kementerian/Lembaga dan Pemerintah Daerah di Indonesia berdasarkan 6 aspek, yaitu: 1) Kebijakan Pelayanan; 2) Profesionalisme SDM; 3) Sarana Prasarana; 4) Sistem Informasi Pelayanan Publik (SIPP); 5) Konsultasi dan Pengaduan; dan 6) Inovasi Pelayanan (Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi, 2017). Hasil IPP Kementerian/Lembaga (Instansi Pemerintah Pusat) tahun 2021 sebesar 4 (Kategori Baik) dari skala 0 – 5. Pencapaian IPP Instansi Pemerintah Pusat hampir setiap tahun mengalami peningkatan dari tahun 2017 hingga tahun 2021 dan melebihi angka IPP nasional, meskipun IPP nasional pada tahun 2021 mengalami sedikit penurunan dibandingkan tahun 2020. Sehingga dapat disimpulkan bahwa pembangunan ZI WBK/WBBM yang termasuk dalam serangkaian pelaksanaan reformasi birokrasi ini telah membawa dampak pada perbaikan-perbaikan guna peningkatan pelayanan publik yang prima.

Kendala Implementasi Kebijakan Pembangunan Zona Integritas

Berdasarkan data jumlah unit kerja yang berpredikat ZI WBK/WBBM dari awal pembentukan kebijakan cenderung mengalami peningkatan baik dari jumlah unit kerja pengusul dan penerima predikat ZI WBK/WBBM setiap tahunnya. Namun, terjadinya penurunan kuantitas yang signifikan mulai tahun 2021 dikarenakan oleh perubahan kebijakan yang ditetapkan dari hasil introspeksi internal Kementerian PANRB. Perubahan tersebut dilakukan dituangkan pada PermenPANRB Nomor 90 Tahun 2021 yang diterbitkan pada tanggal 31 Desember 2021, dengan memperketat kriteria persyaratannya, proses evaluasi dari segi penilaian kualitasnya, dan terutama terkait panel internal evaluator. Hal tersebut dilakukan agar predikat yang diberikan kepada unit kerja benar-benar sesuai/pantas. Oleh karena kewaspadaan terhadap kriteria unit kerja yang berkualitas, sehingga penilaian kualitas-kualitas dokumen yang masuk sebagai eviden dan seleksinya akan lebih ketat daripada sebelumnya. Kementerian PANRB telah menyadari bahwa pelaksanaan pembangunan ZI WBK/WBBM tidak hanya menjaga kuantitas tetapi juga kualitas.

Konsep pembangunan ZI lebih banyak diserahkan kepada inisiatif dan kemauan dari masing-masing instansi pemerintah. Pelaksanaan *workshop* dan seminar terkait pembangunan ZI oleh Kementerian PANRB dilakukan secara terbatas dan lebih sedikit jika dibandingkan dengan kegiatan terkait pelaksanaan Reformasi Birokrasi dan Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP). Dengan demikian, kendala pertama dalam implementasi kebijakan pembangunan ZI yaitu didasari oleh kesadaran dari masing-masing unit kerja instansi pemerintah. Kesadaran terhadap pembangunan ZI tersebut juga menentukan yang menjadikan unit kerja tidak berhasil lolos pada tahap pembangunan ZI menuju WBK/WBBM. Karena apabila munculnya inisiatif pengusulan pembangunan ZI menuju WBK/WBBM berdasarkan pengajuan oleh atasan saja tanpa mengetahui secara mendalam makna/esensi dari konsep WBK/WBBM, maka pemenuhan persyaratan dan usaha diberikan terhadap pembangunan ZI kurang maksimal. Hal itu dapat terasa sampai pada saat penilaian oleh Tim Penilai Nasional Pembangunan ZI oleh Kementerian PANRB yang berhak dalam penilaian kelulusan unit kerja mendapat predikat ZI WBK/WBBM. Adapun yang telah dijelaskan pada pembahasan sebelumnya bahwa kesadaran dari Instansi Pemerintah Pusat terhadap implementasi kebijakan pembangunan ZI cukup memadai.

Kedua, Kementerian PANRB menyatakan bahwa kendala implementasi kebijakan pembangunan ZI di Instansi Pemerintah Pusat yang sering dihadapi oleh unit kerja menuju WBK/WBBM yaitu pelaksanaan pembangunan ZI sekedar melihat lembar kerja evaluasi dari PermenPANRB sehingga mereka terpacu terhadap pemenuhan dokumen-dokumen persyaratan. Kementerian PANRB menyarankan unit kerja menuju ZI WBK yang telah melakukan studi banding kepada unit kerja berpredikat ZI WBK/WBBM tidak hanya terpukau terhadap inovasinya saja, tetapi juga harus melihat bagaimana

perubahan *mind setting*, budaya kerja, pola kerja dan nilai baru dari pembangunan ZI. Dengan pemahaman terhadap hal tersebut unit kerja menuju WBK dapat mencapai persyaratan dan mendapati esensi dari penerimaan predikat ZI WBK.

Sedangkan kendala yang dihadapi oleh unit kerja menuju ZI WBBM yaitu kecenderungan memoles dari apa yang telah dilaksanakan dalam pelaksanaan pembangunan ZI WBK, sehingga menjadi nilai yang layak mendapat WBBM sesuai dengan persyaratan lembar evaluasi dan dinilai pantas oleh Tim Penilai Internal akan tetapi belum memenuhi syarat predikat WBBM dari Kementerian PANRB. Menurut Kementerian PANRB pemberian predikat WBBM itu paling tinggi dari pelaksanaan pembangunan ZI, sehingga pelaksanaannya tidak seperti hanya melanjutkan ZI WBK saja, namun perlu memperlihatkan secara jelas progres perbedaan inovasi baru yang tumbuh dalam pembangunan ZI WBBM dengan didukung datanya. Adanya perbedaan kedudukan WBK dan WBBM membuat unit kerja menuju WBBM perlu melewati beberapa kriteria yang mungkin tidak tertulis namun selalu digunakan evaluasi penilaian pembangunan ZI WBBM yang berkualitas.

Ketiga, kendala implementasi kebijakan pembangunan ZI di Instansi Pemerintah Pusat yaitu ketersediaan sumber daya manusia (SDM) dari Kementerian PANRB. Ketersediaan jumlah dan kualitas SDM merupakan salah satu aspek penting dalam implementasi (Z. Abidin et al., 2021). Pengusulan unit kerja ZI menuju WBK/WBBM semakin tahun semakin tinggi hingga pada tahun 2020, sebelum diputuskannya PermenPANRB terbaru. Animo besar tersebut tidak diimbangi dengan penambahan jumlah SDM dari Kementerian PANRB, sehingga Kementerian PANRB menjadi kewalahan dalam melakukan evaluasi dari setiap pengusulan pembangunan ZI unit kerja menuju WBK/WBBM. Dulunya Kementerian PANRB memiliki cukup waktu yang lumayan lama sehingga dapat melihat pembangunan ZI dari semua sisi dan mengelaborasi, namun beberapa tahun belakangan karena begitu banyak pengusulan sehingga kurang sanggup.

Selanjutnya oleh karena kendala SDM dalam melakukan *review* dan evaluasi unit kerja yang mendapat predikat WBK/WBBM, Kementerian PANRB meminta bantuan dari Aparat Pengawas Intern Pemerintah (APIP) instansi masing-masing untuk melakukan tugas tambahan. Tentunya dengan tetap ada peran dari Kementerian PANRB dan pelaporan dari masyarakat terhadap unit kerja WBK/WBBM. Pada akhirnya, untuk mengatasi keterbatasan SDM tersebut, perubahan pada peraturan pembangunan ZI terbaru untuk menjadi solusi dengan cara memperketat dan memberikan kuota serta membatasi instansi yang 30% unit kerja sudah mendapat WBK/WBBM untuk melaksanakan penilaian mandiri. Melalui perubahan-perubahan yang ada, Kementerian PANRB juga mengharapkan dari APIP dan/atau Tim Penilai Internal pembangunan ZI dapat berkomunikasi dan berkonsultasi, baik antar instansi dan ke Kementerian PANRB.

Menanggapi hal tersebut, dari sisi unit kerja menuju WBK/WBBM telah menyadari bahwa pada peraturan pembangunan ZI terbaru terdapat banyak perubahan dan lebih mendetail persyaratannya. Selain itu, terdapat perbedaan komponen penilaiannya daripada tahun sebelumnya yang menjadi keuntungan sekaligus tantangan. Keuntungannya yaitu semakin ketatnya seleksi pembangunan ZI berpredikat WBK/WBBM, maka semakin baik nilai kualitas dari unit kerja dari instansi. Selain itu juga memberikan tantangan kepada unit kerja pengusul untuk memenuhi persyaratan dan seleksi untuk mendapat predikat ZI WBK/WBBM.

Sedangkan, unit kerja berpredikat ZI WBBM yang telah melalui pencapaian predikat ZI WBK, menyetujui adanya pembaruan dari peraturan pembangunan ZI dengan alasan sudah selayaknya pembangunan ZI WBK/WBBM mengarah ke *outcome* dan *changes management* maupun *impact* yang lebih banyak lagi manfaatnya. Dengan catatan untuk mengimplementasikan kebijakan pembangunan ZI dengan perlu melibatkan semua pihak, mulai dari pimpinan, struktur manajemen pembangunan ZI yang terdiri dari satuan tugas kecil/tim kecil, hingga sampai ke pengguna layanan yang memberikan ulasan terkait unit kerja. Unit kerja berpredikat ZI WBBM telah lebih memahami bahwa pembangunan ZI merupakan bagian dari upaya pemerintah melaksanakan reformasi birokrasi secara konsisten dan berkelanjutan dalam mewujudkan pemerintahan yang baik dan bersih dari KKN.

Selanjutnya, Kementerian PANRB diharapkan dapat memberikan arahan dan memfasilitasi diskusi untuk penyelarasan pemahaman terhadap aturan pembangunan ZI yang terbaru melalui sosialisasi dan asistensi kepada Instansi Pemerintah Pusat, terutama instansi yang belum memiliki unit kerja ZI yang lolos berpredikat ZI WBK maupun instansi yang memiliki unit kerja berpredikat ZI WBK, namun belum memiliki unit kerja berpredikat ZI WBBM. Dengan sosialisasi kebijakan dapat dijelaskan secara lengkap sesuai dengan tujuan dan manfaat kebijakan (Nur Asriansyah et al., 2022). Implementasi pembangunan ZI WBK/WBBM ini sejalan dengan pelaksanaan reformasi birokrasi Indonesia, untuk itu Instansi Pemerintah Pusat yang belum mendapat ZI WBK/WBBM tidak perlu malu untuk melakukan *benchmarking* dan studi banding antar instansi Pemerintah Pusat yang telah berhasil memiliki inovasi reformasi birokrasi yang bagus. Tidak harus dilihat dan diterapkan secara keseluruhan, namun jika ada yang inovasi dan perubahan manajemennya yang unggul dapat dielaborasi kepada unit kerja pembangunan ZI untuk mendukung tercapainya predikat ZI WBK/WBBM dan mendapatkan makna/esensi pembangunan ZI.

Komitmen dan Strategi Implementasi

Kementerian PANRB sebagai instansi pembentuk dan pembina, unit kerja yang telah mendapat predikat WBK/WBBM, dan unit kerja pengusul ZI menuju WBK/WBWBWBM menanggapi kebijakan pembangunan ZI merupakan aspek penting

sebagai harapan untuk mengurangi dan bahkan menghilangkan praktik KKN, serta memberikan pelayanan prima kepada masyarakat. Kementerian PANRB memiliki beberapa strategi untuk mempertahankan keberlanjutan dan meningkatkan implementasi kebijakan pembangunan ZI seperti peningkatan kerja sama dan kolaborasi dengan instansi pemerintah lainnya. Salah satunya dengan Komisi Pemberantasan Korupsi (KPK) dalam penyusunan kebijakan dan dukungan kepada unit kerja yang telah mendapat predikat ZI WBK/WBBM. Selanjutnya, Kementerian PANRB bermaksud memperkuat peran dari APIP dan Tim Penilai Internal sebagai pembina, fasilitator, dan evaluator internal. Dengan demikian, Kementerian PANRB dapat terbantu dalam implementasi kebijakan dan proses evaluasi pelaksanaan pembangunan ZI melalui meningkatnya unit kerja sebagai bibit unggul WBK/WBBM yang tepat. Kementerian PANRB pun mendorong peningkatan integritas dari evaluator dan memperbaiki kualitas evaluasi implementasi kebijakan pembangunan ZI untuk memelihara kemajuan integritas dan memperluas keberhasilan pencapaian unit kerja berpredikat ZI WBK/WBBM.

Unit kerja ZI berpredikat WBK/WBBM di Instansi Pemerintah Pusat memiliki beberapa komitmen, strategi untuk mempertahankan kualitas dan pembangunan ZI berkelanjutan. Hal itu dapat dilakukan melalui pertama, peningkatan dan kesediaan *benchmarking*. Kedua, peningkatan keterlibatan semua pihak yang dimulai dari Pimpinan unit kerja, seluruh anggota tim pembangunan ZI. Ketiga, pelaksanaan manajemen perubahan, manajemen risiko, dan manajemen pengetahuan yang dikelola melalui komunikasi yang baik. Unit kerja memiliki beberapa harapan kepada Kementerian PANRB sebagai pembina agar menerapkan alat ukur dan indikator yang jelas, disepakati bersama dan mampu beradaptasi (*agile*), serta memberikan sosialisasi dan pembinaan yang bersifat mendampingi tidak hanya satu arah. Harapan tersebut muncul tidak terlepas oleh kendala implementasi kebijakan pembangunan ZI yang dihadapi oleh Instansi Pemerintah Pusat Indonesia.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil studi disimpulkan bahwa kebijakan pembangunan ZI di Instansi Pemerintah Pusat Indonesia selama satu dekade cukup optimal. Pada dasarnya pembangunan ZI ini lebih cenderung bergantung terhadap inisiatif dari instansi pengusul. Unit kerja berpredikat ZI WBK/WBBM di Instansi Pemerintah Pusat Indonesia memiliki pergerakan implementasi pembangunan ZI lebih banyak daripada Instansi Pemerintah Daerah, karena lebih memahami bahwa pelaksanaan pembangunan ZI unit kerja sejalan dengan pelaksanaan reformasi birokrasi di Indonesia. Namun demikian, masih terdapat beberapa Instansi Pemerintah Pusat Indonesia yang belum memiliki unit kerja berpredikat ZI WBK/WBBM karena belum menyadari dan memahami secara penuh makna/esensi dari pelaksanaan kebijakan pembangunan ZI.

Unit kerja berpredikat ZI WBK/WBBM di Instansi Pemerintah Pusat Indonesia telah memiliki nilai-nilai baru dalam meningkatkan integritas, menekan adanya tindak KKN, dan meningkatkan pelayanan prima. Namun demikian, unit kerja perlu lebih dapat memahami konsep dan persyaratan implementasi kebijakan pembangunan ZI WBK/WBBM dalam peraturan terbaru secara utuh sehingga dapat membawa nilai baru dalam unit kerja sendiri, kepada unit kerja lainnya dalam instansinya, dan kepada instansi lainnya. Selain itu, perbaikan pelayanan publik prima di Instansi Pemerintah Pusat telah berhasil memberikan dampak pada pencapaian angka indeks pelayanan publik (IPP) yang mengalami peningkatan setiap tahunnya.

Secara keseluruhan, kebijakan pembangunan ZI telah berdampak mengarahkan Instansi Pemerintah Pusat Indonesia menuju *zero tolerance for corruptions*. Tetapi, akan lebih optimal apabila kebijakan ini disinergikan dengan kerangka kerja lainnya yang sejalan dengan tujuan peningkatan integritas dan pencegahan korupsi. Implementasi kebijakan pembangunan ZI yang optimal dapat memberikan dampak peningkatan pelayanan publik dan terlaksananya anti korupsi yang mendorong percepatan reformasi birokrasi Indonesia. Keberhasilan pencapaian tujuan kebijakan pembangunan ZI yang optimal dapat menambah kesejahteraan masyarakat dan meningkatkan kepercayaan publik terhadap Pemerintahan di Indonesia.

Saran praktis implementasi kebijakan pembangunan ZI di instansi Pemerintah Pusat Indonesia antara lain: 1) Penyelenggaraan bimbingan teknis/sosialisasi/seminar/workshop dari Kementerian PANRB kepada unit kerja pembangunan ZI yang lebih tepat sasaran dan komprehensif, serta dimungkinkan adanya pembinaan/asistensi; 2) Peningkatan peran APIP melalui peningkatan kompetensi dari masing-masing instansi Pemerintah Pusat untuk menjadi pembina, fasilitator dan evaluator internal; 3) Pembentukan kelompok sektor pembangunan ZI dan penunjukan *role model* dalam kelompok sektor untuk memberikan percontohan dan pembinaan terhadap unit kerja/satuan kerja yang menuju WBK/WBBM; 4) Penerapan manajemen risiko, manajemen perubahan, dan manajemen kinerja yang dielaborasi dalam komunikasi untuk menjalankan seluruh kegiatan terutama terkait pembangunan ZI; dan 5) Pengembangan proses pelaksanaan evaluasi pembangunan ZI dengan memanfaatkan aplikasi yang terintegrasi, dan penyelarasan pembangunan ZI terhadap kerangka kerja pencegahan korupsi maupun lainnya melalui studi banding terhadap negara-negara lain yang sebanding dan telah berhasil memecahkan kerumitan permasalahan korupsi.

Studi ini dilakukan dengan menggunakan metode kualitatif sehingga kurang memiliki kemampuan generalisasi. Studi selanjutnya dapat dilakukan dengan metode kuantitatif untuk mendapatkan gambaran yang lebih luas terkait kebijakan pembangunan ZI, mengingat banyaknya jumlah Instansi Pemerintah Indonesia. Dengan demikian bersama-sama dapat menambah dan melengkapi wawasan terkait kebijakan pembangunan ZI di Indonesia dalam rangka mewujudkan *good and clean governance*.

REFERENSI

- Abidin, S. Z. (2019). *Kebijakan Publik* (Edisi 4). Salemba Humanika.
- Abidin, Z., Didi, L., & Yuharsi. (2021). Implementasi Kebijakan E-Procurement di Kabupaten Buton Selatan. *Sawala : Jurnal Administrasi Negara*, 9(2), 155–167.
- Agustina, I. S. (2019). *Implementasi Kebijakan Zona Integritas dalam Mewujudkan Pelayanan Publik di Kantor Pertanahan Kota Bandung*. <http://etd.repository.ugm.ac.id/penelitian/detail/182206>
- Alam, M. M., Johari, R. J., & Said, J. (2018). An empirical assessment of employee integrity in the public sector of Malaysia. *International Journal of Ethics and Systems*, 34(4), 458–471. <https://doi.org/10.1108/IJOES-01-2018-0006>
- Anggayudha, Z. H., & Rafsanjani, J. I. (2022). Information and Technology-Based Policy Strategy for Monitoring and Evaluation of Government Agencies with Corruption-Free Zone/ Serving and Clean Bureaucracy Zone Status. *Jurnal Ilmiah Kebijakan Hukum*, 16(1), 175–194.
- Anggraini, W. (2020). Good Governance, International Organizations and Policy Transfer : Case of Indonesian Bureaucratic Reform Policy. *Jurnal Administrasi dan Kebijakan Publik*, 26(May), 33–46. <https://jurnal.ugm.ac.id/jkap/article/view/68703/33863>
- Aulich, C. (2011). Integrity agencies as one pillar of integrity and good governance. *Public Policy and Administration*, 10(1), 41–52. <https://doi.org/10.5755/j01.ppa.10.1.227>
- Baker, J., & Milne, S. (2015). Dirty Money States: Illicit Economies and the State in Southeast Asia. *Critical Asian Studies*, 47(2), 151–176. <https://doi.org/10.1080/14672715.2015.1041273>
- Brown, A. J., & Heinrich, F. (2017). National Integrity Systems – An evolving approach to anti-corruption policy evaluation. *Crime, Law and Social Change*, 68(3), 283–292. <https://doi.org/10.1007/s10611-017-9707-1>
- Cahyono, Dodik Ari; Suardana, I. R. (2021). *Strategi Pembangunan Zona Integritas*. 10(7), 574–589. <https://ojs.unud.ac.id/index.php/EEB/>
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative Inquiry & Research Design* (Fourth Edi). Sage Publications.
- Deviantyanti, D., & Bintoro, K. (2021). Analisis Penerapan Good Corporate Governance (GCG) Melalui Reformasi Birokrasi Menuju Wilayah Bebas Korupsi dan Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani (WBK/WBBM). *Syntax Literate ; Jurnal Ilmiah Indonesia*, 6(6), 2679. <https://doi.org/10.36418/syntax-literate.v6i6.3104>
- Dye, T. R. (2017). Understanding Public Policy. In *Understanding Public Policy*.
- Egbeyong, B. E. (2018). Corruption in Cameroon: Public Perception on the Role and Effectiveness of the Different Anti-Corruption Agencies. *Review of Public Administration and Management*, 06(01), 1–6.
- Hamzah, A. (2019). Metode Penelitian Kualitatif: Rekonstruksi Pemikiran Dasar serta

- Contoh Penerapan pada Ilmu Pendidikan, Sosial & Humaniora. Literasi Nusantara. Howlett, M., Ramesh, M., & Perl, A. (2020). *Studying public policy : principles and processes* (Fourth Edi). Oxford Univercity Press.
- Jazuli, A., Penelitian, B., Hukum, K., & Indonesia, R. (2021). Komitmen Agen Perubahan Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia dalam Pembangunan Zona Integritas Berkelanjutan (Commitment Agent of Change Ministry of Law and Human Rights in Development of Sustainable Integrity Zone). *Jurnal Ilmiah Kebijakan Hukum*, 15(3), 415–430.
- Julia, H., Purnaweni, H., & Priyadi, B. P. (2019). Implementasi Pembangunan Zona Integritas Menuju Wilayah Bebas Dari Korupsi Dan Wilayah Birokrasi Bersih Dan Melayani Di BBWS Pemali Juana Semarang. *Jurnal Ilmu Administrasi Publik*, 1, 25–42. <https://ejournal2.undip.ac.id/index.php/dialogue/article/download/5222/2846>
- Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi. (2012). *Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 60 Tahun 2012 tentang Pedoman Pembangunan Zona Integritas Menuju Wilayah Bebas Dari Korupsi dan Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani di Lingkungan Kementerian/Lembaga dan Pemerintahan*
- Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi. (2017). *Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 17 Tahun 2017 tentang Pedoman Penilaian Kinerja Unit Penyelenggara Pelayanan Publik*. *Kemenpan RB*, 61. https://jdih.menpan.go.id/data_puu/final17.pdf
- Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi. (2021a). [LIVE] Penyampaian Hasil Evaluasi dan Penghargaan Pelayanan Publik di Lingkup K/L/D Tahun 2021. In *Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi*. [menpan.go.id. https://www.youtube.com/watch?v=x0fv3So5Rkc](https://www.youtube.com/watch?v=x0fv3So5Rkc)
- Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi. (2021b). *Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 90 Tahun 2021 tentang Pembangunan dan Evaluasi Zona Integritas Menuju Wilayah Bebas dari Korupsi dan Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani di Instansi Pemerintah*.
- Komisi Pemberantasan Korupsi. (2022a). *Statistik TPK Berdasarkan Jenis Perkara*. [kpk.go.id. https://www.kpk.go.id/id/statistik/penindakan/tpk-berdasarkan-jenis-perkara](https://www.kpk.go.id/id/statistik/penindakan/tpk-berdasarkan-jenis-perkara)
- Komisi Pemberantasan Korupsi. (2022b). *Statistik TPK Berdasarkan Wilayah*. [kpk.go.id. https://www.kpk.go.id/id/statistik/penindakan/tpk-berdasarkan-wilayah](https://www.kpk.go.id/id/statistik/penindakan/tpk-berdasarkan-wilayah)
- Nur Asriansyah, M., Sampurna, R. H., & Meigawati, D. (2022). Implementasi Rehabilitasi Sosial Dasar Bagi Penyandang Disabilitas Pada Masa Pandemi Covid-19 Di Dinas Sosial Kota Sukabumi. *Sawala : Jurnal Administrasi Negara*, 10(1), 98–111.
- Pramusinto, A. (2009). Mencari Alternatif Strategi Pemberantasan Korupsi. *Jurnal Administrasi dan Kebijakan Publik*, 13(1), 1–17.

- Presiden Republik Indonesia. (2010). Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 tentang Grand Design Reformasi Birokrasi 2010-2025. In *Peraturan Presiden Republik Indonesia* (No. 81).
- Purwanto, Erwan Agus & Sulistyastuti, D. R. (2015). *Implementasi Kebijakan Publik: Konsep dan Aplikasinya di Indonesia*. Gava Media.
- Putera, C. P. (2019). *Optimalisasi Manajemen Perubahan Kasus Pembangunan Zona Integritas Menuju Wilayah Bebas Korupsi dan Wilayah Bersih Bebas Melayani di PPPPTK Seni dan Budaya Yogyakarta*. <http://etd.repository.ugm.ac.id/penelitian/detail/178589>
- Said, J., Alam, M. M., & Khalid, M. A. (2016). Relationship between good governance and integrity system: Empirical study on the public sector of Malaysia. *Humanomics*, 32(2), 151–171. <https://doi.org/10.1108/H-02-2016-0008>
- Santoso, A. (2007). Faktor-Faktor Politik, Administrasi dan Budaya dalam Permasalahan Korupsi di Indonesia. *Jurnal Administrasi dan Kebijakan Publik*, 11(1), 87–98. <https://jurnal.ugm.ac.id/jkap/article/view/8555/6589>
- Sekretariat Kabinet RI. (2020). *Pencanangan*. setkab.go.id. <https://setkab.go.id/zona-integritas/pencanangan-wbbm/>
- Smith, Kevin B.; Larimer, C. W. (2009). *The Public Policy Theory Primer*. Westview Press.
- Ssenyonga, M., & Sulistyoyo, S. (2009). An Assesment of Various Approaches for Countering Corruption in Poor Economies. *Jurnal Administrasi dan Kebijakan Publik*, 9(2), 135–160. <https://jurnal.ugm.ac.id/jkap/article/view/8323/6432>
- Sugiyono. (2021). *Metode Penelitian Kualitatif*. CV Alfabeta.
- Suraji, S. (2008). Sejarah Panjang Korupsi Di Indonesia & Upaya Pemberantasannya. *Jurnal Administrasi dan Kebijakan Publik*, 6(2), 135–148. <https://jurnal.ugm.ac.id/jkap/article/view/8404/6495>
- Susanto, E. (2009). Memahami Korupsi Dari Perspektif Perilaku Organisasi: Mengapa Seseorang Terjebak dalam Perilaku Korup? *Jurnal Administrasi dan Kebijakan Publik*, 13(1), 18–30. <https://jurnal.ugm.ac.id/jkap/article/view/8178/6350>
- Taylor, I. W., Ullah, M. A., Koul, S., & Ulloa, M. S. (2022). Evaluating the Impact of Institutional Improvement on Control of Corruption—A System Dynamics Approach. *Systems*, 10(3), 1–26. <https://doi.org/10.3390/systems10030064>
- Transparency International. (2022). *Corruption Perceptions Index*. <https://www.transparency.org/en/cpi/2022/index/idn>
- Wholey, J. S. . (2010). *Handbook of Practical Program Evaluation* (K. E. Wholey, Joseph S.; Hatry, Harry P.; Newcomer (ed.); Third Edit).
- Wilujeng, D. S., & Pramudyastuti, O. L. (2020). Evaluasi Penerapan Zona Integritas Menuju Wilayah Bebas Dari Korupsi dan Wilayah Birokrasi Bersih Melayani (Studi Pembangunan Zona Integritas Rumah Sakit Jiwa Prof. Dr. Soerojo Magelang). *Journal of Economic, Management, Accounting and Technology*, 3(2), 127–135. <https://doi.org/10.32500/jematech.v3i2.1286>