

IMPLEMENTASI PEMBANGUNAN ZONA INTEGRITAS WILAYAH BEBAS DARI KORUPSI (WBK) DI KANTOR BERSAMA SAMSAT SURABAYA BARAT

Rinadini Hendrasworo^{1*}

¹Program Studi Ilmu Administrasi, Universitas Dr. Soetomo Surabaya, Indonesia

*Corresponding author: rinadina181@gmail.com

Abstract

Implementasi pelayanan publik adalah upaya pemenuhan kebutuhan masyarakat yang dilakukan oleh pemerintah. Namun dalam pelaksanaannya, Implementasi Pelayanan Publik masih memiliki beberapa kekurangan. Hal ini termasuk dalam implementasi Zona Integritas Menuju Wilayah Bebas dari Korupsi (WBK) yang masih belum optimal dilaksanakan. Penelitian ini bertujuan menganalisis implementasi program pembangunan Zona Integritas di Kantor Bersama Samsat Surabaya Barat serta kendala - kendala yang dihadapi dalam implementasi program pembangunan Zona Integritas di Kantor Bersama Surabaya Barat. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kualitatif. Informan penelitian adalah Ka UPT PPD Surabaya Barat selaku Pembina Zona Integritas yang memiliki keterlibatan Ka UPT selaku pimpinan sebagai role model pada Pembangunan Zona Integritas. Fokus penelitian menggunakan analisis Grindle untuk mengkaji implementasi Zona Integritas Menuju Wilayah Bebas dari Korupsi (WBK) di Kantor Bersama Samsat Surabaya Barat. Teknik pengumpulan data dilakukan dengan wawancara dan observasi. Teknik analisis data penelitian menggunakan analisis deskriptif. Hasil penelitian membuktikan Implementasi program pembangunan Zona Integritas di Kantor Bersama Samsat Surabaya Barat berdasarkan model kebijakan Grindle secara garis besar bertujuan untuk mengurangi praktik korupsi pada pelayanan kendaraan bermotor sesuai kebutuhan dalam mewujudkan Good Governance yang didukung oleh Sumber Daya Manusia, Pendanaan dan Permenpan RB No. 90 tahun 2021. Sedangkan kendala dalam implementasi pembangunan Zona Integritas di Kantor Bersama Samsat Surabaya Barat adalah Kurangnya Kesadaran dan Komitmen Pegawai, Keterbatasan Sumber Daya, Resistensi dan Perlawanan dari Pihak-pihak yang Tidak Mendukung, Ketidaksiapan Infrastruktur dan Teknologi, Pola Pikir dan Budaya Organisasi Lama dan Kurangnya Pemahaman dan Dukungan Masyarakat.

Kata Kunci: *Pelayanan Publik, Grindle, Zona Integritas Bebas Korupsi*

PENDAHULUAN

Reformasi birokrasi merupakan salah satu langkah untuk melakukan penataan terhadap sistem penyelenggaraan pemerintah yang cepat, efektif, tanggap, transparansi dan responsif. Birokrasi (dalam artian pemerintah) adalah salah satu elemen yang disentuh oleh reformasi dalam rangka perbaikan pelayanan kepada publik sehingga kualitas pelayanan terhadap publik sangat dipengaruhi oleh birokrasi itu sendiri (Lestari, 2019). Reformasi birokrasi merupakan langkah awal guna melakukan penataan terhadap sistem penyelenggaraan pemerintahan yang baik di Indonesia.

Pelayanan publik berpijak pada prinsip – prinsip profesionalisme dan etika seperti akuntabilitas, efektifitas, efisiensi, integritas, netralitas dan keadilan bagi semua penerima pelayanan seperti yang diatur dalam Undang – Undang (Syaifulloh, Muh., & Wardhono, 2023). Dalam penyelenggaraan pelayanan publik pada (Undang Undang No 25, 2009) dijelaskan bahwa pelayanan publik adalah kegiatan atau rangkaian kegiatan dalam rangka pemenuhan

kebutuhan pelayanan sesuai dengan peraturan perundang – undangan bagi setiap warga negara dan penduduk atas barang, jasa dan pelayanan administratif yang disediakan oleh penyelenggara pelayanan publik (Futum Hubaib, 2021).

Masyarakat atau pengguna pelayanan publik masih banyak yang belum memahami prosedur pelayanan publik yang diselenggarakan oleh birokrasi publik. Hal ini berdampak masyarakat dihadapkan dengan ketidakpastian pada saat masyarakat atau pengguna pelayanan publik pada saat melakukan proses pelayanan. Pengguna pelayanan publik tidak dapat memprediksi atau memperkirakan durasi waktu proses dengan birokrasi yang mengadakan pelayanan terselesaikan, dalam hal ini ketidakpastian tidak hanya pada durasi waktu, namun juga pengguna pelayanan memerlukan informasi mengenai kepastian biaya – biaya yang akan dikeluarkan.

Ketidakpastian biaya – biaya yang akan dikeluarkan oleh masyarakat tersebut dapat menjadi celah bagi pelayanan publik untuk melakukan tindak pidana korupsi. Menurut pantauan *Indonesia Corruption Watch* (ICW), dalam lima tahun terakhir penindakan kasus korupsi di dalam negeri terus meningkat hingga mencapai rekor baru pada 2023, yakni 791 kasus dengan 161 kasus yang sudah ditangani oleh KPK. Kasus terbanyak ditemukan di lingkungan pemerintah kabupaten/kota (pemkab/pemkot), yaitu 53 kasus atau 39,92% dari total kasus korupsi tahun lalu. Untuk meminimalisir tindak pidana korupsi maka birokrasi sebagai pelaksana tugas pemerintah terus melakukan perubahan dalam mencapai sasaran Reformasi Birokrasi dengan meningkatkan kualitas pelayanan publik serta memudahkan dan mendekatkan pelayanan kepada masyarakat.

Untuk membuat masyarakat merasakan hasil percepatan Reformasi Birokrasi yang telah dilakukan pemerintah, terutama pada unit kerja, Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (Kementerian PANRB) telah menerbitkan 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. Peraturan Menteri tersebut merupakan acuan bagi instansi pemerintah dan pemangku kepentingan lainnya dalam membangun Zona Integritas Menuju Wilayah Bebas dari Korupsi (WBK). Selain itu, Peraturan Menteri tersebut merupakan rujukan untuk memberikan keseragaman pemahaman dan tindakan dalam membangun Zona Integritas Menuju Wilayah Bebas dari Korupsi (WBK).

Zona Integritas (ZI) adalah predikat yang diberikan kepada instansi pemerintah yang pimpinan dan jajarannya mempunyai komitmen untuk mewujudkan WBK melalui reformasi birokrasi, khususnya dalam hal pencegahan korupsi dan peningkatan kualitas pelayanan publik. Menuju Wilayah Bebas dari Korupsi (WBK) adalah predikat yang diberikan kepada suatu unit kerja yang memenuhi sebagian besar manajemen perubahan, penataan tatalaksana, penataan sistem manajemen SDM, penguatan pengawasan, dan penguatan akuntabilitas kinerja. Menuju Wilayah Bebas dari Korupsi (WBK) adalah predikat yang diberikan kepada suatu unit kerja yang memenuhi sebagian besar manajemen perubahan, penataan tatalaksana, penataan sistem manajemen SDM, penguatan pengawasan, penguatan akuntabilitas kinerja, dan penguatan kualitas pelayanan publik.

Tahapan dalam pembangunan Zona Integritas yang pertama adalah Pencanangan

Pembangunan Zona Integritas, kemudian proses pembangunan Zona Integritas Menuju Wilayah Bebas Korupsi pemenuhan unsur lembar kerja evaluasi dari Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi yang terdiri dari Manajemen Perubahan, Penataan Tatalaksana, Penataan Sistem Manajemen Sumber Daya Manusia Aparatur, Penguatan Akuntabilitas, Penguatan Pengawasan dan Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik.

Terkait birokrasi yang bersih dan akuntabel, dan pelayanan publik yang prima, perlu dibangun Zona Integritas (ZI) pada unit kerja / satuan kerja sebagai *pilot project* percontohan. Oleh karena itu, pelaksanaan ZI yang merupakan miniatur pelaksanaan reformasi birokrasi pada unit kerja/satuan kerja, diutamakan pada unit kerja / satuan kerja yang langsung memberikan pelayanan kepada masyarakat. Diharapkan unit yang membangun ZI dan mendapat predikat menuju Wilayah Bebas dari Korupsi (WBK) dapat menjadi percontohan bagi unit kerja / satuan kerja lain tentang menerapkan tata kelola yang baik serta memberikan pelayanan publik yang prima dan berintegritas.

Pada tahun 2023, berdasarkan hasil yang telah diumumkan oleh Kementerian Pendayagunaan Aparatur dan Reformasi Birokrasi (PANRB) terdapat 200 unit kerja lulus seleksi administrasi Zona Integritas Menuju Wilayah Bebas dari Korupsi (WBK) dan Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani (WBBM) Tahun 2023 dengan rincian sebagai berikut: a) 111 unit kerja dari Kementerian / Lembaga, b) 21 unit kerja dari Pemerintah Provinsi dan c) 68 unit kerja dari Kabupaten / Kota. Data jumlah pengusulan satuan kerja berpredikat menuju WBK dan WBBM kepada TPN berdasarkan hasil evaluasi TPI sejak tahun 2020, dan satuan kerja yang telah Berpredikat WBK dan WBBM terdapat di dalam tabel berikut ini:

Tabel 1. Pengusulan Satuan Kerja dan Predikat WBK dan WBBM

NO	TAHUN	KEMENTERIAN/ LEMBAGA	PEMERINTAH PROVINSI	PEMERINTAH KAB / KOTA
1	2020	70 Unit Kerja	20 Unit Kerja	161 Unit Kerja
2	2021	72 Unit Kerja	20 Unit Kerja	167 Unit Kerja
3	2022	177 Unit Kerja	26 Unit Kerja	88 Unit Kerja
4	2023	111 Unit Kerja	21 Unit Kerja	68 Unit Kerja

Sumber: Data kementerian PAN-RB diolah oleh peneliti (2024).

Salah satu instansi yang sudah mulai menerapkan Zona Integritas di Indonesia adalah Kantor Bersama Sistem Administrasi Manunggal Satu Atap (KB SAMSAT). Kantor Bersama Samsat menjadi salah satu instansi yang turut serta dan menerapkan Pembangunan Zona Integritas dikarenakan terdapat permasalahan – permasalahan yang berkaitan dengan Zona Integritas dalam rangka pelaksanaan upaya pencegahan dan percepatan pemberantasan korupsi serta untuk memperbaiki pelayanan lebih baik di wilayah Kantor Bersama Samsat di Indonesia (Syaifulloh, Muh., & Wardhono, 2023).

Program Zona Integritas direncanakan dan akan dilaksanakan di seluruh Kantor Bersama SAMSAT dalam naungan Pemerintah Provinsi Jawa Timur. Program ini direalisasikan diseluruh wilayah Pemerintahan di Jawa Timur di antaranya Kantor Bersama Samsat Surabaya Barat. Unit Pelaksana Teknis Pengelolaan Pendapatan Daerah Surabaya Barat merupakan lembaga pemerintah di bawah naungan Badan Pendapatan Daerah Provinsi Jawa Timur menyelenggarakan kegiatan pelayanan publik melalui Kantor Bersama Samsat Surabaya Barat.

Pelayanan publik diartikan dalam memberikan pelayanan atau melayani keperluan (orang) atau masyarakat yang memiliki kepentingan terhadap suatu lembaga sesuai dengan norma dan metode yang berlaku (Mustofa, A., & Zainal, 2023). Unit Pelaksana Teknis Pengelolaan Pendapatan Daerah Surabaya Barat sudah memulai melaksanakan dan menerapkan Zona Integritas di Indonesia melalui Kantor Bersama Sistem Administrasi Manunggal Satu Atap Surabaya Barat (KB SAMSAT Surabaya Barat) sejak tahun 2019.

Berdasarkan data Evaluasi Zona Integritas Kantor Samsat Surabaya Barat dapat diketahui bahwa hasil penerapan Zona Integritas mendapatkan nilai sebesar 90,6. Hal ini ditunjukkan dari keseluruhan faktor Area Perubahan Zona Integritas pemenuhan kriteria yang telah ditetapkan oleh pemerintah. Berikut data Evaluasi Zona Integritas Kantor Samsat Surabaya Barat tahun 2023 yaitu:

Tabel 2 Data Evaluasi Zona Integritas Kantor Samsat Surabaya Barat

NO	Area Perubahan	Bobot	Nilai	Pemenuhan %
Pengungkit				
1	Manajemen Perubahan	8,00	7,00	87,45
2	Penataan Tatalaksana	7,00	4,92	70,26
3	Penataan Sistem Manajemen SDM Aparatur	10,00	8,87	88,65
4	Penguatan Akuntabilitas	10,00	9,01	90,10
5	Penguatan Pengawasan	15,00	12,77	85,15
6	Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik	10,00	9,63	96,34
Hasil				
1	Birokrasi Yang Bersih Dan Akuntabel	22,5	21,08	93,67
2	Pelayanan Publik Yang Prima	17,5	17,33	99
Nilai Evaluasi Reformasi Birokrasi Zona Integritas			90,6	

Sumber: Data UPT PPD Surabaya Barat diolah oleh peneliti, (2024).

Dari tabel diatas dapat disimpulkan bahwa pelaksanaan pembangunan Zona Integritas di lingkungan Kantor Bersama SAMSAT Surabaya Barat masih ada beberapa faktor yang belum maksimal. Melihat permasalahan di atas maka penting untuk kita ketahui bagaimana pelaksanaan pembangunan Zona Integritas di lingkungan Kantor Bersama SAMSAT Surabaya Barat maka penulis tertarik memberi judul "Implementasi Pembangunan Zona Integritas Wilayah Bebas Dari Korupsi (WBK) di Kantor Bersama SAMSAT Surabaya Barat".

LANDASAN TEORI

Teori Kebijakan Publik

Kebijakan publik merupakan instrumen pemerintah yang memiliki peranan penting dalam pengelolaan dan pendistribusian sumber daya publik, baik sumber daya alam, finansial, maupun manusia, demi kepentingan masyarakat luas (Anderson, 2008; Dye, 2016; Easton, 1965). Kebijakan tidak hanya berkaitan dengan aparatur negara secara teknis, tetapi juga menyentuh aspek governance yang melibatkan berbagai aktor dan institusi dalam pengambilan keputusan. Proses pembentukan kebijakan mencakup perencanaan, perumusan, pelaksanaan, dan evaluasi dampak terhadap kelompok sasaran, serta lahir dari interaksi, kompromi, dan kompetisi antara berbagai gagasan, ideologi, serta kepentingan politik (Laswell & Kaplan, 1950;

Dunn, 2010; Frederich, 2016). Secara teknis, kebijakan bersifat rasional, action-oriented, dan dirancang untuk menyelesaikan masalah publik, sekaligus menjadi cetak biru yang memandu perilaku masyarakat melalui pemberian reward dan sanksi (Muchlis Hamdi, 2015; Pressman & Wildavsky, 1973).

Menurut para ahli, kebijakan publik adalah serangkaian tindakan atau keputusan yang dipilih, diikuti, dan dijalankan oleh pemerintah untuk mencapai tujuan tertentu, menghadapi masalah publik, atau memenuhi kebutuhan masyarakat (Eulau & Prewitt, 1973; Eyestone, 2008; Agustino, 2016). Kebijakan publik mencakup pengalokasian nilai-nilai secara paksa bagi seluruh anggota masyarakat (Easton, 1965), rangkaian program yang terarah dan bernilai (Laswell & Kaplan, 1950), serta interaksi antara aktor dan institusi yang menentukan strategi dan proses kebijakan (Anderson, 2008; Dye, 2016). Perubahan kebijakan publik biasanya bersifat bertahap dan adaptif, bukan revolusioner, dan dituangkan dalam ketentuan perundang-undangan yang mengikat, sehingga tindakan pemerintah memiliki legitimasi serta dampak yang nyata terhadap kesejahteraan masyarakat (Budi Winarno, 2002; Pasolong, 2010). Dengan demikian, kebijakan publik dapat dipahami sebagai rangkaian keputusan strategis pemerintah yang terencana untuk menyelesaikan masalah publik dan mewujudkan kepentingan masyarakat secara luas.

Implementasi Kebijakan Publik

Implementasi kebijakan publik merupakan tahap krusial dalam proses kebijakan yang menekankan pada penerapan atau pelaksanaan keputusan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Pressman & Wildavsky, 1973; Wahab, 2004). Implementasi tidak hanya sekadar mengeksekusi kebijakan, tetapi juga melibatkan seluruh pemangku kepentingan (stakeholders), aktor, dan organisasi yang terkait agar kebijakan memberikan dampak nyata di masyarakat (Udoji, 2008; Solichin, 1997). Dalam praktiknya, implementasi kebijakan dapat dilakukan langsung melalui program-program operasional atau melalui kebijakan turunan yang menjabarkan isi kebijakan utama, seperti undang-undang atau peraturan daerah, sehingga kebijakan menjadi dapat dioperasionalkan di lapangan (Riant, 2004; Mazmanian & Sabatier, 1979). Tahap ini bersifat penting karena kebijakan yang hanya dirumuskan tetapi tidak diimplementasikan akan menjadi dokumen administratif tanpa efek nyata bagi masyarakat (Van Meter & Van Horn, 1975; Solihin Wahab, 2008).

Dalam kajian teori implementasi, literatur umumnya terbagi menjadi pendekatan top-down dan bottom-up (Matland, 1995; Muchlis Hamdi, 2014). Pendekatan top-down menempatkan perancang kebijakan sebagai aktor sentral yang memengaruhi faktor-faktor makro untuk mencapai tujuan, sedangkan pendekatan bottom-up menekankan peran kelompok sasaran dan penyedia layanan pada tingkat lokal untuk memastikan kebijakan dapat diadaptasi secara efektif. Selanjutnya, Matland menambahkan paradigma ketiga yang mengintegrasikan aspek ambiguitas dan konflik, yakni implementasi administratif, politis, simbolik, dan eksperimental (Muchlis Hamdi, 2014). Implementasi juga dipandang sebagai pengoperasionalisasian kebijakan melalui koordinasi sinergis antaraktor publik maupun privat, prosedur, dan teknik yang ditetapkan untuk mencapai tujuan kebijakan (Nurdin & Usman, 2004, 2002). Oleh karena itu, implementasi kebijakan bukan hanya sekadar aktivitas

teknis, tetapi juga merupakan proses strategis yang melibatkan interaksi kompleks antara kebijakan publik, pelaku kebijakan, dan lingkungan kebijakan (Dunn, 1994; Agustino, 2006). Dengan kata lain, keberhasilan implementasi menentukan efektivitas kebijakan dalam menyelesaikan masalah publik dan mewujudkan tujuan yang telah digariskan.

Reformasi Birokrasi

Reformasi birokrasi merupakan upaya strategis pemerintah untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik melalui perubahan menyeluruh pada struktur, prosedur, dan sumber daya manusia aparatur (Wibowo & Kertati, 2022; Praja & Faiq, 2021). Istilah birokrasi sendiri berasal dari kata *bureau* yang berarti meja dan *cratin* yang berarti kekuasaan, yang secara metaforis menunjukkan kekuasaan yang dijalankan oleh aparatur di balik meja kerja. Pelaksanaan reformasi birokrasi di Indonesia telah berjalan dalam tiga fase sejak 2010 hingga 2024 sesuai Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 tentang Grand Design Reformasi Birokrasi, dengan fokus pada tercapainya birokrasi yang bersih dan akuntabel, kapabel, serta pelayanan publik yang prima. Reformasi ini bertujuan menjawab prioritas Presiden untuk menciptakan pemerintahan yang sederhana, lincah, cepat, serta bebas dari praktik lamban, berbelit, dan pungutan liar (Syaifulloh, Muh., & Wardhono, 2023; Setiawan, 2010).

Menurut para ahli, reformasi birokrasi tidak hanya menyangkut perubahan prosedur, tetapi juga struktur, sikap, perilaku, dan budaya kerja aparatur (Sedarmayanti, 2010; Dewandaru, 2013). Sedarmayanti menyatakan bahwa reformasi birokrasi dapat dilakukan melalui empat aspek, yaitu penataan kelembagaan, ketatalaksanaan, sumber daya manusia, dan kualitas pelayanan publik. Implementasi reformasi diarahkan pada penyederhanaan struktur organisasi agar prosedur menjadi lebih jelas, cepat, transparan, dan profesional, serta penempatan pegawai sesuai keahlian untuk menghindari tumpang tindih tugas (Sinambela, 2011; Puspawati, 2016). Dengan kata lain, reformasi birokrasi bertujuan mewujudkan good governance melalui birokrasi yang profesional, netral, efektif, efisien, dan berorientasi hasil, sekaligus meningkatkan kualitas pelayanan publik sebagai upaya menyelaraskan fungsi pemerintahan dengan tuntutan masyarakat modern (Prasojo, 2009; de Wandaru, 2013; Puspawati, 2016).

Reformasi Pelayanan

Reformasi adalah mengubah atau membuat sesuatu menjadi lebih baik daripada yang sudah ada. Reformasi bertujuan mengoreksi dan membarui terus-menerus arah pembangunan bangsa yang selama ini jauh menyimpang, kembali ke cita-cita proklamasi. Reformasi pelayanan publik adalah upaya untuk melakukan pembaharuan dan perubahan mendasar terhadap sistem penyelenggaraan pemerintahan terutama menyangkut aspek-aspek pada penerapan pelayanan prima (Antony, 2019). Sehingga dapat dipahami bahwa reformasi pelayanan publik merupakan usaha pemerintah dalam mengubah sistem penyelenggaraan pemerintahan menjadi lebih baik. Reformasi pelayanan publik dapat dikatakan sebagai bentuk inovasi dalam suatu tatanan bentuk pelayanan publik yang selama ini diberikan secara umum (Iqbal, 2020). Suatu birokrasi yang berjalan menampilkan kegiatan organisasi jabatan dilakukan berdasarkan sistem aturan abstrak yang konsisten, yang harus diterapkan dalam

penanganan kasus-kasus yang konkrit. Hal ini dimaksudkan untuk menjamin keseragaman bukan hanya dalam pelaksanaan setiap tugas, tetapi juga dalam koordinasi berbagai tugas. Idealnya suatu birokrasi hanya berjalan melalui mekanisme terdapatnya pembagian kerja dengan spesialisasi peran yang jelas (Tauhid et al., 2022).

Pelayanan Publik

Reformasi pelayanan publik merupakan upaya strategis pemerintah untuk melakukan pembaruan dan perubahan mendasar terhadap sistem penyelenggaraan pemerintahan, khususnya dalam penerapan prinsip pelayanan prima (Antony, 2019). Reformasi ini bertujuan mengoreksi dan meningkatkan kualitas pelayanan publik agar lebih efektif, efisien, transparan, dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat, sekaligus menyesuaikan arah pembangunan bangsa dengan cita-cita proklamasi (Iqbal, 2020). Konsep reformasi pelayanan publik dapat dipahami sebagai inovasi dalam tatanan pelayanan yang selama ini diberikan, dengan menekankan pada peningkatan kualitas prosedur, perilaku aparatur, dan struktur birokrasi agar memberikan dampak nyata bagi masyarakat.

Dalam konteks birokrasi, reformasi pelayanan menekankan pentingnya mekanisme koordinasi dan pembagian kerja yang jelas serta spesialisasi peran yang konsisten dalam pelaksanaan tugas-tugas publik (Tauhid et al., 2022). Birokrasi yang efektif ditandai oleh penerapan aturan yang konsisten untuk menangani kasus-kasus konkret, sehingga setiap kegiatan organisasi dapat berjalan secara seragam dan terkoordinasi. Dengan demikian, reformasi pelayanan publik tidak hanya memperbaiki prosedur administratif, tetapi juga meningkatkan profesionalisme aparatur dan kualitas interaksi pemerintah dengan masyarakat, guna mewujudkan sistem pelayanan yang prima dan berorientasi pada hasil.

Zona Integritas

Zona Integritas (ZI) merupakan predikat yang diberikan kepada instansi pemerintah yang pimpinan dan jajarannya memiliki komitmen untuk mewujudkan Wilayah Bebas dari Korupsi (WBK) melalui reformasi birokrasi, khususnya dalam pencegahan korupsi dan peningkatan kualitas pelayanan publik (PermenpanRB, 2021). ZI menekankan pentingnya membangun integritas, menegakkan aturan, dan menciptakan budaya kerja yang bersih, akuntabel, serta profesional. Wilayah Bebas dari Korupsi (WBK) diberikan kepada unit kerja yang berhasil melaksanakan reformasi birokrasi secara signifikan, memenuhi kriteria perbaikan pada komponen pengungkit, serta mampu menghadirkan pelayanan publik yang prima dan pemerintahan yang bersih dan akuntabel. Tujuan utama pembangunan ZI menuju WBK adalah pencegahan praktik korupsi, kolusi, dan nepotisme, serta peningkatan kualitas pelayanan publik untuk membangun kepercayaan masyarakat terhadap institusi pemerintahan (PermenpanRB, 2019).

Proses pembangunan Zona Integritas meliputi beberapa tahapan, yakni penancangan, pembangunan, pengusulan, penilaian, dan penetapan, dengan fokus utama pada pembangunan itu sendiri (PermenpanRB, 2019). Pembangunan integritas mencakup penguatan sistem, pembinaan sumber daya manusia, dan pembentukan budaya kerja yang baik melalui komitmen pimpinan dan staf. Selain itu, partisipasi masyarakat menjadi penting dalam mempercepat

pencapaian target ZI, mulai dari pelaksanaan, pemantauan, evaluasi, hingga memberikan masukan untuk pencegahan praktik KKN. Transparansi melalui kontrak kinerja yang jelas dan evaluasi berkala juga menjadi bagian penting dari implementasi ZI, sehingga tujuan institusi yang bersih, profesional, dan melayani masyarakat dapat tercapai secara nyata (PermenpanRB, 2021).

METODE

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif karena bertujuan untuk mendeskripsikan secara mendalam implementasi program pembangunan Zona Integritas di Kantor Bersama Samsat Surabaya Barat. Metode kualitatif dipilih karena memungkinkan peneliti memperoleh informasi yang spesifik, transparan, dan holistik mengenai proses dan kendala dalam pelaksanaan kebijakan (Bogdan & Taylor dalam Tewal, 2021). Data yang dihasilkan berupa kata-kata, pernyataan lisan, dan catatan pengamatan terhadap perilaku informan, sehingga memungkinkan peneliti untuk memahami konteks pelaksanaan Zona Integritas secara utuh, bukan hanya terbatas pada variabel atau hipotesis tertentu. Pendekatan ini menekankan interaksi sosial dan pengalaman para aktor dalam konteks nyata implementasi kebijakan.

Fokus penelitian dalam studi ini adalah membatasi ruang lingkup agar data yang dikumpulkan relevan dan terarah (Maleong, 2005). Fokus utama penelitian meliputi: (1) implementasi program pembangunan Zona Integritas di Kantor Bersama Samsat Surabaya Barat dengan indikator komponen pengungkit Zona Integritas, yaitu manajemen perubahan, penataan tatalaksana, penataan manajemen SDM, penguatan pengawasan, penguatan akuntabilitas kinerja, dan peningkatan kualitas pelayanan publik; serta (2) faktor-faktor kendala yang muncul selama proses pembangunan Zona Integritas di instansi tersebut. Pembatasan ini memungkinkan peneliti untuk menganalisis secara mendalam keberhasilan dan hambatan yang dihadapi dalam implementasi program.

Informan penelitian merupakan pihak yang memiliki keterlibatan langsung dan pemahaman mendalam terkait pelaksanaan Zona Integritas (Moleong, 2006; Andi, 2010). Peneliti memilih informan yang mewakili pimpinan, pelaksana, dan penerima layanan di Kantor Bersama Samsat Surabaya Barat, yaitu kepala unit, ketua Zona Integritas, administrator pelayanan, dan beberapa wajib pajak sebagai pengguna layanan. Informan dipilih secara purposif untuk memperoleh informasi yang relevan dan komprehensif mengenai implementasi program dan kendala yang dihadapi.

Analisis data dalam penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan proses sistematis mulai dari pengumpulan, pengorganisasian, hingga interpretasi data (Sugiyono, 2018). Data diperoleh melalui wawancara, observasi, dan studi dokumen terkait, kemudian disusun secara tematik berdasarkan indikator pengungkit Zona Integritas dan permasalahan yang muncul. Proses analisis dilakukan secara berulang untuk memastikan keakuratan dan kedalaman pemahaman terhadap data, sehingga hasil penelitian mampu menggambarkan kondisi nyata pelaksanaan pembangunan Zona Integritas dan memberikan wawasan tentang strategi perbaikan yang diperlukan. Pendekatan ini menekankan makna yang terkandung dalam data untuk memahami dinamika implementasi kebijakan di tingkat operasional secara menyeluruh.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Samsat Surabaya Barat, atau Samsat Tandes Tanjungsari, merupakan pusat pelayanan administrasi kendaraan bermotor yang menjadi pilihan utama masyarakat untuk mengurus registrasi, pembayaran Pajak Kendaraan Bermotor (PKB), BBNKB, dan SWDKLLJ. Seiring perkembangan teknologi, Samsat juga menyediakan layanan alternatif seperti Samsat Keliling untuk mempermudah pengesahan STNK dan pembayaran PKB tahunan serta SWDKLLJ, sehingga memudahkan masyarakat mendapatkan layanan tanpa harus datang langsung ke kantor pusat.

Kantor Bersama Samsat Tandes berfungsi sebagai kantor pusat administrasi Pajak dan legalitas kendaraan bermotor untuk wilayah Surabaya Barat, berlokasi di Jl. Raya Tandes Lor No. 1, Tanjungsari, Kecamatan Sukomanunggal, Kota Surabaya. Samsat ini membawahi beberapa kecamatan di Surabaya Barat, yaitu Benowo, Pakal, Asem Rowo, Sukomanunggal, Tandes, Sambikerep, dan Lakarsantri, sehingga layanan administrasi kendaraan bermotor dapat terkoordinasi secara efektif di seluruh wilayah tersebut.

Implementasi Program Zona Integritas di Kantor Bersama Samsat Surabaya Barat

Penelitian ini akan membahas implementasi program zona integritas di Kantor Samsat Surabaya Barat berdasarkan model implementasi kebijakan yang dirumuskan oleh Merilee S. Grindle (1980). Model ini dalam mengimplementasikan kebijakan bergantung pada *content* (isi) dan *context*. Berikut hasil wawancara dengan informan terkait implementasi program zona integritas di Kantor Samsat Surabaya Barat sesuai indikator teori Grindle yaitu:

1. Content of Policy

Isi kebijakan atau program akan berpengaruh pada tingkat keberhasilan implementasi. Kebijakan yang sifatnya kontroversial, kebijakan yang dipandang tidak populis, kebijakan menghendaki perubahan besar, maka akan mendapatkan perlawanan baik dari kelompok sasaran atau implementornya. Isi kebijakan yang dapat mempengaruhi implementasi antara lain:

a. Kepentingan yang Dipengaruhi oleh Adanya Program

Indikator ini mengukur sejauh mana kebijakan yang dibuat memiliki potensi untuk mengubah hubungan sosial, politik, dan ekonomi di masyarakat. Dalam pelaksanaannya, suatu kebijakan pasti melibatkan berbagai kepentingan, dan pengaruh kepentingan tersebut akan menentukan keberhasilan implementasinya. Implementasi Program Zona Integritas di Kantor Bersama Samsat Surabaya Barat merupakan bagian dari upaya pemerintah untuk meningkatkan pelayanan publik yang bersih, transparan, dan berintegritas. Program ini bertujuan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif bagi praktik birokrasi yang baik dan bertanggung jawab.

Hasil wawancara menunjukkan bahwa pegawai Samsat Surabaya Barat sangat mendukung program ini. Salah satu informan menyatakan bahwa melalui implementasi Zona Integritas, Samsat dapat mengurangi potensi korupsi dalam pelayanan, seperti pengurusan pajak kendaraan, pembayaran denda, dan administrasi lainnya, sehingga pungutan liar kini tidak lagi terjadi. Informan lain menekankan bahwa kepentingan Samsat terakomodasi dengan baik melalui kebijakan Pembangunan dan Evaluasi Zona Integritas,

serta penerapan Permenpan RB No. 90 Tahun 2021 yang diyakini dapat menciptakan lingkungan kerja yang bersih dari korupsi dan birokrasi yang menghambat layanan publik.

Beberapa informan juga menambahkan bahwa program ini sangat penting untuk menjaga transparansi, efisiensi, dan akuntabilitas layanan publik. Mereka percaya bahwa dengan penerapan kebijakan tersebut, Samsat Surabaya Barat dapat memberikan kontribusi signifikan dalam menciptakan pelayanan terbaik bagi masyarakat. Dukungan terhadap program ini juga diperkuat dengan acuan pada standar internasional ISO 37001:2016 mengenai Sistem Manajemen Penyuluhan, yang semakin menegaskan pentingnya penerapan prinsip integritas di instansi publik.

Dari perspektif masyarakat, implementasi Zona Integritas dianggap sangat berguna untuk menciptakan pelayanan yang optimal dan jujur. Berdasarkan keseluruhan wawancara, dapat disimpulkan bahwa kepentingan utama Samsat Surabaya Barat dalam implementasi program Zona Integritas adalah untuk mengurangi praktik korupsi dalam pelayanan kendaraan bermotor, meningkatkan kualitas layanan publik, dan membangun kepercayaan masyarakat.

b. Jenis Manfaat yang Akan Dihasilkan

Dalam konteks kebijakan, setiap program seharusnya menghasilkan manfaat yang berdampak positif baik bagi masyarakat maupun internal instansi. Implementasi kebijakan Pembangunan dan Evaluasi Zona Integritas menuju wilayah bebas dari korupsi di Samsat Surabaya Barat sesuai Permenpan RB No. 90 Tahun 2021 diharapkan memberikan berbagai manfaat.

Hasil wawancara menunjukkan bahwa masyarakat merasakan peningkatan kepuasan atas pelayanan yang diberikan. Informan menyebutkan bahwa implementasi kebijakan ini membantu menciptakan lingkungan yang bebas dari korupsi, meningkatkan kepercayaan masyarakat terhadap Samsat Surabaya Barat, serta memastikan pelayanan yang lebih cepat, transparan, dan efisien. Selain itu, kebijakan ini juga berdampak positif bagi internal Samsat, seperti meningkatkan semangat kerja, motivasi pegawai, serta efektivitas dan efisiensi organisasi karena terciptanya birokrasi yang bersih, akuntabel, dan berkinerja tinggi.

Pegawai Samsat Surabaya Barat menekankan manfaat lain yang signifikan, yakni terciptanya lingkungan kerja yang transparan dan akuntabel, memperkuat integritas dan profesionalisme pegawai, serta membangun citra positif lembaga sebagai instansi pelayanan publik yang terpercaya dan berintegritas. Implementasi kebijakan ini juga memungkinkan pengelolaan sumber daya lebih baik, sehingga operasional menjadi lebih efisien dan pelayanan masyarakat dapat dilakukan lebih cepat dan berkualitas.

Dari perspektif masyarakat, program ini memberikan kepuasan yang nyata karena pelayanan yang diterima menjadi profesional, transparan, dan bermutu. Dengan meminimalisir praktik korupsi, pegawai dapat bekerja secara jujur dan akuntabel, sehingga menimbulkan kepercayaan dan meningkatkan citra Samsat Surabaya Barat sebagai instansi publik yang memberikan layanan terbaik bagi masyarakat. Secara keseluruhan, implementasi kebijakan Zona Integritas memastikan bahwa Samsat memenuhi standar

pelayanan publik yang tinggi sesuai regulasi yang berlaku.

c. **Jangkauan Perubahan yang Diinginkan**

Indikator ini mengukur sejauh mana penerima manfaat program merasakan perubahan yang diharapkan, yang sangat dipengaruhi oleh jenis program yang dirancang untuk mencapai tujuan. Derajat perubahan yang ingin dicapai menunjukkan skala dan fokus perubahan yang hendak diwujudkan melalui implementasi kebijakan.

Hasil wawancara menunjukkan bahwa perubahan yang diinginkan dari implementasi kebijakan Pembangunan dan Evaluasi Zona Integritas di Samsat Surabaya Barat adalah penghapusan praktik korupsi dan pungutan liar dalam proses administrasi pelayanan. Pegawai berharap layanan dapat berjalan lebih cepat, efektif, dan efisien, sehingga alur pelayanan tidak lagi berbelit-belit. Dengan perubahan ini, kepercayaan masyarakat terhadap Samsat Surabaya Barat diharapkan meningkat, dan instansi ini dapat menjadi contoh bagi unit kerja lain serta mendukung reformasi birokrasi dan prinsip good governance.

Pegawai Samsat menambahkan bahwa perubahan signifikan juga mencakup terciptanya lingkungan kerja yang transparan dan akuntabel, memastikan integritas dan profesionalisme dalam setiap layanan, serta meningkatkan efisiensi dan kualitas pelayanan. Mereka menekankan pentingnya Samsat Surabaya Barat menjadi model instansi publik yang memberikan layanan cepat, transparan, dan akuntabel, sekaligus mengurangi birokrasi yang lambat.

Dari perspektif masyarakat, program Zona Integritas diharapkan menjadi solusi terhadap permasalahan klasik seperti praktik calo dalam pengurusan pajak kendaraan. Masyarakat menginginkan peningkatan standar mutu pelayanan yang berkualitas, dengan instansi publik yang bekerja maksimal, jujur, dan transparan. Secara keseluruhan, implementasi kebijakan ini bertujuan agar pelayanan di Samsat Surabaya Barat lebih efektif, efisien, dan profesional, sesuai dengan harapan masyarakat dan regulasi yang berlaku.

d. **Kedudukan Pengambil Keputusan**

Indikator ini mengukur sejauh mana letak pengambil keputusan dalam suatu kebijakan sudah tepat, karena peran pengambil keputusan sangat penting dalam keberhasilan implementasi kebijakan. Berdasarkan hasil wawancara, implementasi kebijakan Pembangunan dan Evaluasi Zona Integritas menuju wilayah bebas dari korupsi di Samsat Surabaya Barat sesuai Permenpan RB No. 90 Tahun 2021 sudah berada pada posisi yang sesuai untuk mendukung tercapainya prinsip Good Governance.

Beberapa informan menilai bahwa sistem pelayanan di Samsat Surabaya Barat telah mengalami peningkatan signifikan. Proses pelayanan kini lebih cepat dan transparan dibanding sebelumnya, walaupun masih ada oknum tertentu yang melakukan pungutan liar. Hal ini menunjukkan perlunya perbaikan sistem secara konsisten untuk meminimalisir celah-celah yang dapat disalahgunakan. Informan juga menyatakan bahwa langkah-langkah yang diambil untuk memperkuat integritas dan efisiensi dalam setiap aspek

pelayanan diharapkan membawa perubahan positif, menjadikan tata kelola pemerintahan lebih transparan, akuntabel, dan bebas dari praktik korupsi maupun birokrasi yang memperlambat.

Beberapa informan menambahkan bahwa keputusan yang diambil Samsat Surabaya Barat dalam penerapan Zona Integritas sudah cukup baik. Kebijakan dan prosedur, seperti validasi perhitungan pajak oleh pimpinan pusat, menunjukkan adanya kontrol yang memadai dan komitmen terhadap Good Governance. Meskipun masih terdapat tantangan dan kendala, konsistensi dan komitmen pimpinan serta pegawai diyakini mampu memperbaiki tata kelola, menjadikan instansi ini teladan dalam pelayanan profesional dan berintegritas.

Secara keseluruhan, implementasi Zona Integritas di Samsat Surabaya Barat sudah sesuai dengan kebutuhan untuk mewujudkan Good Governance. Permenpan RB No. 90 Tahun 2021 memberikan pedoman pembangunan ekosistem pemerintahan yang bersih dan akuntabel melalui Zona Integritas, yaitu instansi pemerintah yang pimpinan dan pegawainya berkomitmen pada Kawasan Bebas Korupsi (WBK) dan Kawasan Birokrasi Bersih dan Melayani (WBBM). Reformasi birokrasi, menurut Wahyuni et al. (2023) dan Winasta & Maradona (2023), adalah strategi pemerintah untuk mencapai Good Governance melalui perbaikan sistem administrasi yang berfokus pada kepegawaian, manajemen, dan kelembagaan, yang tercermin dalam penerapan Zona Integritas di Samsat Surabaya Barat.

e. Pelaksana Program

Indikator pelaksana program menilai sejauh mana kebijakan menyebutkan implementasinya secara rinci, karena peran pelaksana sangat menentukan keberhasilan implementasi kebijakan. Berdasarkan hasil wawancara, pelaksana program Zona Integritas di Samsat Surabaya Barat melibatkan berbagai pihak yang memiliki tanggung jawab dan komitmen untuk mewujudkan layanan publik yang bersih, transparan, dan profesional.

Informan menekankan bahwa dukungan semua pihak, termasuk seluruh jajaran pegawai Samsat Surabaya Barat, pemerintah daerah, dan masyarakat, sangat penting untuk keberhasilan program. Pegawai internal harus siap dan mendukung perubahan menuju birokrasi yang lebih efisien dan bebas dari korupsi. Kegagalan salah satu pihak dalam mendukung program dapat menghambat pelaksanaan dan mengurangi efektivitas kebijakan.

Beberapa informan juga menyoroti tantangan yang ada, seperti perubahan budaya dan mindset pegawai dalam menjalankan proses administrasi yang lebih transparan dan akuntabel. Untuk itu, peningkatan kapasitas dan pemahaman pegawai menjadi bagian penting agar penerapan kebijakan berjalan konsisten dan efektif. Dengan kerjasama dan komitmen bersama, program ini diharapkan dapat mengatasi tantangan tersebut dan mewujudkan Samsat Surabaya Barat sebagai lembaga yang profesional dan berintegritas.

Secara keseluruhan, implementasi Zona Integritas menekankan pentingnya dukungan menyeluruh dari semua pihak terkait. Hal ini sejalan dengan pendapat Loro

(2023) bahwa keberhasilan penerapan zona integritas menuju WBK membutuhkan keseragaman pemahaman dan tindakan antara peraturan, otoritas, dan kelompok kepentingan lainnya. Dengan dukungan yang solid, Samsat Surabaya Barat diharapkan mampu mencapai tujuan pembangunan birokrasi yang bersih, akuntabel, dan berkinerja tinggi.

f. Sumber Daya yang Disediakan

Indikator ini menilai sumber daya yang disediakan untuk keberhasilan implementasi kebijakan, meliputi tenaga kerja, keahlian, anggaran, dan sarana. Keberhasilan suatu program sangat bergantung pada ketersediaan dan kualitas sumber daya yang mendukung pelaksana program.

Hasil wawancara menunjukkan bahwa sumber daya manusia (SDM) yang berkualitas menjadi faktor utama dalam keberhasilan implementasi Zona Integritas di Samsat Surabaya Barat. Pegawai yang memiliki integritas tinggi dan kemampuan profesional menjadi pelaksana utama kebijakan ini di lapangan. Dukungan dari pimpinan, instansi terkait seperti Bapenda Provinsi Jatim, Polda Jatim, Kemenpan RB, serta masyarakat juga dianggap penting untuk memastikan kelancaran program.

Selain SDM, sarana dan prasarana juga menjadi aspek penting. Teknologi informasi yang canggih, komputer, jaringan internet, ruang kerja yang kondusif, serta alat penunjang administrasi mendukung efisiensi dan transparansi pelayanan. Beberapa informan juga menyoroti pentingnya sistem pengawasan, seperti kamera CCTV, server monitoring, dan perangkat keamanan lainnya, untuk meminimalisir potensi pelanggaran dalam proses administrasi.

Anggaran yang memadai menjadi komponen penting lain, karena memungkinkan pelaksanaan berbagai kegiatan program Zona Integritas menuju Wilayah Bebas dari Korupsi (WBK). Dengan dukungan sumber daya manusia, sarana prasarana, anggaran yang cukup, dan kerjasama dari semua pihak terkait, implementasi kebijakan di Samsat Surabaya Barat diharapkan berjalan efektif, konsisten, dan mencapai tujuan program secara optimal.

2. Context of implementation

Konteks implementasi akan berpengaruh pada tingkat keberhasilannya karena baik mudahnya kebijakan maupun dukungan kelompok sasaran, hasil implementasi tetap bergantung pada implementornya (Fajarwati & Ulda, 2022). Konteks implementasi yang berpengaruh terhadap keberhasilan implementasi kebijakan antara lain:

a. Kekuasaan, Kepentingan, dan Strategi Aktor yang Terlibat

Pada fase implementasi, kekuasaan dan kepentingan aktor sangat mempengaruhi pencapaian tujuan kebijakan (Johnson & Indvik, 2001). Implementor menjadi pihak yang paling potensial untuk dipengaruhi sekaligus mempengaruhi proses implementasi. Dalam konteks Zona Integritas di Samsat Surabaya Barat, Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (PANRB) memegang peranan sentral sebagai pembuat kebijakan.

Hasil wawancara menunjukkan bahwa PANRB memiliki kekuatan yang signifikan untuk memfasilitasi dan mendukung implementasi Zona Integritas. Peran kementerian mencakup penyusunan regulasi, pemberian pedoman teknis, serta monitoring dan evaluasi secara berkala. Dukungan ini sangat penting untuk memastikan bahwa instansi pemerintah, termasuk Samsat Surabaya Barat, mematuhi standar integritas dan transparansi yang telah ditetapkan. Informan menegaskan bahwa keberhasilan implementasi program tidak hanya bergantung pada regulasi formal, tetapi juga pada kolaborasi efektif dengan semua pihak terkait, termasuk pegawai, pemerintah daerah, dan masyarakat.

Selain itu, beberapa informan menekankan pentingnya kerja sama antara PANRB dan lembaga lain, seperti Komisi Pemberantasan Korupsi, dalam pengawasan dan pelaksanaan program. Dengan dukungan dari kementerian dan kolaborasi yang solid, implementasi Zona Integritas di Samsat Surabaya Barat dapat berjalan maksimal, menghasilkan perubahan nyata dalam meningkatkan kualitas layanan publik, tata kelola yang lebih baik, serta budaya birokrasi yang bersih dan akuntabel.

Secara keseluruhan, kekuatan PANRB dalam menyusun regulasi, memberikan panduan teknis, dan melakukan evaluasi berkala menjadi faktor kunci keberhasilan program, namun implementasinya tetap bergantung pada kolaborasi semua pihak yang terlibat untuk mencapai tujuan Zona Integritas secara optimal.

b. Karakteristik Lembaga dan Penguasa

Keseriusan pemerintah menjadi faktor kunci dalam keberhasilan implementasi kebijakan Pembangunan dan Evaluasi Zona Integritas menuju Wilayah Bebas dari Korupsi (WBK) dan Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani (WBBM) di Samsat Surabaya Barat. Hasil wawancara menunjukkan bahwa pemerintah telah menunjukkan komitmen nyata melalui penerbitan regulasi yang jelas dan komprehensif, yaitu Peraturan Menteri PANRB No. 90 tahun 2021. Regulasi ini menjadi landasan bagi penerapan program, sekaligus menunjukkan keseriusan pemerintah dalam memberantas korupsi dan meningkatkan tata kelola pemerintahan di tingkat instansi, termasuk Samsat Surabaya Barat.

Selain itu, pemerintah juga menyediakan dukungan sumber daya dan fasilitas yang diperlukan, mulai dari pengalokasian anggaran, fasilitas teknologi informasi, hingga pelatihan bagi pegawai Samsat. Dukungan ini dirasakan sangat membantu implementasi program agar berjalan sesuai dengan standar integritas, transparansi, dan efisiensi yang ditetapkan. Informan menegaskan bahwa arahan yang jelas, monitoring yang ketat, serta dukungan teknis menjadi dorongan agar Samsat Surabaya Barat terus meningkatkan kualitas layanan publik.

Beberapa informan menekankan bahwa keseriusan pemerintah juga terlihat dari upaya peningkatan kualitas pelayanan, seperti pembuatan prosedur kerja yang lebih terstruktur untuk mendukung pelayanan yang cepat, transparan, dan akuntabel. Dengan adanya regulasi dan fasilitas yang memadai, Samsat Surabaya Barat dapat menjadi contoh pelaksanaan Zona Integritas yang efektif, membangun birokrasi bersih, serta menciptakan pelayanan publik yang profesional dan terpercaya.

Secara keseluruhan, hasil wawancara menunjukkan bahwa komitmen serius pemerintah dalam reformasi birokrasi ditunjukkan melalui penerbitan Permenpan RB No. 90 tahun 2021, penyediaan sumber daya, dan dukungan teknis yang konsisten, sehingga implementasi kebijakan Zona Integritas di Samsat Surabaya Barat dapat berjalan optimal dan sesuai tujuan.

c. Keputusan dan Daya Tanggap

Tingkat kepatuhan dan daya tanggap pelaksana menjadi faktor penting dalam implementasi kebijakan Pembangunan dan Evaluasi Zona Integritas menuju Wilayah Bebas dari Korupsi (WBK) di Samsat Surabaya Barat. Hasil wawancara menunjukkan bahwa implementasi kebijakan ini telah berjalan cukup baik. Informan menegaskan bahwa penataan ulang struktur organisasi dan tata kerja telah dilakukan, sehingga proses administrasi kini lebih cepat, transparan, dan bebas dari pungutan liar. Hal ini memungkinkan Samsat Surabaya Barat berhasil mencapai target kinerja Zona Integritas pada tahun 2021 (Informan 1).

Lebih lanjut, kepatuhan pelaksana terhadap aturan dan prosedur yang ditetapkan terus ditingkatkan melalui pelatihan berkelanjutan dan pengawasan yang ketat. Pegawai di Samsat Surabaya Barat berupaya menginternalisasi nilai integritas, akuntabilitas, dan transparansi dalam setiap tindakan sehari-hari. Dengan cara ini, implementasi kebijakan tidak hanya bersifat formal, tetapi juga mendorong perubahan budaya organisasi menuju praktik yang lebih bersih dan efisien (Informan 2 dan 3).

Beberapa upaya konkret yang dilakukan untuk meningkatkan kepatuhan termasuk pembentukan Call Center untuk menangani keluhan masyarakat, pelatihan bagi karyawan, serta pengawasan keuangan yang lebih ketat. Langkah-langkah ini memastikan bahwa pelayanan publik di Samsat Surabaya Barat sesuai dengan standar yang diatur dalam Permenpan RB No. 90 tahun 2021, serta menciptakan pelayanan administrasi yang cepat, efektif, dan bebas dari praktik korupsi (Informan 4–6).

Berdasarkan hasil wawancara, dapat disimpulkan bahwa Kantor Samsat Surabaya Barat menunjukkan tingkat kepatuhan dan daya tanggap yang baik dalam menerapkan kebijakan Zona Integritas, sehingga proses administrasi berjalan lancar, transparan, dan mampu meningkatkan kepercayaan masyarakat terhadap layanan publik. Berikut rangkuman hasil penelitian implementasi program zona integritas di Kantor Samsat Surabaya Barat disajikan dalam tabel 3.

Tabel 3. Implementasi Program Zona Integritas di Kantor Samsat Surabaya Barat

1) Content of Policy (Isi Kebijakan)	
Kepentingan yang dipengaruhi oleh adanya program	Kepentingan Samsat Surabaya Barat dalam Implementasi Zona Integritas adalah mengurangi praktik korupsi pada pelayanan kendaraan bermotor.
Jenis manfaat yang akan dihasilkan	Implementasi kebijakan Pembangunan dan Evaluasi Zona Integritas menuju wilayah bebas dari korupsi dan wilayah birokrasi bersih melayani di Samsat Surabaya Barat memberikan kepuasan bagi masyarakat karena pelayanan yang diberikan. Hal ini karena pelayanan yang lebih cepat,

1) Content of Policy (Isi Kebijakan)	
	transparan, dan efisien akan meningkatkan kepuasan masyarakat.
Jangkauan perubahan yang diinginkan	Perubahan dari implementasi kebijakan Pembangunan dan Evaluasi Zona Integritas yang diinginkan oleh masyarakat yaitu agar tidak ada lagi pungutan liar dalam proses administrasi.
Kedudukan pengambil keputusan	Implementasi program Zona Integritas di Samsat Surabaya Barat sudah sesuai kebutuhan dalam mewujudkan Good Governance.
Pelaksana program	Keberhasilan implementasi program Zona Integritas maka diperlukan dukungan oleh semua pihak terkait tanpa terkecuali. Apabila salah satu pihak tidak mendukung program tersebut maka dapat menjadi masalah
Sumber daya yang disediakan	Diperlukan sumber daya manusia yang berkualitas didukung dengan teknologi informasi yang canggih, anggaran yang cukup dan Kerjasama dari semua pihak untuk mendukung implementasi program ini
2) Context of implementation (Konteks Implementasi)	
Kekuasaan, kepentingan, dan strategi aktor yang terlibat	Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia memfasilitasi dan mendukung implementasi zona integritas, namun keberhasilan implementasi tergantung pada kolaborasi semua pihak.
Karakteristik lembaga dan penguasa	Adanya Permenpan RB No. 90 tahun 2021 menunjukkan komitmen serius pemerintah dalam meningkatkan tata kelola pemerintahan dan memberantas korupsi di level instansi pemerintah
Keputusan dan daya tanggap	Kantor Samsat Surabaya Barat telah menerapkan kebijakan Pembangunan dan Evaluasi Zona Integritas menuju wilayah bebas dari korupsi dengan baik. Hal ini ditunjukkan oleh proses administrasi yang cepat dan transparan tanpa adanya pungutan liar.

Kendala - kendala yang dihadapi dalam implementasi program pembangunan Zona Integritas di Kantor Bersama Surabaya Barat

Pelaksanaan program pembangunan Zona Integritas di Kantor Bersama Samsat Surabaya Barat menghadapi beberapa kendala yang memengaruhi efektivitas implementasi. Salah satu kendala utama adalah kurangnya kesadaran dan komitmen pegawai dalam menginternalisasikan nilai-nilai integritas. Dukungan penuh dari seluruh pegawai menjadi prasyarat penting agar program dapat berjalan optimal. Beberapa informan menyatakan bahwa masih terdapat pegawai yang belum memahami tujuan program, sehingga proses kerja belum sepenuhnya memenuhi standar yang ditetapkan.

Keterbatasan sumber daya juga menjadi hambatan signifikan. Baik dari sisi jumlah personel, anggaran, maupun infrastruktur, keterbatasan ini mengurangi efektivitas pelaksanaan program. Misalnya, keterbatasan dana untuk pelatihan pegawai dan pengembangan sistem informasi memengaruhi kemampuan instansi dalam menerapkan Zona Integritas secara maksimal. Selain itu, jumlah pegawai yang terbatas membuat beberapa kegiatan tidak dapat dijalankan secara optimal dibandingkan instansi lain.

Resistensi atau perlawanan dari pihak-pihak yang tidak mendukung perubahan menuju birokrasi bersih dan transparan turut menghambat pelaksanaan program. Hal ini bisa muncul dari kepentingan pribadi maupun kebiasaan lama yang bertentangan dengan nilai integritas. Ketidaksiapan infrastruktur dan teknologi menjadi kendala tambahan, karena implementasi

Zona Integritas memerlukan sistem pendukung digital untuk pengelolaan data, pelaporan, dan monitoring, yang masih terbatas di kantor ini.

Hasil penelitian terdahulu juga menegaskan bahwa faktor penghambat implementasi Zona Integritas meliputi sosialisasi, komitmen pegawai, sumber daya manusia, anggaran, sarana dan prasarana, struktur organisasi, dan mekanisme penilaian yang kompleks (Ari Cahyono & Raka Suardana, 2021; Gani, 2019; Julia et al., 2019; Mosepa et al., 2018; Widarti & Madalina, 2018; Wilujeng & Pramudyastuti, 2020). Dengan memahami kendala-kendala ini, upaya perbaikan implementasi Zona Integritas dapat direncanakan secara lebih tepat dan menyeluruh.

KESIMPULAN

Kesimpulan yang dapat diambil dari penelitian ini antara lain :

1. Implementasi program pembangunan Zona Integritas di Kantor Bersama Samsat Surabaya Barat berdasarkan model kebijakan Grindle yaitu: 1) Kepentingan yang dipengaruhi oleh adanya program : Kepentingan Samsat Surabaya Barat dalam Implementasi Zona Integritas adalah mengurangi praktik korupsi pada pelayanan kendaraan bermotor, 2) Jenis manfaat yang akan dihasilkan: Implementasi kebijakan Pembangunan dan Evaluasi Zona Integritas menuju wilayah bebas dari korupsi di Samsat Surabaya Barat memberikan kepuasan bagi masyarakat karena pelayanan yang diberikan, 3) Jangkauan perubahan yang diinginkan: Perubahan dari implementasi kebijakan Pembangunan dan Evaluasi Zona Integritas yang diinginkan oleh masyarakat yaitu agar tidak ada lagi pungutan liar dalam proses administrasi, 4) Kedudukan pengambil keputusan : Implementasi program Zona Integritas di Samsat Surabaya Barat sudah sesuai kebutuhan dalam mewujudkan *Good Governance*, 5) Pelaksana program: Keberhasilan implementasi program Zona Integritas maka diperlukan dukungan oleh semua pihak terkait tanpa terkecuali, 6) Sumber daya yang disediakan: Diperlukan sumber daya manusia yang berkualitas didukung dengan teknologi informasi yang canggih, anggaran yang cukup dan Kerjasama dari semua pihak untuk mendukung implementasi program, 7) Kekuasaan, kepentingan, dan strategi aktor yang terlibat: Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia memfasilitasi dan mendukung implementasi zona integritas, namun keberhasilan implementasi tergantung pada kolaborasi semua pihak, 8) Karakteristik lembaga dan penguasa: Adanya Permenpan RB No. 90 tahun 2021 menunjukkan komitmen serius pemerintah dalam meningkatkan tata kelola pemerintahan dan memberantas korupsi di level instansi pemerintah dan 9) Keputusan dan daya tanggap: Kantor Samsat Surabaya Barat telah menerapkan kebijakan Pembangunan dan Evaluasi Zona Integritas menuju wilayah bebas dari korupsi dan wilayah birokrasi bersih dengan baik.
2. Kendala dalam implementasi pembangunan Zona Integritas di Kantor Bersama Samsat Surabaya Barat adalah Kurangnya Kesadaran dan Komitmen Pegawai, Keterbatasan Sumber Daya, Resistensi dan Perlawanan dari Pihak-pihak yang Tidak Mendukung, Ketidaksiapan Infrastruktur dan Teknologi, Pola Pikir dan Budaya Organisasi Lama dan Kurangnya Pemahaman dan Dukungan Masyarakat

REFERENSI

- Antony, F. (2019). Implementasi Knowledge Management System Pada Bank Tabungan Negara di Provinsi Sumatera Selatan. *Jurnal Ilmiah Informatika Global*, 10(2), 99–106. <https://doi.org/10.36982/jiig.v10i2.857>
- Asqalami, Akbar., & Mustofa, A. (2023). Sosialisasi Pelayanan Publik Penggunaan E-Wargaku Untuk Peningkatan Pengaduan dan Menampung Aspirasi Masyarakat di Kota Surabaya Fakultas Ilmu Administrasi , Universitas Dr . Soetomo Surabaya Email: akbarasqalami123@gmail.com A . LATAR BELAKANG Seiring d. *SAP – Edisi Khusus November Tahun 2023*, 363–370.
- Azzunaika, R. G., Nugroho, K. S., & Yulianti, R. (2023). Pembangunan Zona Integritas Dalam Mewujudkan Kualitas Pelayanan Publik di Polres Cilegon. *JDKP Jurnal Desentralisasi Dan Kebijakan Publik*, 4(2), 13–25. <https://doi.org/10.30656/jdkp.v4i2.6577>
- Fajarwati, A., & Ulda, R. (2022). MODEL IMPLEMENTASI KEBIJAKAN MERILEE GRINDLE (STUDI KASUS PENYERAPAN TENAGA KERJA LOKAL PADA PT. MEIJI RUBBER INDONESIA KABUPATEN BEKASI). *Dialog*, 7(1).
- Fatchuriza, M., & Prasajo, T. A. (2021). Sistem Penanganan Pengaduan Berbasis E-Government Pada Dinas Komunikasi Dan Informatika Kabupaten Kendal. *AS-SIYASAH: Jurnal Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik*, 6(1), 45. <https://doi.org/10.31602/as.v6i1.4333>
- Futum Hubaib, J. B. A. J. dan. (2021). Konsep Pelayanan Publik Di Indonesia (Analisis Literasi Penyelenggaraan Pelayanan Publik di Indonesia). *Dedikasi*, 22(2), 105. <https://doi.org/10.31293/ddk.v22i2.5860>
- 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. *Jurnal Ilmu Administrasi Publik*, 1, 25–42.
- Iqbal, M. (2020). Pengaruh Pelaksanaan E Katalog Dalam Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah Terhadap Umkm. *Jurnal Usm Law Review*, 3(1), 77. <https://doi.org/10.26623/julr.v3i1.2204>
- Johnson, P. R., & Indvik, J. (2001). Slings and arrows of rudeness: Incivility in the workplace. *Journal of Management Development*, 20(8), 705–714. <https://doi.org/10.1108/EUM0000000005829>
- Lestari, R. A. (2019). Reformasi Birokrasi Sebagai Pelayan Publik. *Dinamika Governance : Jurnal Ilmu Administrasi Negara*, 9(1). <https://doi.org/10.33005/jdg.v9i1.1421>
- Mustofa, A., & Zainal, F. (2023). Kualitas Pelayanan Publik Pada Bus Trans Jatim Della Ajeng Ayu Febriyanti, Amirul Mustofa, Zainal Fatah SAP – Edisi Khusus November Tahun 2023. *Soetomo Administrasi Publik*, 381–394.
- PermenpanRB. (2021). Permenpanrb 90/2021 tentang Pembangunan dan Evaluasi Zona Integritas Menuju Wilayah Bebas Dari Korupsi dan Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani. *Implementation Science*, 52(1), 1–49.
- Praja, S. J., & Faiq, A. (2021). Implementasi Peraturan Daerah Nomor 13 Tahun 2018 Tentang Penempatan Tenaga Kerja Lokal Di Kota Pekanbaru Provinsi Riau. *Jurnal Kebijakan Pemerintahan*, 4(2), 17–23.
- Tauhid, S., Suaib, E., Bake, J., Program, M., Administrasi, S., Pascasarjana, P., & Kendari, U. (2022).

- Reformasi Pelayanan Publik Pada Biro Umum Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Tenggara Public Service Reform At the General Bureau of the Provincial Regional Secretariat South East Sulawesi. *Jurnal Administrasi Pembangunan Dan Kebijakan Publik*, 13(1), 108–116.
- Tewal, G. (2021). Kinerja Pemerintah Dalam Pelayanan Publik di Kecamatan Sinonsayang. *Usman (2004:7)*, 1(2), 1–10.
- Thoharotun Nisa, N. (2023). Analisis Pembangunan Zona Integritas Wilayah Bebas Dari Korupsi Terhadap Kinerja Layanan Di KPKNL Jakarta II. *Jurnal Ilmiah Ilmu Manajemen*, 2(1), 2656–6265.
- Undang Undang No 25. (2009). *Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 25 Tahun 2009*. 255.
- Wibowo, A. A., & Kertati, I. (2022). REFORMASI BIROKRASI DAN PELAYANAN PUBLIK. *Public Service and Governance Journal*, 03(01), 1–12.
- Widarti, T., & Madalina, M. (2018). Penerapan Zona Integritas Menuju Wilayah Bebas Korupsi Dan Wilayah Birokrasi Bersih Dan Melayani Di Pemerintah Kota Yogyakarta. *Res Publica*, 2(1), 101–118.
- 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)