

Transformasi Digital dalam Pemberantasan Korupsi dan Peningkatan Pelayanan Publik: Studi Komparatif Implementasi Zona Integritas

Muhammad Muhajir

PPSDM Kemendikdasmen, Jl. Raya Parung - Ciputat No.KM. 19, Depok

*corresponding author: mmuhajir71@gmail.com

Abstrak/Abstract

Penelitian ini menganalisis implementasi Zona Integritas (ZI) menuju Wilayah Bebas dari Korupsi (WBK) dan Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani (WBBM) melalui studi komparatif pada BBPMP Provinsi Jawa Tengah (Situs 1) dan BBPPMPV BOE Malang (Situs 2). Reformasi birokrasi ini bertujuan menciptakan pemerintahan yang bersih, akuntabel, dan melayani. Penelitian kualitatif dengan desain studi kasus multikasus ini menggunakan wawancara mendalam, observasi, dan studi dokumentasi sebagai sumber data, yang kemudian dianalisis menggunakan model Miles, Huberman, dan Saldana. Temuan penelitian ini dapat dirangkum dalam akronim PRIMA, yang meliputi: Pimpinan Berkomitmen, Reformasi Budaya dan Sumber Daya Manusia (SDM), Inovasi Digital dan Sistematisasi Pelayanan, Manajemen Pengawasan Terintegrasi, serta Akuntabilitas dan Kepuasan Layanan. Komitmen pimpinan yang kuat merupakan fondasi vital di kedua situs, namun strategi implementasi dan tantangan utamanya berbeda. BBPMP Jawa Tengah menghadapi tantangan dominan pada aspek faktor manusia (perubahan pola pikir pegawai) dan karenanya fokus pada pengembangan SDM. Sebaliknya, BBPPMPV BOE Malang, yang telah memiliki fondasi manajemen mutu ISO 9001 versi 2000, cenderung lebih fokus pada inovasi pelayanan berbasis digitalisasi. Simpulan penelitian ini menegaskan bahwa tidak ada satu formula tunggal untuk keberhasilan ZI; strategi adaptif sangat bergantung pada diagnosis kendala dan kapabilitas awal organisasi. Pengalaman dengan standar mutu eksternal seperti ISO dapat berfungsi sebagai prasyarat yang mempercepat adopsi ZI dan menggeser fokus kendala dari faktor manusia ke optimalisasi sistem melalui teknologi. Penelitian ini berkontribusi memperkaya literatur reformasi birokrasi dengan menyoroti dinamika perubahan, peran kapabilitas awal, dan pentingnya analisis kontekstual dalam perumusan strategi ZI yang efektif.

This study analyzes the implementation of the Integrity Zone (IZ) program, particularly the development of Corruption-Free Zones (WBK) and Clean and Service-Oriented Bureaucratic Zones (WBBM), through a comparative study at the Central Java BBPMP (Site 1) and BBPPMPV BOE Malang (Site 2). This bureaucratic reform initiative aims to create a clean, accountable, and service-oriented government. Employing a qualitative multiple-case study design, data were collected through in-depth interviews, observations, and document analysis, then analyzed using the Miles, Huberman, and Saldana framework. The findings are summarized in an acronym: PRIMA, representing P: Leadership Commitment, R: Cultural and Human Resource (HR) Reform, I: Digital Innovation and Service Systematization, M: Integrated Oversight Management, and A: Accountability and Service Satisfaction. Strong leadership commitment emerged as a vital foundation in both sites, yet the implementation strategies and main challenges diverged. BBPMP Central Java faced major challenges related to human factors, particularly in shifting employee mindsets, and therefore prioritized HR development. In contrast, BBPPMPV BOE Malang, building on its earlier adoption of ISO 9001:2000 quality management standards, placed greater emphasis on digitalization-driven service innovations. The study concludes that there is no single formula for IZ success; adaptive strategies depend on diagnosing constraints and assessing an organization's initial capabilities. Prior experience with external quality standards such as ISO can serve as a prerequisite that accelerates IZ adoption and shifts the locus of challenges from human factors to system optimization through technology. This research contributes to the literature on bureaucratic reform by highlighting the dynamics of change, the crucial role of initial capabilities, and the importance of contextual analysis in formulating effective IZ strategies.



Kata Kunci: Zona Integritas, Reformasi Birokrasi, Studi Komparatif, Kapasitas Absorptif, Inovasi Digital.
Keywords: Integrity Zone, Bureaucratic Reform, Comparative Study, Absorptive Capacity, Digital Innovation

1. Pendahuluan

Reformasi birokrasi merupakan agenda krusial bagi pemerintah Indonesia untuk mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik (*good governance*). Salah satu inisiatif strategisnya adalah pembangunan Zona Integritas (ZI) menuju Wilayah Bebas dari Korupsi (WBK) dan Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani (WBBM). Pembangunan ZI tidak hanya sebatas pemenuhan indikator, tetapi juga transformasi fundamental dalam budaya kerja dan sistem pelayanan (KemenpanRB, 2018). Meskipun demikian, keberhasilan implementasi ZI bervariasi antar lembaga. Pertanyaan yang muncul adalah: Mengapa beberapa organisasi berhasil lebih cepat dan efektif daripada yang lain.

Zona Integritas merupakan miniatur pelaksanaan reformasi birokrasi yang menekankan pada tiga hal utama, yaitu perubahan mindset dan culture set, pembangunan unit percontohan WBK/WBBM, serta penuluran budaya kerja positif. Perubahan mindset dan culture set merupakan langkah penting untuk mengubah cara berpikir dan budaya kerja birokrasi, sehingga reformasi birokrasi dapat berjalan lebih cepat dan berkelanjutan. Upaya pembangunan ZI memiliki tujuan besar, yaitu menciptakan birokrasi yang anti korupsi, memiliki kinerja tinggi, dan mampu memberikan pelayanan publik yang prima kepada masyarakat. "Dengan mempercepat reformasi birokrasi melalui model pembangunan ini, kita yakin perubahan positif akan terjadi lebih cepat dan signifikan di berbagai unit kerja yang kemudian menyebarkan virus perubahan ke unit kerja lainnya dan ke seluruh Kementerian/lembaga/Pemda. Mereka akan menjadi akselerator RB secara keseluruhan," (Rini Widyantini: 2024).

Keberhasilan implementasi ZI di berbagai instansi menunjukkan variasi yang dipengaruhi oleh faktor internal organisasi. Beberapa studi menemukan bahwa kegagalan meraih WBK/WBBM umumnya disebabkan pola pikir pegawai yang belum berubah, mekanisme kerja yang tidak efektif, serta lemahnya peran pimpinan sebagai teladan (Wahyudi et al., 2020). Sebaliknya, penelitian lain memperlihatkan bahwa komitmen pimpinan, inovasi layanan, dan sistem pengawasan efektif mampu menghasilkan efisiensi, akuntabilitas, serta peningkatan kepuasan publik (Hiqmah & Mudayat, 2020; Rompas et al., 2020). Meski demikian, hambatan klasik seperti keterbatasan SDM, budaya birokrasi yang kaku, serta kurangnya komunikasi internal masih menjadi tantangan signifikan (Alfathansyah, 2020; Loro et al., 2020; Kareth, 2020). Oleh karena itu, strategi implementasi ZI harus menekankan pada komunikasi intensif, penguatan kapasitas SDM, dan komitmen pimpinan yang konsisten.

Penelitian terdahulu umumnya berfokus pada satu instansi sehingga menghasilkan generalisasi terbatas. Untuk itu, penelitian ini menawarkan perspektif komparatif dengan membandingkan dua institusi: BBPMP Provinsi Jawa Tengah dan BBPPMPV BOE Malang. Kedua instansi memiliki kondisi awal dan strategi yang berbeda, sehingga studi ini diharapkan dapat

mengungkap faktor penentu, tantangan unik, dan pola adaptasi yang membentuk keberhasilan implementasi ZI..

2. Metodologi

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi multikasus. Pendekatan ini dipilih untuk mendapatkan pemahaman mendalam mengenai proses, motivasi, dan konteks di balik implementasi ZI di kedua situs. Lokasi penelitian adalah BBPMP Provinsi Jawa Tengah dan BBPPMPV BOE Malang. Unit analisis penelitian adalah proses implementasi ZI di masing-masing situs, dengan sub-unit analisis meliputi kebijakan, struktur organisasi, budaya kerja, dan inovasi. Data dikumpulkan melalui: 1) Wawancara mendalam: Dengan informan kunci seperti pimpinan, ketua dan anggota tim ZI, pegawai, serta perwakilan pengguna layanan. 2) Observasi: Pengamatan langsung terhadap interaksi antar pegawai, alur kerja pelayanan, dan suasana kantor untuk memahami budaya kerja, dan 3) Studi dokumentasi: Analisis terhadap regulasi internal, laporan kinerja, data survei kepuasan masyarakat, dan materi sosialisasi ZI.

Jumlah informan dalam penelitian ini adalah sebanyak 28 (dua puluh delapan) orang. Pemilihan informan dilakukan dengan teknik purposive sampling. Informan dipilih secara sengaja berdasarkan kriteria yang telah ditentukan, seperti pihak-pihak yang terlibat langsung dalam Tim Pembangunan ZI, pimpinan unit kerja, perwakilan pegawai dari berbagai unit, mitra industry, dan masyarakat pengguna layanan. Kriteria ini memastikan bahwa informasi yang diperoleh relevan dan komprehensif dari berbagai sudut pandang.

Untuk menjamin keabsahan dan keandalan data, penelitian ini menggunakan teknik triangulasi. Validasi data dilakukan dengan membandingkan informasi yang didapat dari berbagai sumber, seperti wawancara, observasi, dan dokumen. Misalnya, data dari wawancara dengan pimpinan akan divalidasi dengan data dari wawancara pegawai dan observasi lapangan terkait implementasi kebijakan ZI.

Data yang terkumpul dianalisis secara interaktif menggunakan model Miles, Huberman, dan Saldana (2014) yang terdiri dari tiga tahapan utama: (1) Reduksi data, yaitu proses seleksi, pemfokusan, dan abstraksi data mentah; (2) Penyajian data, yaitu penyusunan informasi terorganisir dalam bentuk matriks atau narasi untuk memfasilitasi penarikan kesimpulan; dan (3) Penarikan kesimpulan atau verifikasi, yaitu penafsiran makna dari pola-pola yang muncul dan verifikasi temuan dengan data.

3. Hasil dan Pembahasan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi ZI di kedua situs memiliki persamaan sekaligus perbedaan mendasar. Kedua situs berhasil meraih predikat WBK, dan bahkan WBBM, yang didorong oleh komitmen kuat pimpinan sebagai katalisator perubahan. Namun, strategi yang mereka gunakan untuk mencapai tujuan tersebut sangatlah berbeda, yang sangat dipengaruhi oleh kapabilitas awal masing-masing organisasi.

3.1 Jalan Berbeda Menuju ZI: Transformasi Humanware vs. Optimalisasi Technoware

BBPMP Provinsi Jawa Tengah, sebelum pembangunan ZI, menghadapi tantangan signifikan pada aspek faktor manusia (humanware), seperti budaya kerja yang belum sepenuhnya kolaboratif, kurangnya transparansi, dan minimnya inisiatif inovasi. Keberhasilan ZI di situs ini sangat bergantung pada kemampuan mereka mengatasi resistensi perubahan yang melekat pada aspek

manusia. Transformasi ZI di situs ini berfokus pada perubahan pola pikir dan motivasi pegawai melalui strategi internalisasi nilai. Ini sejalan dengan teori perubahan Lewin (1947) dan Kotter (1996) yang menekankan pada tahapan unfreezing dan changing melalui sosialisasi intensif, pembentukan role model kepemimpinan, serta penanaman nilai-nilai integritas secara berkesinambungan.

Sebaliknya, BBPPMPV BOE Malang telah memiliki fondasi yang kuat dari sistem manajemen mutu ISO 9001:2000 sebelum mengadopsi ZI. Fondasi ini memberikan kerangka kerja prosedural yang sistematis, fokus pada efisiensi, dan orientasi pada kepuasan pelanggan yang sudah terinternalisasi. Dengan demikian, tantangan utama mereka bukanlah pada aspek manusia, melainkan pada optimalisasi sistem yang sudah ada melalui inovasi digital dan penyempurnaan proses. Pengalaman ISO berfungsi sebagai kapasitas absorptif (Cohen & Levinthal, 1990) yang memungkinkan BBPPMPV BOE Malang untuk mengadopsi prinsip-prinsip ZI dengan lebih cepat dan fokus pada pengembangan technoware (sistem dan teknologi) daripada humanware. Temuan ini menunjukkan fenomena ketergantungan jejak (path dependency), di mana lintasan historis organisasi sangat memengaruhi arah perubahan di masa depan.

3.2. Kerangka PRIMA sebagai Sintesis Temuan

Dari analisis komparatif ini, kami merumuskan kerangka PRIMA untuk menyintesis faktor-faktor kunci keberhasilan ZI:

Pimpinan Berkomitmen: Komitmen pimpinan yang kuat dan konsisten adalah prasyarat mutlak yang mendorong seluruh proses ZI. Pimpinan tidak hanya sebagai pembuat kebijakan, tetapi juga sebagai agen perubahan dan role model integritas. **Reformasi Budaya dan SDM:** Peningkatan kesadaran, perubahan pola pikir, dan pengembangan kapasitas pegawai menjadi inti dari transformasi, terutama bagi organisasi yang baru memulai. Hal ini mencakup investasi pada pelatihan, coaching, dan mentoring.

Inovasi Digital dan Sistematisasi Pelayanan: Pemanfaatan teknologi untuk menciptakan sistem pelayanan yang lebih transparan, efisien, dan akuntabel. Aplikasi layanan terpadu seperti LAMPU SENTIR dan ALFA-T di kedua situs membuktikan bahwa digitalisasi dapat menjadi senjata ampuh untuk memangkas birokrasi, menghilangkan celah korupsi, dan meningkatkan kualitas layanan. **Manajemen Pengawasan Terintegrasi:** Implementasi mekanisme pengawasan internal (SPIP) dan eksternal (WBS) yang efektif untuk menjaga integritas. Pengawasan yang terstruktur memastikan bahwa pembangunan ZI tidak hanya seremonial, tetapi juga terealisasi dalam praktik sehari-hari.

Akuntabilitas dan Kepuasan Layanan: Hasil akhir yang terukur berupa peningkatan kualitas layanan dan kepuasan publik. Peningkatan ini menjadi legitimasi dan motivasi bagi organisasi untuk terus berinovasi.

4. Kesimpulan & Saran

4.1. Kesimpulan

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis implementasi Zona Integritas (ZI) menuju Wilayah Bebas dari Korupsi (WBK) dan Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani (WBBM) melalui studi komparatif pada BBPMP Provinsi Jawa Tengah (Situs 1) dan BBPPMPV BOE Malang (Situs 2). Hasil penelitian menyimpulkan bahwa tidak ada satu strategi tunggal yang menjamin

keberhasilan pembangunan Zona Integritas. Keberhasilan sangat bergantung pada kemampuan organisasi untuk mendiagnosis kendala utama (baik pada aspek manusia atau sistem) dan merumuskan strategi adaptif yang relevan. Pengalaman dengan standar mutu eksternal seperti ISO dapat berfungsi sebagai kapasitas awal atau pemicu yang mempercepat proses ZI dan memungkinkan organisasi untuk fokus pada inovasi dan optimalisasi sistem, seperti yang terjadi di BBPPMPV BOE Malang.

Penelitian ini berkontribusi pada literatur reformasi birokrasi dengan menunjukkan bahwa konteks organisasi dan kapabilitas awal memainkan peran fundamental dalam menentukan jalur dan keberhasilan pembangunan ZI. Temuan ini menegaskan bahwa ZI harus dilihat sebagai proses dinamis yang membutuhkan pendekatan strategis yang fleksibel, bukan sekadar cetak biru yang kaku. Digitalisasi, khususnya, terbukti menjadi akselerator kunci yang tidak hanya meningkatkan efisiensi, tetapi juga secara efektif menekan ruang gerak praktik korupsi dengan menciptakan jejak digital dan transparansi.

4.2. Rekomendasi

Berdasarkan temuan penelitian, kami merekomendasikan beberapa hal untuk praktisi dan pembuat kebijakan:

1. Penguatan Budaya dan SDM: Instansi yang baru memulai ZI harus memprioritaskan investasi pada aspek humanware, termasuk pelatihan, capacity building, dan program internalisasi nilai. Inisiatif seperti APEL SEGAR di BBPMP Jawa Tengah dapat menjadi model yang direplikasi.
2. Akselerasi Inovasi Digital: Instansi harus menjadikan digitalisasi sebagai strategi inti untuk meningkatkan transparansi dan efisiensi. Contoh aplikasi terpadu seperti LAMPU SENTIR dan ALFA-T membuktikan bahwa inovasi berbasis teknologi dapat secara signifikan meningkatkan kualitas layanan dan akuntabilitas.
3. Diagnosis Kapabilitas Awal: Sebelum memulai ZI, penting bagi pimpinan untuk melakukan diagnosis terhadap kapabilitas awal organisasi untuk menentukan strategi yang paling efektif dan efisien.

Referensi

- Arikunto, S. 2002. *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta
- Asep Deni Wahyudi, Enas, Oyon Saryono, 2024: Optimalisasi Manajemen Perubahan Dalam Mewujudkan Pembangunan Zona Integritas Menuju WBK/WBBM (Studi Pada Lapas Kelas IIB Ciamis) *Jurnal Publikasi Ilmu Manajemen dan E-Commerce* Vol. 3, No. 2 Juni 2024 e-ISSN: 2962-0821; p-ISSN: 2964-5298, Hal 234-242 DOI: <https://doi.org/10.30640/digital.v3i2.2596>
- Bogdan, R.C. & Biklen, S.K. 1998. *Qualitative Research for Education: An Introduction to Theory and Methods*. Boston: Allyn and Bacon, Inc.
- Farel R. Kareth: 2023. *Strategi Implementasi Pembangunan Zona Integritas Menuju Wilayah Bebas Dari Korupsi Pada Direktorat Jenderal Planologi Kehutanan Dan Tata Lingkungan Kementerian Lingkungan Hidup Dan Kehutanan*. Politeknik STIA LAN Jakarta. <http://repository.stialan.ac.id/>
- Germana A.M. Loro, Romli Arsad, Tun Huseno: 2023. *Implementasi Kebijakan Pembangunan Zona Integritas menuju Wilayah Bebas dari Korupsi dan Wilayah Birokrasi Bersih*. Institut Pemerintahan Dalam Negeri Jakarta. *JOURNAL SYNTAX IDEA* p-ISSN: 2723-4339 e-ISSN: 2548-1398. Vol. 5,

Herdiansyah, H. 2010. Metode Penelitian Kualitatif untuk Ilmu-ilmu Sosial. Jakarta: Salemba Humanika

Kemendikbudristek Apresiasi 37 Satuan Kerja Lulus Penilaian Zi WBK WBBM:

<https://www.bangkanews.id/detail-news.php?n=33514&kategori=nasional&berita=Kemendikbudristek-Apresiasi-37-Satuan-Kerja-Lulus-Penilaian-ZI-WBK-dan-WBMM#>

Shovy Mutiara Hiqmah Herzegovina dan Mudayat, Analisis Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani (WBBM) di Kantor Imigrasi Kelas I TPI Tanjung Perak.

http://repositori.stiamak.ac.id/id/eprint/352/19/JURNAL_SHOVY%20MUTIARA%20HIQMAH%20HZ%20-%2020131089.pdf

Asep Deni Wahyudi, Enas Enas, dan Oyon Saryono, (Juni 2024): Optimalisasi Manajemen Perubahan Dalam Mewujudkan Pembangunan Zona Integritas Menuju WBK/WBBM, (Studi Pada Lapas Kelas IIB Ciamis). Digital Bisnis: Jurnal Publikasi Ilmu Manajemen dan E-Commerce Vol. 3, No. 2 Juni 2024 e-ISSN: 2962-0821; p-ISSN: 2964-5298, Hal 234-242:

<https://jurnaluniv45sby.ac.id/index.php/Digital/issue/view/93>

Dennis J.M. Rompas, Novie R. Pioh, dan Donald Monintja, Reformasi Birokrasi Pelayanan Publik Dalam Mencapai Zona Integritas Menuju Wilayah Bebas Korupsi Dan Wilayah Birokrasi Bersih Melayani (WBK/WBBM) Pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Kotamobagu, Jurnal Governance, Vol.3, No. 1, 2023 ISSN: 2088-2815:

<https://ejournal.unsrat.ac.id/v3/index.php/governance/article/view/45321>

Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia. (2019). Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 10 Tahun 2019 tentang Perubahan atas Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 52 Tahun 2014 tentang Pedoman Pembangunan Zona Integritas Menuju Wilayah Bebas dari Korupsi dan Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani di Lingkungan Instansi Pemerintah. Jakarta: Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia.

Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia. (2020). Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 26 Tahun 2020 tentang Pedoman Evaluasi Pelaksanaan Reformasi Birokrasi. Jakarta: Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia.

Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia. (2020). Keputusan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 1176/P/2020 tentang Pedoman Pembangunan Zona Integritas Menuju Wilayah Bebas dari Korupsi/Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan. Jakarta: Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia.

Khoiril Anam, 2020. Implementasi Pembangunan Zona Integritas dalam upaya peningkatan pelayanan publik dan pencegahan korupsi (Studi pada BKT Kebun Raya Purwodadi – LIPI). Universitas Brawijaya Malang. <https://repository.ub.ac.id/id/eprint/189265/>

- Miles, M.B, Huberman, A.M, & Saldana, J. (2014). *Qualitative Data Analysis, A Methods Sourcebook*, Edition 3. USA: Sage Publications. Terjemahan Tjetjep Rohindi Rohidi, UI-Press.
- Taufilillah Ifada, Sukarno HS, Adi Soesiantoro: 2021: Penerapan Pedoman pembangunan Zona Integritas menuju WBK dan WBBM (studi kasus di Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Timur): *Jurnal Penelitian Administrasi Publik*, Vol. 1 No. 1, Mei 2021e-ISSN: 2797-0469. <https://aksiologi.org/index.php/praja/article/view/138/253>
- Widyantoro, Alfathansyah: 2018. *Pembangunan Zona Integritas sebagai Upaya Pemerintah Menciptakan Wilayah Bebas Korupsi (Studi Pada Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang)*. Universitas Brawijaya Malang. <https://repository.ub.ac.id/id/eprint/162413/>
- Yin, R. K. 2006. *Studi Kasus: Desain dan Metode*. Terjemahan oleh Djauzi Mudzakir. Jakarta: Raja Grafindo Persada.