



## IMPLEMENTASI ZONA INTEGRITAS MENUJU WILAYAH BEBAS KORUPSI DAN WILAYAH BIROKRASI BERSIH MELAYANI DI KPPN SIDOARJO

Rendra Imada Pratama<sup>\*1</sup>, Sarah Meirina Sari<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Universitas Pembangunan Nasional Veteran Jawa Timur

\*Corresponding Email: rendraimada3@gmail.com

### Riwayat Artikel

Dikirim: 03-12-2025

Direvisi: 11-12-2025

Diterima: 15-12-2025

### Abstract

*This study analyzes the implementation of the Integrity Zone at the Sidoarjo State Treasury Service Office as part of efforts to support bureaucratic reform and strengthen integrity-based public services. The research aims to describe how the program is carried out, identify key supporting and inhibiting factors, and understand the organizational dynamics behind the achievement of the Free from Corruption and Clean and Serving Bureaucracy titles. Using a descriptive qualitative method, data were collected through interviews, observations, and document analysis. The findings show that successful implementation is influenced by four main elements, namely communication, resources, disposition, and bureaucratic structure. These elements work together to build an organizational culture that prioritizes integrity and service quality. The study concludes that sustainable improvement, adaptive communication, and continuous collaboration across units are essential to maintaining the performance of the Integrity Zone.*

**Keywords:** integrity zone; implementation; public service; bureaucracy; qualitative method

### Abstrak

Penelitian ini menganalisis implementasi Zona Integritas di Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Sidoarjo sebagai bagian dari upaya mendukung reformasi birokrasi dan memperkuat pelayanan publik berbasis integritas. Penelitian bertujuan menggambarkan pelaksanaan program, mengidentifikasi faktor pendukung dan penghambat, serta memahami dinamika organisasi yang mendorong tercapainya predikat Wilayah Bebas dari Korupsi dan Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani. Menggunakan metode kualitatif deskriptif, data dikumpulkan melalui wawancara, observasi, dan analisis dokumen. Hasil penelitian menunjukkan bahwa keberhasilan implementasi dipengaruhi oleh empat elemen utama yaitu komunikasi, sumber daya, disposisi, dan struktur birokrasi. Keempat elemen tersebut saling melengkapi dan membentuk budaya organisasi yang menekankan integritas dan kualitas layanan. Penelitian menyimpulkan bahwa perbaikan berkelanjutan, komunikasi yang adaptif, serta kolaborasi lintas unit menjadi kunci dalam menjaga keberlangsungan Zona Integritas.

**Kata kunci:** zona integritas; implementasi; pelayanan publik; birokrasi; kualitatif

## 1. PENDAHULUAN

Reformasi birokrasi merupakan langkah strategis yang diambil pemerintah untuk mengubah struktur, sistem, dan pola pikir aparatur negara demi meningkatkan kualitas, produktivitas, dan akuntabilitas dalam penyelenggaraan pemerintahan. Upaya ini bukan sekadar wacana, melainkan amanat yang terdapat dalam Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 81 Tahun 2010 tentang Grand Design Reformasi Birokrasi 2010-2025. Peraturan ini menjadi landasan utama bagi seluruh instansi pemerintah, baik pusat maupun daerah, untuk mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik serta memberikan pelayanan publik yang prima kepada masyarakat

Salah satu strategi untuk mempercepat reformasi birokrasi tersebut diwujudkan adalah pembangunan Zona Integritas. Zona Integritas didefinisikan sebagai predikat yang diberikan kepada instansi pemerintah yang pimpinan dan jajarannya mempunyai komitmen untuk mewujudkan Wilayah Bebas dari Korupsi (WBK) dan Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani (WBBM) melalui reformasi birokrasi, khususnya dalam hal pencegahan korupsi dan peningkatan kualitas pelayanan publik. Mekanisme pembangunan dan evaluasi Zona Integritas ini diatur dalam Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 90 Tahun 2021 tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil. Peraturan tersebut menjadi pedoman teknis bagi unit kerja dalam membangun integritas dan kinerja pelayanan.

Sejak pelaksanaannya pada 2014 hingga akhir 2024, lebih dari 2.600 satuan kerja telah meraih predikat WBK dan WBBM. Pada 2024, sebanyak 231 satuan kerja dari berbagai kementerian/lembaga dan pemerintah daerah Indonesia berhasil mencapai status Zona Integritas (Isdarmadji, 2024). Hasil ini menunjukkan komitmen kuat pemerintah dalam mewujudkan birokrasi yang bersih dan memiliki integritas tinggi. Khususnya di Kementerian Keuangan, realisasi pelaksanaan Zona Integritas mencapai 94,95% pada 2023, menggambarkan keseriusan dalam mewujudkan prinsip-prinsip tata kelola pemerintahan yang baik (Badan Pembinaan Hukum Nasional, 2024).

Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara (KPPN) Sidoarjo, dalam kapasitasnya sebagai satuan kerja teknis Direktorat Jenderal Perbendaharaan, memiliki fungsi penting dalam mengelola keuangan negara dan memberikan layanan kepada para mitra kerja di kawasan Sidoarjo (DJPb Kementerian Keuangan RI, 2025). Sejak ditetapkannya program Zona Integritas pada 28 Februari 2019, KPPN Sidoarjo telah mencapai status WBK pada 2021 dan kemudian ditingkatkan menjadi WBBM pada 2024 (Suryamalang.com, 2019). Prestasi ini terwujud dalam hasil kinerja organisasi yang mengesankan: pada tahun 2024, KPPN Sidoarjo berhasil melampaui 16 Indikator Kinerja Utama (IKU) dengan Skor Kinerja Pelaksanaan Anggaran K/L mencapai 97,29 (melampaui target 90), Indeks Kepuasan Pemangku Kepentingan mencapai 4,73 dari skala maksimal 5, dan meraih Peringkat IV terbaik dalam evaluasi penerapan manajemen kinerja kategori Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Tipe A1 Non-Provinsi di seluruh Indonesia (DJPb Kementerian Keuangan RI, 2024).

Wihardiasty Sekar Kinasih & Sujianto (2022) melalui penelitian berjudul "Pelaksanaan Pembangunan Zona Integritas Menuju Wilayah Bebas Korupsi Dan Wilayah Birokrasi Bersih Melayani Di Kantor Imigrasi Kelas I TPI Pekanbaru" melakukan kajian mendalam tentang penerapan Zona Integritas dengan mendasarkan pada Teori Eko Prasjojo dan mengkonsentrasikan

analisis pada tiga kriteria birokrasi yang baik yaitu peningkatan kualitas pelayanan publik, bebas KKN, dan akuntabilitas kinerja.

Hapsari dkk. (2019) melalui penelitian berjudul "Implementasi Pembangunan Zona Integritas Menuju Wilayah Bebas Dari Korupsi dan Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani di BBWS Pemali Juana Semarang" melakukan analisis implementasi Zona Integritas menggunakan metode penelitian kualitatif deskriptif dan mendasarkan pada Teori Implementasi George Edward III yang mencakup empat variabel yaitu komunikasi, sumber daya (resources), disposisi, dan struktur birokrasi. Penelitian tersebut menganalisis faktor-faktor pendukung dan penghambat pembangunan Zona Integritas dengan fokus pada penataan sistem manajemen SDM, pengembangan pegawai berbasis kompetensi, monitoring dan evaluasi, serta penetapan kinerja individu di institusi pemerintah

Penelitian ini memiliki perbedaan mendasar dibandingkan kedua penelitian tersebut. Sementara Wihardiasty Sekar Kinasih & Sujianto (2022) menggunakan Teori Eko Prasojong dengan fokus pada tiga kriteria birokrasi yang baik di Kantor Imigrasi, serta Hapsari dkk. (2019) menganalisis implementasi melalui Teori Edward III dengan menggali hambatan dan faktor pendukung di institusi non kementerian perbendaharaan, penelitian ini menggunakan pendekatan yang sama dengan Teori Implementasi George Edward III namun diterapkan secara spesifik pada KPPN Sidoarjo sebagai unit pelaksana teknis Direktorat Jenderal Perbendaharaan Kementerian Keuangan. Perbedaan utama terletak pada fokus penelitian yang menganalisis perjalanan berkelanjutan KPPN Sidoarjo dari pencapaian status WBK pada tahun 2021 hingga peningkatan menjadi WBBM pada tahun 2024, memberikan perspektif unik tentang dinamika implementasi Zona Integritas di sektor perbendaharaan yang masih jarang diteliti. Selain itu, penelitian ini juga menganalisis tidak hanya faktor pendukung dan penghambat, tetapi juga strategi keberlanjutan program dalam mempertahankan dan meningkatkan predikat integritas organisasi secara berkelanjutan, sehingga dapat memberikan rekomendasi praktis yang kontekstual untuk unit kerja sejenis di sektor perbendaharaan.

Meskipun KPPN Sidoarjo telah berhasil meraih predikat WBBM dan memperlihatkan hasil kerja yang melampaui target, penerapan Zona Integritas masih dihadapkan pada berbagai kendala dalam aspek komunikasi kebijakan, peningkatan sumber daya, disposisi organisasi, dan keefektifan struktur birokrasi yang memerlukan kajian secara terperinci. Hingga saat ini, penelitian kualitatif yang komprehensif menganalisis implementasi Zona Integritas menggunakan Teori Edward III di institusi teknis perbendaharaan masih sangat terbatas dalam literatur administrasi publik Indonesia. Mengingat keadaan tersebut, penelitian ini didasari oleh kebutuhan urgen untuk menggali pemahaman tentang cara Zona Integritas dipersepsikan, dilaksanakan, dan diinterpretasikan oleh para pelaku kepentingan di KPPN Sidoarjo ditinjau berdasarkan empat indikator teori implementasi George Edward III (komunikasi, sumber daya, disposisi, dan struktur birokrasi), serta seberapa besar kontribusi keempat variabel tersebut dalam memelihara keberlangsungan pencapaian WBK/WBBM. Pemahaman yang mendalam ini menjadi penting guna mengungkap faktor-faktor pendorong keberhasilan dan penghambat pelaksanaan, sehingga dapat menghasilkan rekomendasi yang konkret bagi KPPN Sidoarjo dan organisasi lain yang sejenis dalam meningkatkan kualitas pelaksanaan program Zona Integritas.

Penelitian ini bertujuan untuk menggali secara mendalam menganalisis implementasi Zona Integritas di KPPN Sidoarjo melalui perspektif pemangku kepentingan menggunakan Teori

Edward III sebagai kerangka analisis, serta mengidentifikasi faktor-faktor penentu kesuksesan, hambatan dalam implementasinya, dan rekomendasi optimalisasi.

## **2. KERANGKA TEORI/TINJAUAN PUSTAKA/HIPOTESIS**

Reformasi birokrasi merupakan upaya strategis pemerintah Indonesia untuk membangun aparatur negara yang profesional, akuntabel, dan berorientasi pada pelayanan publik berkualitas. Dalam konteks ini, integritas menjadi nilai fundamental yang harus ditanamkan di setiap lini organisasi pemerintah. Zona Integritas adalah inisiatif pemerintah yang dirancang untuk menciptakan lingkungan kerja yang bersih, transparan, dan bebas dari praktik korupsi. Program ini diwujudkan melalui dua tingkatan pencapaian yaitu Wilayah Birokrasi Bersih dan Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani (Murdiana dkk., 2025). Sebagai kantor pelayanan perbendaharaan negara yang mengelola dana publik, KPPN Sidoarjo memiliki posisi strategis dalam pengelolaan keuangan negara dan penerapan nilai-nilai integritas. Keberhasilan implementasi Zona Integritas di institusi ini menjadi indikator penting dalam mewujudkan birokrasi yang bersih dan melayani. Meskipun demikian, masih terbatas penelitian yang secara spesifik mengkaji proses implementasi Zona Integritas di institusi keuangan negara seperti KPPN, sehingga hal ini menjadi celah yang penting untuk diteliti lebih lanjut.

Untuk menganalisis seberapa efektif pelaksanaan kebijakan Zona Integritas, teori implementasi kebijakan menurut George C. Edward III (1980) menjadi pendekatan teoritis yang tepat. Teori ini mengidentifikasi empat aspek utama yang mempengaruhi keberhasilan implementasi kebijakan, yakni komunikasi, ketersediaan sumber daya, sikap atau komitmen pelaksana, dan struktur birokrasi (Edward, 1980). Komunikasi mengacu pada bagaimana keputusan kebijakan ditransmisikan kepada para pelaksana, memastikan mereka memahami dengan jelas tujuan dan sasaran yang akan dicapai. Sumber daya mencakup staf dengan keahlian memadai, informasi yang relevan dan akurat, otoritas yang cukup, serta fasilitas dan peralatan fisik yang dibutuhkan. Disposisi atau sikap pelaksana berkaitan dengan kemauan, komitmen, dan nilai-nilai yang dimiliki oleh para implementor. Struktur birokrasi merujuk pada cara tugas, wewenang, dan tanggung jawab didelegasikan dan dikoordinasikan antar unit organisasi. Keempat faktor ini tidak beroperasi secara terpisah, melainkan saling berinteraksi untuk mendorong atau menghambat implementasi kebijakan secara keseluruhan (Edward, 1980). Haryani & Puspasari (2020) menemukan bahwa penggunaan teori Edward III dalam menganalisis pembangunan zona integritas di institusi pemerintah menghasilkan temuan yang signifikan tentang interaksi keempat faktor dalam menciptakan lingkungan kerja yang berintegritas.

Selain faktor internal birokrasi, keberhasilan implementasi Zona Integritas juga sangat dipengaruhi oleh keterlibatan dan kesadaran seluruh pegawai dalam menginternalisasi nilai-nilai integritas serta komitmen terhadap keberlanjutan program. Herzegovina dkk. (2022) mengungkapkan bahwa implikasi pembangunan Zona Integritas dalam reformasi birokrasi menciptakan perubahan signifikan pada pola kerja, budaya organisasi, dan kualitas pelayanan publik. Implementasi yang berkelanjutan memerlukan tidak hanya komitmen organisasi dan kepemimpinan yang kuat, tetapi juga kesadaran dan partisipasi dari semua stakeholder yang terlibat. Kebijakan Zona Integritas harus dirancang secara fleksibel dan responsif terhadap

dinamika organisasi serta perubahan lingkungan eksternal yang terus berkembang. Dengan demikian, hasil dari kajian ini diharapkan dapat memberikan pemahaman mendalam tentang dinamika implementasi Zona Integritas dan memberikan masukan dalam merumuskan strategi yang lebih responsif dan berkelanjutan bagi KPPN Sidoarjo maupun institusi sejenis lainnya.

### 3. METODE PENELITIAN

Pendekatan penelitian ini adalah kualitatif deskriptif. Peneliti menggunakan pendekatan ini untuk menggambarkan dan menjelaskan secara rinci bagaimana Zona Integritas diterapkan di KPPN Sidoarjo. Penelitian berlangsung di KPPN Sidoarjo dengan fokus terhadap pelaksanaan program Zona Integritas untuk mencapai Wilayah Bebas Korupsi dan Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani. Untuk menilai proses implementasinya, peneliti menggunakan teori implementasi kebijakan dari George Edward III yang menekankan empat indikator penting, yaitu komunikasi, sumber daya, disposisi, dan struktur birokrasi (Edward, 1980).

Peneliti mengumpulkan data dari sumber primer dan sekunder agar gambaran lapangan lebih jelas. Data primer yang peneliti dapatkan melalui wawancara mendalam dengan salah satu pegawai yang berperan strategis dalam pelaksanaan program dan observasi langsung terhadap aktivitas kerja. Data sekunder yang didapatkan oleh peneliti dari berbagai jurnal ilmiah, buku, dokumen resmi, termasuk Laporan Kinerja KPPN Sidoarjo tahun 2024, SK Pembentukan Tim Zona Integritas, dan Prosedur operasional pelaksanaan Zona Integritas di KPPN. Seluruh data dianalisis dengan model interaktif Miles dan Huberman yang meliputi pengumpulan data, reduksi data, penyajian data, serta penarikan dan verifikasi kesimpulan (Miles, 2014). Untuk menjaga keabsahan data, peneliti melakukan triangulasi sumber dan teknik, memperpanjang waktu pengamatan, dan menerapkan prinsip transferability, dependability, dan confirmability.

### 4. PEMBAHASAN [HEADING 1]

Implementasi Zona Integritas di KPPN Sidoarjo merupakan proses yang terstruktur dengan dukungan organisasi yang kuat. Melalui wawancara mendalam yang dilaksanakan pada 27 November 2025 dengan staf yang memiliki peran strategis dalam pelaksanaan program, serta analisis terhadap dokumen internal KPPN Sidoarjo termasuk Keputusan Kepala Kantor Nomor KEP-32/KPN.1603/2024 tentang Penunjukan Tim Pembangunan Zona Integritas, diperoleh pemahaman mendalam tentang implementasi program ini. Temuan penelitian mengungkapkan bahwa keberhasilan KPPN Sidoarjo dalam meraih predikat WBBM pada 2024 dipengaruhi oleh interaksi dinamis dari empat faktor dalam Teori Edward III yaitu komunikasi, sumber daya, disposisi, dan struktur birokrasi.

#### Komunikasi

Komunikasi merupakan faktor kritis dalam menyebarkan pemahaman tentang program Zona Integritas kepada seluruh pegawai KPPN Sidoarjo. Pimpinan kantor mengadakan penancangan formal program pada Februari tahun 2019 sebagai simbol komitmen nyata terhadap pembangunan zona integritas. Penancangan ini tidak hanya merupakan formalitas, tetapi juga menjadi momentum untuk menyampaikan visi program kepada seluruh pegawai dan pemangku



kepentingan yang dilayani, yakni 75 satuan kerja dari berbagai kementerian, lembaga, dan pemerintah daerah di kawasan Sidoarjo.

Mekanisme komunikasi yang diterapkan sangat beragam untuk menjangkau preferensi komunikasi yang berbeda di kalangan 20 pegawai KPPN Sidoarjo. Saluran komunikasi formal mencakup morning briefing yang dilaksanakan secara rutin, Gugus Kendali Mutu (GKM), kegiatan internalisasi nilai-nilai integritas, serta workshop dan sosialisasi berkala. Melalui saluran-saluran ini, pimpinan dan tim secara langsung menyampaikan arahan, strategi, serta perkembangan terbaru program kepada seluruh pegawai. Rapat mingguan dengan para pejabat pengawas dan pejabat fungsional menjadi forum khusus untuk membahas strategi pencapaian kinerja dan aspek-aspek teknis implementasi zona integritas.

Selain saluran formal, KPPN Sidoarjo juga memanfaatkan berbagai media digital dan saluran informal untuk memastikan informasi dapat diakses oleh semua pegawai kapan saja dan di mana saja. Media yang digunakan mencakup poster dan papan pengumuman fisik, email resmi, grup WhatsApp, situs internal KPPN Sidoarjo, serta akun media sosial resmi kantor. Strategi multi-saluran ini memungkinkan pegawai yang tidak hadir dalam kegiatan tatap muka tetap dapat mengikuti perkembangan program dan memahami pesan-pesan utama yang disampaikan.

Tingkat pemahaman pegawai terhadap program Zona Integritas, WBK, dan WBBM secara umum sudah mencapai level yang cukup baik dan terus berkembang. Sebagian besar pegawai memahami bahwa program ini bertujuan membangun lingkungan kerja yang bersih, bebas dari korupsi, serta meningkatkan kualitas layanan bagi satuan kerja yang dilayani KPPN Sidoarjo. Pemahaman ini diperkuat dengan fakta bahwa seluruh pegawai dilibatkan dalam Tim Pembangunan Zona Integritas dengan peran dan tanggung jawab masing-masing, mulai dari koordinator hingga anggota.

Meskipun demikian, tingkat pemahaman pegawai masih bervariasi tergantung pada peran yang diemban dalam tim. Beberapa pegawai yang ditunjuk sebagai Person In Charge (PIC) dalam pelaporan dokumen pelaksanaan WBBM memiliki pemahaman yang lebih mendalam dan teknis, sedangkan pegawai non-PIC umumnya memahami gambaran besar program. Perbedaan ini diperlakukan sebagai hal wajar karena setiap pegawai memiliki fokus kerja yang berbeda sesuai dengan seksi masing-masing. Seluruh pegawai kini telah memahami perbedaan antara WBK dan WBBM secara lebih jelas, mengetahui bahwa KPPN Sidoarjo meraih WBK pada 2021 dan berhasil meningkatkan statusnya menjadi WBBM pada 2024.

## **Sumber Daya**

Ketersediaan sumber daya yang memadai merupakan fondasi penting bagi keberlanjutan implementasi Zona Integritas di KPPN Sidoarjo. Dari aspek personel, KPPN Sidoarjo telah membentuk Tim Pembangunan Zona Integritas yang beranggotakan semua dua puluh pegawai berdasarkan Keputusan Kepala Kantor Nomor KEP-32/KPN.1603/2024 tanggal tiga puluh Januari tahun dua ribu dua puluh empat. Struktur organisasi tim terdiri dari satu koordinator, enam koordinator komponen yang berasal dari berbagai seksi (Manajemen Satker dan Kepatuhan

Internal, Subbagian Umum, Seksi Bank, Seksi Pencairan Dana, dan Seksi Verifikasi dan Akuntansi), serta anggota-anggota yang tersebar di berbagai unit kerja.

Peran-peran dalam tim dibagi secara jelas. Ketua Koordinator memegang tanggung jawab mengkoordinasikan seluruh pelaksanaan pembangunan zona integritas serta mengelola komponen manajemen perubahan dan peningkatan kualitas pelayanan publik. Koordinator Penataan Sistem Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) dari Subbagian Umum bertanggung jawab menyiapkan dokumentasi dan sarana pendukung bagi tim, serta mengkoordinasikan aspek-aspek terkait manajemen SDM. Koordinator Penguatan Pengawasan dari Seksi Bank mengkoordinasikan sistem pengawasan internal. Koordinator Penataan Tatalaksana dari Seksi Pencairan Dana bertanggung jawab atas penguatan prosedur dan alur kerja. Sementara itu, Koordinator Penguatan Akuntabilitas Kinerja dari Seksi Verifikasi dan Akuntansi fokus pada peningkatan transparansi dan pertanggungjawaban kinerja.

Alokasi anggaran untuk mendukung program Zona Integritas telah disediakan oleh pimpinan KPPN Sidoarjo. Anggaran tersebut digunakan untuk berbagai kegiatan antara lain pelatihan dan workshop, penyelenggaraan sosialisasi, pembuatan poster dan banner dengan pesan anti korupsi, serta pengembangan materi-materi pendukung program. Pengembangan sistem dan infrastruktur digital difasilitasi melalui pemanfaatan sumber daya teknologi informasi yang telah ada di KPPN Sidoarjo tanpa memerlukan penambahan anggaran signifikan.

Untuk meningkatkan kapasitas pegawai, KPPN Sidoarjo secara proaktif mengirimkan pegawai untuk mengikuti pelatihan teknis yang difasilitasi oleh Kantor Pusat Direktorat Jenderal Perbendaharaan. Pelatihan ini membahas enam area perubahan dalam implementasi zona integritas sehingga peserta dapat menjadi agen perubahan di kantor masing-masing. Selain itu, kantor juga menyelenggarakan pelatihan internal yang disesuaikan dengan kebutuhan unit kerja tertentu. Investasi pada pengembangan kapasitas ini menunjukkan komitmen serius terhadap keberlanjutan program.

## **Disposisi**

Disposisi atau komitmen organisasi merupakan faktor krusial yang mendorong keberhasilan implementasi Zona Integritas. Komitmen pimpinan KPPN Sidoarjo terhadap program Zona Integritas terlihat sangat kuat dan nyata dalam berbagai bentuk tindakan konkret. Salah satu bukti komitmen yang paling signifikan adalah penancangan formal program disertai dengan penandatanganan Pakta Integritas bersama seluruh 20 pegawai KPPN Sidoarjo. Pakta Integritas ini bukan sekadar dokumen administratif, melainkan manifestasi komitmen normatif dan afektif dari setiap pegawai terhadap nilai-nilai integritas.

Dukungan anggaran yang dialokasikan untuk program Zona Integritas menunjukkan keseriusan pimpinan dalam mengimplementasikan program ini. Alokasi dana ini terus berlanjut bahkan setelah KPPN Sidoarjo berhasil meraih predikat WBBM pada tahun 2024, yang menunjukkan bahwa pimpinan memandang program ini bukan sebagai upaya jangka pendek untuk meraih penghargaan, melainkan sebagai komitmen jangka panjang untuk membangun budaya integritas yang berkelanjutan.

Kehadiran pimpinan dalam berbagai kegiatan terkait Zona Integritas seperti morning briefing, sosialisasi, dan workshop menunjukkan dedikasi pimpinan dalam memberikan arahan langsung kepada seluruh pegawai. Melalui kehadiran ini, pesan tentang pentingnya integritas tersampaikan secara langsung dan memperkuat dampak dari komunikasi melalui saluran formal. Pimpinan juga bertindak sebagai teladan dengan menerapkan nilai-nilai integritas dalam perilaku sehari-hari dan menunjukkan keterbukaan terhadap masukan dari bawahan.

### **Struktur Birokrasi**

Struktur organisasi dan sistem yang diterapkan di KPPN Sidoarjo telah dirancang secara sistematis untuk mendukung pencapaian dan pemeliharaan status WBK dan WBBM. Tim Pembangunan Zona Integritas yang melibatkan Subbagian Umum dan empat seksi utama membuat program ini menjadi tanggung jawab bersama seluruh organisasi. Keterlibatan lintas unit ini mencerminkan pemahaman bahwa keberhasilan Zona Integritas lahir dari kolaborasi seluruh elemen organisasi yang bekerja dengan peran masing-masing namun tetap terintegrasi dalam satu visi bersama.

Berdasarkan Keputusan Kepala Kantor Nomor KEP-32/KPN.1603/2024, struktur kepemimpinan Tim Pembangunan Zona Integritas telah ditetapkan dengan jelas. Kepala Kantor bertindak sebagai penanggung jawab utama yang memiliki otoritas penuh dan akuntabilitas atas kegiatan tim kerja WBBM. Kepala Seksi Manajemen Satker dan Kepatuhan Internal (MSKI) ditunjuk sebagai Ketua Koordinator yang bertanggung jawab atas koordinasi pelaksanaan pembangunan zona integritas secara keseluruhan serta mengkoordinasikan komponen manajemen perubahan dan peningkatan kualitas pelayanan publik.

### **FAKTOR PENDUKUNG IMPLEMENTASI ZONA INTEGRITAS DI KPPN SIDOARJO**

Keberhasilan KPPN Sidoarjo dalam meraih predikat WBBM pada 2024 didukung oleh beberapa faktor internal dan eksternal yang positif. Dari sisi internal organisasi, komitmen kepemimpinan yang kuat menjadi pendorong utama. Pimpinan KPPN Sidoarjo menunjukkan dedikasi nyata melalui alokasi anggaran, kehadiran aktif dalam kegiatan-kegiatan program, dan penetapan contoh teladan melalui penerapan nilai-nilai integritas dalam perilaku personal. Dedikasi pimpinan ini menciptakan suasana organisasi yang mendukung implementasi Zona Integritas dan memotivasi seluruh pegawai untuk berkontribusi maksimal.

Tim yang solid dan berdedikasi merupakan faktor pendukung yang tidak dapat diabaikan. Pegawai yang berjumlah 20 di KPPN Sidoarjo tersebar di berbagai seksi telah diorganisir dalam Tim Pembangunan Zona Integritas dengan pembagian peran yang jelas. Masing-masing individu dalam tim memiliki keahlian yang beragam yang memungkinkan tim melihat program Zona Integritas dari berbagai sudut pandang, mendorong pemikiran holistik dan solusi yang komprehensif.

Kesadaran dan komitmen pegawai terhadap nilai-nilai integritas telah berkembang menjadi bagian dari budaya kerja organisasi. Pengalaman dalam melaksanakan program selama lima tahun (dari tahun 2019 hingga 2024) telah menciptakan pembelajaran kolektif yang mendalam. Pegawai



tidak lagi memandang Zona Integritas sebagai beban atau formalitas, melainkan sebagai bagian integral dari identitas organisasi dan nilai-nilai yang ingin dijunjung tinggi bersama.

## **FAKTOR PENGHAMBAT IMPLEMENTASI ZONA INTEGRITAS DI KPPN SIDOARJO**

Meskipun keberhasilan WBBM telah diraih, KPPN Sidoarjo masih menghadapi beberapa tantangan dalam implementasi Zona Integritas yang memerlukan perhatian berkelanjutan. Dari aspek komunikasi, tantangan utama adalah memastikan bahwa pesan tentang Zona Integritas dapat dipahami dengan konsisten oleh seluruh pegawai yang memiliki preferensi komunikasi yang beragam. Ada pegawai yang lebih suka penjelasan langsung dan dialog tatap muka, ada yang lebih nyaman membaca materi tertulis, dan ada yang aktif mengikuti informasi melalui saluran digital.

Dari aspek sumber daya, tantangan yang dihadapi adalah bahwa sebagian besar pegawai dalam tim memiliki tugas-tugas rutin di masing-masing seksi mereka. Oleh karena itu, mereka harus menyelaraskan waktu dan energi untuk fokus pada kegiatan Zona Integritas di sela-sela penyelesaian pekerjaan rutin.

Dari aspek disposisi, tantangan yang ada adalah mempertahankan momentum dan antusiasme pegawai setelah keberhasilan meraih WBBM. Ada risiko bahwa setelah mencapai target, semangat dapat berkurang dan pegawai merasa puas dengan status quo. Oleh karena itu, komunikasi berkelanjutan tentang pentingnya mempertahankan dan terus meningkatkan capaian menjadi kritis untuk menjaga disposisi positif.

Tantangan tambahan adalah memastikan bahwa Zona Integritas tidak menjadi upaya yang terisolasi dari fungsi-fungsi utama organisasi, melainkan benar-benar terintegrasi dalam setiap aspek pengelolaan satuan kerja dan pelayanan kepada stakeholder. Integrasi ini memerlukan pemahaman yang mendalam dari setiap unit tentang bagaimana kontribusi mereka mendukung visi dan misi Zona Integritas.

## **5. KESIMPULAN**

Berdasarkan hasil pembahasan penelitian, implementasi Zona Integritas di KPPN Sidoarjo menunjukkan bahwa keberhasilan pencapaian predikat Wilayah Bebas dari Korupsi dan Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani tidak lepas dari sinergi berbagai faktor yang saling menguatkan. Komunikasi internal yang terarah, dukungan sumber daya yang memadai, komitmen pimpinan yang konsisten, serta struktur birokrasi yang terorganisasi dengan jelas membentuk pondasi penting bagi keberlanjutan program. Keempat unsur tersebut bergerak selaras sehingga nilai integritas dapat dipahami, dijalankan, dan dijaga dalam aktivitas pelayanan maupun pengelolaan organisasi. Temuan ini memperlihatkan bahwa tujuan penelitian untuk menggali dinamika implementasi serta mengidentifikasi faktor pendorong dan penghambat telah terjawab melalui pengalaman langsung KPPN Sidoarjo dalam menjalankan program Zona Integritas.

Sejalan dengan hasil tersebut, penguatan program Zona Integritas ke depan menuntut keberlanjutan strategi yang tidak hanya berorientasi pada pencapaian status formal, tetapi juga pada internalisasi budaya kerja berintegritas di setiap unit kerja. Organisasi perlu memastikan bahwa

pola komunikasi internal tetap adaptif terhadap perubahan, kapasitas dan kompetensi pegawai terus dikembangkan, serta integrasi program Zona Integritas dengan fungsi inti organisasi semakin diperkuat agar nilai-nilai integritas tidak berjalan sebagai kegiatan yang terpisah. Penelitian lanjutan berpotensi mengkaji lebih jauh dimensi kolaborasi dengan pemangku kepentingan eksternal maupun mengembangkan pendekatan evaluasi yang lebih mendalam untuk memantau perkembangan budaya integritas dalam jangka panjang. Dengan demikian, pemahaman mengenai faktor keberhasilan dan tantangan implementasi Zona Integritas dapat menjadi lebih utuh dan bermanfaat sebagai referensi bagi instansi sejenis.

## 6. REFERENSI

- Badan Pembinaan Hukum Nasional (BPHN). (2024). *BPHN Ikuti Kegiatan Persiapan Analisa Dokumen Data Dukung Satuan Kerja Usulan WBBM Tahun 2024*. <https://bphn.go.id/berita-kegiatan/bphn-ikuti-kegiatan-persiapan-analisa-dokumen-data-dukung-satuan-kerja-usulan-wbbm-tahun-2024>
- DJPb Kementerian Keuangan RI. (2024). *Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIN) Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Sidoarjo Tahun 2024*.
- DJPb Kementerian Keuangan RI. (2025). *Profil Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara (KPPN) Sidoarjo*. <https://djpb.kemenkeu.go.id/kppn/sidoarjo/id/profil/>
- Edward, G. C. (1980). *Implementing Public Policy*. Congressional Quarterly Press.
- Hapsari, J., 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. 1*. <https://doi.org/10.14710/dialogue.v1i1.5222>
- Haryani, T. N., & Puspasari, A. (2020). INTEGRATION ZONE DEVELOPMENT IN BUREAUCRATIC REFORM. *Spirit Publik: Jurnal Administrasi Publik*, 15(2), 174–183. <https://doi.org/10.20961/sp.v15i2.46759>
- Herzegovina, S. M. H., Edwinarta, C. D., & Fauzia, M. E. (2022). IMPLIKASI PEMBANGUNAN ZONA INTEGRITAS DALAM REFORMASI BIROKRASI PELAYANAN KEIMIGRASIAN PADA KANTOR IMIGRASI TANJUNG PERAK. *Jurnal Mediasosian: Jurnal Ilmu Sosial Dan Administrasi Negara*, 6(2), 277–298. <https://doi.org/10.30737/mediasosian.v6i2.3181>
- Isdarmadji, N. Q. (2024). *Satu Dekade Zona Integritas, Menteri PANRB: Peraih WBK/WBBM Jadi Akselerator RB untuk Peningkatan Kesejahteraan Rakyat*. Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi. <https://www.menpan.go.id/site/berita-terkini/satu-dekade-zona-integritas-menteri-panrb-peraih-wbk-wbbm-jadi-akselerator-rb-untuk-peningkatan-kesejahteraan-rakyat>
- Kementerian Keuangan Republik Indonesia. (2024). *Keputusan Kepala Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Tipe A1 Sidoarjo Nomor KEP-32/KPN.1603/2024* (Nomor KEP-32/KPN.1603/2024). Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Tipe A1 Sidoarjo.
- Miles, M. B.; H., A. M. (2014). *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook* (3, Ed.). SAGE Publications.

- Murdiana, R., Yarni, M., & Syamsir, S. (2025). Reformasi Birokrasi Dalam Mewujudkan Pembangunan Zona Integritas Menuju Wilayah Bebas Korupsi (Wbk) (Studi Di Lingkungan Kantor Wilayah Badan Pertanahan Nasional Provinsi Jamb). *RIO LAW JURNAL*, 6(1), 21–32. <https://doi.org/10.36355/rlj.v6i1.1612>
- Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 90 Tahun 2021 tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil, 90 Peraturan Menteri (2021). <https://peraturan.bpk.go.id/Details/202223/permen-pan-rb-no-90-tahun-2021>
- Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 81 Tahun 2010 tentang Grand Design Reformasi Birokrasi 2010-2025 (2010). <https://peraturan.bpk.go.id/Home/Details/41084/perpres-no-81-tahun-2010>
- Suryamalang.com. (2019, February 28). *KPPN Sidoarjo Canangkan Zona Integritas Wilayah Bebas Korupsi*. <https://suryamalang.tribunnews.com/2019/02/28/kppn-sidoarjo-canangkan-zona-integritas-wilayah-bebas-korupsi>
- Wihardiasty Sekar Kinasih, W. S. K., & Sujianto, S. (2022). Pelaksanaan Pembangunan Zona Integritas Menuju Wilayah Bebas Korupsi Dan Wilayah Birokrasi Bersih Melayani Di Kantor Imigrasi Kelas I Tpi (Tempat Pemeriksaan Imigrasi) Pekanbaru. *PUBLIKA : Jurnal Ilmu Administrasi Publik*, 8(1), 104–120. [https://doi.org/10.25299/jiap.2022.vol8\(1\).9308](https://doi.org/10.25299/jiap.2022.vol8(1).9308)