

EVALUASI PROGRAM PEMBANGUNAN ZONA INTEGRITAS MENUJU WILAYAH BEBAS DARI KORUPSI (WBK) PADA DINAS KEPENDUDUKAN DAN PENCATATAN SIPIL KABUPATEN DEMAK

*Evaluation of the Integrity Zone Development Program Toward a Corruption-Free Area
(WBK) at the Department of Population and Civil Registration of Demak Regency*

Sinta Muhimatul Ailiyah ^{1*}, Trisnawati ²

¹ Departemen Ilmu

Administrasi Publik,
Universitas Brawijaya,
Indonesia.

Email:

sintaailiyah@student.ub.ac.id

² Departemen Ilmu

Administrasi Publik,
Universitas Brawijaya,
Indonesia.

Email: trisnawati@ub.ac.id

*Corresponding author:

sintaailiyah@student.ub.ac.id

Keywords: *Areas of Change;
CIPP Evaluation Model;
Bureaucratic Reform;
Corruption-Free Area (WBK);
Integrity Zone*

Kata Kunci: *Area Perubahan;
Model Evaluasi CIPP; Reformasi
Birokrasi; Wilayah Bebas dari
Korupsi (WBK); Zona Integritas.*

DOI:

[https://10.61731/dpmr.v6i1.
51235](https://10.61731/dpmr.v6i1.51235)

Abstract

This study aims to evaluate the implementation of the Integrity Zone (ZI) development program toward achieving a Corruption-Free Area (WBK) at the Department of Population and Civil Registration of Demak Regency and to analyze its impact on the areas of change. The study employed a qualitative descriptive approach. Data were collected through interviews, document analysis, and Focus Group Discussions (FGDs) involving employees of the Department of Population and Civil Registration of Demak Regency. Data were analyzed using the interactive model of Miles, Huberman, and Saldaña, which consists of data condensation, data display, and conclusion drawing. Program evaluation was conducted using the CIPP Evaluation Model to comprehensively assess the context, input, process, and product dimensions. The findings indicate that, in terms of context, the Integrity Zone development program is supported by a strong normative and conceptual foundation and is highly relevant to improving the quality of public services. Regarding input and process, the organizational structure, leadership commitment, and implementation mechanisms function relatively well, although challenges remain in human resource capacity, the equitable distribution of competencies, and the consistency of monitoring and evaluation. In terms of product, the program has contributed to improved service quality, greater efficiency in digital service delivery, and strengthened employee integrity. Nevertheless, weaknesses in merit-based human resource management, documented standard operating procedure (SOP) evaluations, integrated risk management, and sustainable feedback mechanisms continue to hinder the achievement of WBK status. Therefore, the Department of Population and Civil Registration of Demak Regency needs to strengthen the key components of the Integrity Zone development program, not merely to fulfill administrative requirements but also to promote

a comprehensive bureaucratic transformation oriented toward integrity and excellence in public service delivery.

Abstrak

Penelitian ini bertujuan mengevaluasi pelaksanaan pembangunan ZI menuju WBK di Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Demak, serta menganalisis dampaknya terhadap area perubahan. Penelitian menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif dengan teknik pengumpulan data melalui wawancara, studi dokumentasi, dan Focus Group Discussion (FGD) dengan pegawai Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Demak. Analisis data dilakukan menggunakan model interaktif dari Miles, Huberman, dan Saldana yaitu kondensasi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Adapun evaluasi program dilakukan dengan menggunakan model evaluasi CIPP untuk menilai aspek context, input, proses, dan produk secara komprehensif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pada aspek context, pembangunan ZI memiliki landasan normatif dan konseptual yang kuat serta relevan dengan peningkatan kualitas pelayanan publik. Pada aspek input dan proses, struktur organisasi, komitmen pimpinan, dan mekanisme implementasi berjalan relatif baik, meskipun terdapat keterbatasan kapasitas SDM, pemerataan kompetensi, dan konsistensi monitoring serta evaluasi. Pada aspek produk, pembangunan ZI telah berdampak pada peningkatan kualitas pelayanan, efisiensi layanan digital, serta penguatan integritas pegawai. Namun, kelemahan pada manajemen SDM berbasis merit, evaluasi SOP terdokumentasi, integrasi manajemen risiko, dan mekanisme umpan balik berkelanjutan sehingga menghambat pencapaian predikat WBK. Dengan demikian, Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Demak perlu melakukan penguatan pada komponen-komponen area perubahan pembangunan ZI, namun tidak hanya sebatas pemenuhan administratif, tetapi juga transformasi birokrasi yang berorientasi pada integritas dan kualitas pelayanan publik yang prima.

Copyright: © 2026 Sinta Muhimatul
Ailiyah, Trisnawati
This work is licensed under CC BY-NC
4.0. To view a copy of this license, visit
<https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>

PENDAHULUAN

Kebijakan publik merupakan instrumen utama pemerintah dalam merespons permasalahan masyarakat dan mengarahkan penyelenggaraan pembangunan. Dalam siklus kebijakan, evaluasi menjadi tahap penting untuk menilai efektivitas, efisiensi, serta dampak suatu program terhadap pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Evaluasi tidak hanya berfungsi sebagai mekanisme penilaian akhir, tetapi juga sebagai dasar perbaikan kebijakan agar pelaksanaannya lebih akuntabel, adaptif, dan berorientasi pada kepentingan publik (Suprayitno et al., 2024). Hal ini sejalan dengan Muryadi (2017) yang mendefinisikan evaluasi sebagai suatu alat atau prosedur untuk menilai dan mengukur sesuatu dalam situasi tertentu dengan mengikuti cara dan ketentuan yang telah ditetapkan.

Dalam konteks reformasi birokrasi, integritas menjadi prasyarat utama bagi terwujudnya tata kelola pemerintahan yang bersih, transparan, dan akuntabel. Integritas birokrasi berkaitan erat dengan upaya pencegahan korupsi, peningkatan kualitas pelayanan publik, serta penguatan kepercayaan masyarakat terhadap institusi pemerintah. Pembangunan Zona Integritas (ZI) merupakan salah satu strategi reformasi birokrasi yang diarahkan untuk membangun unit kerja menuju predikat Wilayah Bebas dari Korupsi (WBK) dan Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani (WBBM), sebagaimana diatur dalam Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 tentang *Grand Design* Reformasi Birokrasi 2010-2025 dan Permen PANRB Nomor 90 Tahun 2021 tentang Pembangunan dan Evaluasi Zona Integritas Menuju Wilayah Bebas dari Korupsi dan Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani di Instansi Pemerintah.

Urgensi pembangunan ZI semakin relevan apabila dikaitkan dengan kondisi pemberantasan korupsi di Indonesia. Berdasarkan data Transparency International Indonesia, Indeks Persepsi Korupsi Indonesia tahun 2024 mengalami peningkatan dari skor 34 menjadi 37 dan menempatkan Indonesia pada peringkat 99 dari 180 negara. Peningkatan tersebut menunjukkan adanya perbaikan persepsi terhadap upaya pemberantasan korupsi, meskipun praktik korupsi dalam penyelenggaraan pemerintahan masih menjadi persoalan serius yang memerlukan penguatan sistem pencegahan secara berkelanjutan.



Gambar 1. Indeks Persepsi Korupsi Indonesia Tahun 2012-2024

Sumber: Transparency International Indonesia (2024)

Pada tingkat daerah, persoalan korupsi juga masih menjadi tantangan penting. Jawa Tengah tercatat sebagai salah satu provinsi dengan jumlah kasus korupsi yang relatif tinggi. Berdasarkan Laporan Hasil Pemantauan Tren Korupsi Tahun 2023 oleh Indonesian Corruption Watch, Jawa Tengah menempati urutan ketiga dengan 47 kasus korupsi dan potensi kerugian negara sebesar Rp207.728.957.383,00 (Anandya & Ramdhana, 2024). Kondisi tersebut menunjukkan bahwa penguatan integritas birokrasi di tingkat daerah perlu dilakukan secara sistematis melalui pembangunan ZI pada unit-unit pelayanan publik.

Pembangunan ZI memiliki kerangka logis yang menekankan hubungan antara komponen pengungkit dan komponen hasil. Komponen pengungkit mencakup perbaikan tata kelola internal, seperti manajemen perubahan, penataan tata laksana, manajemen sumber daya

manusia, penguatan akuntabilitas, pengawasan, dan peningkatan kualitas pelayanan publik. Sementara itu, komponen hasil mencerminkan dampak pembangunan ZI terhadap terwujudnya pemerintahan yang bersih serta peningkatan kualitas pelayanan kepada masyarakat.



Gambar 1. Kerangka Logis Pembangunan Zona Integritas

Sumber: Permen PANRB Nomor 90 Tahun 2021

Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil (Dindukcapil) Kabupaten Demak merupakan salah satu perangkat daerah yang memiliki peran strategis dalam pelayanan administrasi kependudukan. Instansi ini telah melaksanakan pembangunan ZI sejak 2019, berdasarkan Laporan Inovasi Pelayanan Administrasi Kependudukan Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Demak Tahun 2024. Instansi ini telah mengembangkan berbagai inovasi pelayanan, seperti SIAP OM!!, DODI RAMAH, DUKCAPIL CERIA, DUKCAPIL BERBAKAT, JEBOL MODUS LINGLING, DUKCAPIL PEDULI MANTAN, PESTA KETUPAT, DUKCAPIL BEREMPATI, dan DUKCAPIL BERSEMANGAT. Berbagai inovasi tersebut menunjukkan adanya upaya peningkatan aksesibilitas, efisiensi, dan responsivitas pelayanan publik dalam mendukung pembangunan ZI.

Meskipun demikian, pelaksanaan pembangunan ZI di Dindukcapil Kabupaten Demak belum sepenuhnya berhasil mencapai predikat Wilayah Bebas dari Korupsi (WBK). Pada tahun 2020–2023, Dindukcapil belum berhasil lolos dalam evaluasi pembangunan ZI oleh Tim Penilai Internal (TPI) maupun Tim Penilai Nasional (TPN). Kemudian pada 2024–2025, terdapat kemajuan melalui kelulusan seleksi administrasi oleh Tim Penilai Internal. Kondisi ini menunjukkan bahwa pembangunan ZI tidak cukup hanya ditopang oleh inovasi pelayanan, tetapi juga memerlukan penguatan tata kelola internal, konsistensi monitoring dan evaluasi, kapasitas sumber daya manusia, serta pelembagaan budaya integritas.

Sejumlah penelitian sebelumnya telah membahas pembangunan ZI, antara lain Wilujeng dan Pramudyastuti (2020) yang menyoroti penerapan ZI pada sektor pelayanan kesehatan, serta Wanisa dan Salomo (2023) yang mengevaluasi satu dekade pembangunan ZI pada instansi pemerintah pusat. Namun, kajian yang secara khusus mengevaluasi pembangunan ZI menuju WBK pada unit pelayanan administrasi kependudukan di tingkat daerah dengan menggunakan model evaluasi CIPP masih perlu diperkuat. Hal ini mengingat implementasi program pembangunan ZI memiliki peran strategis dalam mewujudkan tata kelola pemerintahan yang

bersih, akuntabel, dan berorientasi pada pelayanan publik. Pendekatan evaluatif yang lebih mendalam dan terstruktur diperlukan agar dapat memberikan gambaran utuh mengenai keberhasilan, hambatan, serta area yang memerlukan penguatan dalam pelaksanaan program tersebut. Oleh karena itu, penelitian ini turut memberikan kontribusi dengan mengevaluasi pembangunan ZI secara komprehensif melalui aspek *context*, *input*, proses, dan produk.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan mengevaluasi pelaksanaan pembangunan ZI menuju WBK pada Dindikcapil Kabupaten Demak serta menganalisis dampaknya terhadap area perubahan. Evaluasi dilakukan dengan menggunakan model evaluasi CIPP agar dapat mengidentifikasi kesesuaian program, kesiapan sumber daya, kualitas implementasi, serta hasil yang dicapai dalam mendukung tata kelola pemerintahan yang bersih, akuntabel, dan berorientasi pada pelayanan publik.

Kajian Literatur

Kebijakan Publik

Menurut Sihombing & Noor (2022), kebijakan publik dapat dipahami sebagai proses pengambilan keputusan oleh pemerintah yang bertujuan untuk menyelesaikan permasalahan sosial yang ada di lingkungan masyarakat. Dalam pelaksanaannya, kebijakan publik memiliki berbagai dimensi yang perlu dipahami secara menyeluruh agar dapat diimplementasikan secara efektif dan efisien. Merujuk pada Sihombing & Noor (2022), dimensi-dimensi tersebut antara lain:

1. Dimensi politik, berkaitan dengan hubungan kebijakan publik dan proses politik di negara. Dalam sistem demokrasi, kebijakan publik harus melibatkan partisipasi masyarakat dan memperhatikan kepentingan serta aspirasi masyarakat dengan berlandaskan prinsip demokrasi dan kedaulatan rakyat.
2. Dimensi ekonomi, berkaitan dengan aspek ekonomi yang perlu diperhatikan dalam kebijakan publik, seperti pertumbuhan ekonomi, stabilitas moneter, pengurangan kemiskinan, dan pemerataan pendapatan. Di samping itu, kebijakan juga harus mempertimbangkan dampak ekonomi jangka panjang dan keberlanjutan.
3. Dimensi sosial, berkaitan dengan aspek sosial dalam kebijakan publik, seperti kesetaraan, keadilan sosial, pengurangan ketimpangan, perlindungan hak asasi manusia, dan peningkatan kualitas hidup masyarakat.
4. Dimensi teknis, berkaitan dengan aspek teknis implementasi kebijakan, yang memerlukan data akurat, analisis komprehensif, serta perencanaan dan administrasi yang tepat untuk mendukung pelaksanaannya.

Sebagai keputusan yang mengikat, kebijakan publik harus dirumuskan oleh otoritas politik yang memiliki mandat dari masyarakat, umumnya melalui proses pemilihan, untuk bertindak atas nama kepentingan rakyat (Taufik, 2022). Dengan adanya kebijakan, masyarakat secara individu memiliki batasan dan aturan yang jelas dalam proses implementasinya (Dewi, 2022). Di sisi lain, untuk menciptakan kebijakan yang efektif dan efisien, diperlukan prinsip-prinsip kebijakan publik yang dapat dijadikan dasar dalam

pengelolaan seluruh urusan pemerintahan. Menurut Dewi (2022), terdapat beberapa prinsip dalam pengelolaan kebijakan publik, yaitu:

1. Formulasi kebijakan, berkaitan dengan proses perumusan kebijakan publik;
2. Implementasi kebijakan publik, berkaitan dengan prosedur atau cara untuk melaksanakan kebijakan yang telah ditetapkan;
3. Evaluasi kebijakan publik, berkaitan dengan prosedur untuk menilai efektivitas dan dampak kebijakan yang telah dilaksanakan.

Dengan mengakomodasi prinsip-prinsip tersebut, pengelolaan kebijakan publik dapat berjalan dengan lebih terstruktur, transparan, dan efisien, serta menciptakan sistem yang lebih responsif dan akuntabel dalam menghadapi dinamika masyarakat. Penerapan prinsip formulasi kebijakan, implementasi kebijakan, dan evaluasi kebijakan yang tepat akan memastikan bahwa kebijakan tidak hanya dirumuskan dengan baik, tetapi juga dilaksanakan secara efektif dan dapat diperbaiki atau disesuaikan sesuai dengan perkembangan zaman dan kebutuhan masyarakat.

Evaluasi Kebijakan

Menurut Suprayitno, et al (2024), evaluasi kebijakan publik merupakan proses penilaian terhadap efektivitas dan efisiensi kebijakan yang telah diimplementasikan. Evaluasi kebijakan bertujuan untuk menilai relevansi dan dampak kebijakan tersebut terhadap pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Proses evaluasi ini sangat penting untuk menentukan apakah kebijakan yang diimplementasikan telah berhasil mencapai tujuan yang diharapkan dan untuk memberikan rekomendasi perbaikan guna penyempurnaan kebijakan di masa depan.

Dalam konteks evaluasi kebijakan, terdapat beberapa teori yang digunakan. Menurut Suprayitno, et al (2024), setidaknya terdapat dua teori evaluasi kebijakan yang umum diterapkan sebagai berikut.

1. Teori Utilitarianisme

Teori utilitarianisme yang dikemukakan oleh Bentham (1789) berpendapat bahwa evaluasi kebijakan publik seharusnya dilakukan dengan menilai sejauh mana kebijakan tersebut dapat meningkatkan kesejahteraan masyarakat secara keseluruhan.

2. Teori Kebijakan

Teori kebijakan yang dikemukakan oleh Sabatier (2007) menekankan pentingnya peran kelompok kepentingan, institusi, dan proses politik dalam pembentukan kebijakan publik. Oleh karena itu, evaluasi kebijakan harus memperhitungkan faktor-faktor tersebut dalam analisisnya.

Sebagaimana dikutip dalam Suprayitno, et al (2024), setidaknya terdapat beberapa jenis evaluasi kebijakan yang sering dilakukan, antara lain:

1. Evaluasi formatif, evaluasi yang dilakukan selama perumusan atau implementasi kebijakan untuk memberikan umpan balik yang berguna dalam perbaikan kebijakan. Sebagai contoh, evaluasi program peningkatan kualitas guru dalam kebijakan pendidikan.
2. Evaluasi sumatif, evaluasi yang dilakukan setelah kebijakan diimplementasikan untuk menilai kinerja kebijakan secara keseluruhan. Sebagai contoh, evaluasi terhadap kebijakan pemberian bantuan sosial bagi keluarga miskin setelah periode pemberian selesai.
3. Evaluasi proses, evaluasi yang berfokus pada proses perumusan, implementasi, dan pengelolaan kebijakan untuk memahami pelaksanaan kebijakan. Hasil evaluasi digunakan untuk memperbaiki desain dan implementasi kebijakan agar lebih efektif.
4. Evaluasi dampak, evaluasi untuk menilai dampak kebijakan terhadap masyarakat atau lingkungan, baik yang diinginkan maupun yang tidak. Hasil evaluasi digunakan untuk mengevaluasi kembali desain kebijakan dan memberi rekomendasi mengenai keberlanjutan atau perubahan kebijakan.
5. Evaluasi efektivitas, evaluasi untuk menilai sejauh mana kebijakan mencapai tujuannya dengan memperhitungkan dampak positif dan negatif. Sebagai contoh, evaluasi terhadap kebijakan peningkatan angka lulusan perguruan tinggi.
6. Evaluasi efisiensi, evaluasi untuk menilai sejauh mana kebijakan mencapai tujuannya dengan menggunakan sumber daya secara optimal. Sebagai contoh, evaluasi terhadap kebijakan pengelolaan sampah di kota.
7. Evaluasi kualitas, evaluasi untuk menilai kualitas kebijakan berdasarkan kriteria tertentu, seperti analisis, desain, atau implementasi kebijakan. Sebagai contoh, evaluasi terhadap kebijakan pelayanan kesehatan untuk menilai kesesuaiannya dengan standar pelayanan dan dampaknya terhadap kualitas hidup masyarakat.

Setiap jenis evaluasi memiliki pendekatan dan fokus yang berbeda sesuai dengan fase kebijakan yang sedang dievaluasi dan faktor-faktor yang mempengaruhi pelaksanaannya. Evaluasi tidak hanya penting untuk mengetahui keberhasilan kebijakan, tetapi juga memberikan dasar untuk perbaikan dan pengambilan keputusan yang lebih tepat di masa depan.

1. Evaluasi Program

Menurut Doradjat & M. Wayhudhiana (2015), evaluasi program dipahami sebagai kegiatan membandingkan antara hasil aktual dari pelaksanaan suatu program dengan kriteria atau standar keberhasilan yang telah ditetapkan sebelumnya. Proses ini mencakup penilaian baik terhadap aspek pelaksanaan (proses) maupun hasil akhir program dengan tujuan memperoleh dasar pertimbangan dalam pengambilan keputusan. Dalam studi evaluasi, terdapat berbagai model yang dikembangkan oleh para ahli untuk mengevaluasi program. Meskipun sistematika dan formatnya berbeda, akan

tetapi terdapat beberapa model evaluasi yang serupa. Berikut merupakan beberapa model evaluasi program yang dikutip dalam Muryadi (2017).

1. Discrepancy Model

Model kesenjangan (*discrepancy model*) dikembangkan oleh Provus (1971) untuk mengukur tingkat kesesuaian antara standar yang ditetapkan dalam program dan kinerja aktualnya. Evaluasi ini memfokuskan pada berbagai jenis kesenjangan, seperti kesenjangan antara rencana dan pelaksanaan, kesenjangan antara prediksi dan hasil nyata, dan kesenjangan lainnya. Proses evaluasi ini terdiri dari lima tahapan yaitu desain, instalasi, proses, produk, dan membandingkan.

2. CIPP Evaluation Model

Model evaluasi CIPP (*Context, Input, Process, Product*) dikembangkan oleh Stufflebeam (1966) untuk mengevaluasi suatu program secara menyeluruh. Model ini menekankan bahwa evaluasi seharusnya berfokus pada perbaikan, bukan sekadar pembuktian.

3. Responsive Evaluation Model

Evaluasi responsif dikembangkan oleh Stake (1970) dengan menggunakan pendekatan kualitatif dan naturalistik. Dalam evaluasi ini, evaluator mengandalkan observasi langsung dan interpretasi data untuk memahami perspektif berbagai kelompok yang berkepentingan.

4. Measurement Model

Evaluasi pengukuran dikembangkan oleh Thorndike dan Ebel dengan menekankan pada kegiatan pengukuran untuk menentukan kuantitas sifat tertentu dalam objek, orang, atau peristiwa. Tujuan utama dari evaluasi ini adalah untuk mengungkapkan perbedaan, dengan perhatian khusus pada tingkat kesulitan dan daya pembeda butir pengukuran.

5. Goal-Free Evaluation Approach

Evaluasi bebas tujuan dikembangkan oleh Scriven (1991) dengan menekankan pada pengaruh nyata yang ditimbulkan oleh program, baik yang diinginkan maupun yang tidak. Pada model evaluasi ini, evaluator tidak terfokus pada tujuan program, melainkan pada hasil yang tercapai termasuk dampak yang tidak terduga atau negatif sehingga dapat meningkatkan objektivitas dalam evaluasi program.

Secara keseluruhan, setiap model evaluasi memiliki fokus yang berbeda-beda tergantung pada aspek yang akan dianalisis, seperti kebutuhan, proses, atau hasil program. Meskipun tujuan masing-masing model bervariasi, namun secara umum semua model evaluasi bertujuan untuk memberikan pemahaman yang lebih dalam mengenai efektivitas dan efisiensi program yang dievaluasi.

2. Model Evaluasi CIPP dalam Evaluasi Program

Model evaluasi CIPP (*Context, Input, Process, dan Product*) pertama kali diperkenalkan oleh Stufflebeam pada tahun 1966. Model ini mengkaji empat aspek utama, yaitu dimensi Context, Input, Process, dan Product. Berikut penjelasan dari masing-masing aspek dalam evaluasi CIPP.

1. Evaluasi konteks (*context*): menilai kebutuhan, masalah, aset, dan peluang untuk membantu pembuat kebijakan menetapkan tujuan, prioritas, dan memahami hasil yang diinginkan program.
2. Evaluasi masukan (*input*): menilai alternatif pendekatan, rencana, sumber daya, dan pembiayaan yang diperlukan untuk kelangsungan program serta membantu kebijakan dalam memilih desain dan alokasi sumber daya yang tepat.
3. Evaluasi proses (*process*): menilai pelaksanaan rencana yang telah ditetapkan untuk membantu pelaksana menjalankan program dan memberi gambaran tentang kinerja serta hasil yang diharapkan.
4. Evaluasi hasil (*product*): mengidentifikasi dan menilai pencapaian hasil program, baik yang diharapkan maupun tidak yang tidak diharapkan, serta dampak, efektivitas, keberlanjutan, dan kemampuan adaptasi program dalam jangka panjang.

Keunikan model evaluasi ini terletak pada fokusnya terhadap perangkat pengambil keputusan yang berhubungan dengan perencanaan dan operasional suatu program. Selain itu, model evaluasi ini juga memiliki keunggulan yang terletak pada kemampuannya untuk memberikan format evaluasi yang komprehensif di setiap tahapan evaluasi. Model evaluasi CIPP sangat efektif dalam fungsinya karena bersifat mendasar, menyeluruh, dan terpadu. Model ini bersifat mendasar karena mencakup elemen-elemen inti yang diperlukan dalam evaluasi, seperti tujuan, materi, proses, dan hasil program. Kemudian model ini bersifat menyeluruh karena evaluasi difokuskan pada keseluruhan program. Selain itu, model evaluasi CIPP juga bersifat terpadu karena melibatkan semua pihak yang terlibat dalam proses suatu program guna memastikan bahwa setiap aspek program dievaluasi secara holistik dan terintegrasi.

Integritas

Dalam konteks sektor publik, Purwanti et al (2023), mengemukakan bahwa integritas merupakan prinsip moral yang menjadi dasar dalam pengambilan tindakan dan keputusan pemerintah untuk melayani masyarakat. Integritas dalam tata kelola pemerintahan menjadi elemen kunci dalam menciptakan lingkungan pemerintahan yang lebih baik. Dalam hal ini, terdapat dua peran utama integritas. Pertama, integritas memastikan bahwa setiap keputusan yang diambil oleh pemerintah didasarkan pada kepentingan publik, bukan kepentingan pribadi atau kelompok tertentu yang pada akhirnya dapat membantu mencegah terjadinya korupsi, kolusi, dan nepotisme. Kedua, integritas memperkuat hubungan antara pemerintah dan masyarakat.

Sejalan dengan pemikiran tersebut, Rusliandy (2024), menyatakan bahwa integritas adalah nilai fundamental yang harus dimiliki oleh pejabat publik untuk

mewujudkan tata kelola pemerintahan yang bersih, transparan, dan akuntabel. Dalam konteks ini, integritas mencakup prinsip kejujuran, komitmen terhadap etika, dan tanggung jawab dalam menjalankan tugas publik. Kekurangan integritas sering kali menjadi akar penyebab berbagai masalah seperti korupsi, kolusi, dan nepotisme. Integritas pejabat publik, sebagai kemampuan untuk bertindak berdasarkan nilai-nilai moral yang kuat meskipun dalam situasi sulit, memberikan dampak signifikan, seperti peningkatan kepercayaan masyarakat, efektivitas dalam pelayanan publik, dan penguatan tata kelola pemerintahan.

Korupsi

Secara etimologis, istilah "korupsi" berasal dari bahasa Latin *corruptus* atau *corrumpere* yang berarti merusak, menghancurkan, membusuk, atau hancur berkeping. Aristoteles dalam karyanya *De Generatione et Corruptione* menjelaskan bahwa korupsi merupakan kebalikan dari pembentukan atau pembangkitan yang mengacu pada sesuatu yang berhenti berkembang, mengalami kemerosotan, atau binasa (Endro, 2017). Menurut Amalia (2022), korupsi merupakan tindakan atau perilaku buruk berupa penyalahgunaan kekuasaan atau wewenang untuk kepentingan pribadi maupun kelompok yang dapat mengakibatkan kerugian bagi negara.

Sementara itu, World Bank (2023) mendefinisikan korupsi sebagai bentuk penyalahgunaan wewenang atau jabatan untuk memperoleh keuntungan pribadi maupun kelompok, yang berdampak pada meningkatnya biaya layanan publik, menurunnya akses terhadap kebutuhan dasar seperti kesehatan, pendidikan, dan keadilan, serta menghambat pertumbuhan ekonomi dan kepercayaan terhadap pemerintah. Secara harfiah, terdapat berbagai bentuk yang dikategorikan sebagai korupsi, antara lain: suap, penggelapan/pemalsuan/penggelembungan dana, pemerasan, pemberian hadiah (gratifikasi), dan nepotisme (Amalia, 2022).

Pembangunan Zona Integritas

Berdasarkan Permen PANRB No. 90 Tahun 2021, pembangunan Zona Integritas merupakan suatu konsep yang terinspirasi dari gagasan "*island of integrity*", yang merupakan perkembangan lanjutan dalam bidang administrasi publik dan tata kelola pemerintahan. *Island of integrity* mengacu pada kondisi di mana suatu unit kerja dalam instansi pemerintah mampu menjadi "imun" terhadap praktik-praktik buruk dan dapat menetapkan standar tata kelola yang optimal, meskipun berada di tengah-tengah lingkungan dengan manajemen dan tata kelola yang buruk.



Gambar 3. Dampak Island of Integrity

Sumber: Permen PANRB Nomor 90 Tahun 2021

Mengacu pada Permen PANRB No. 90 Tahun 2021, pelaksanaan konsep "island of integrity" memiliki dampak yang dapat dilihat melalui beberapa aspek, yaitu: 1) menciptakan kinerja organisasi yang bebas korupsi (*corruption-free performance*); 2) efisiensi yang lebih besar; dan 3) mempengaruhi sistem yang lebih luas. Melalui pelaksanaan konsep ini, diharapkan dapat tercipta sumber daya organisasi yang berintegritas dan terhindar dari praktik korupsi. Dampak lain dari penerapan "island of integrity" adalah terciptanya efisiensi yang lebih besar, di mana organisasi mampu menciptakan struktur yang lebih efisien. Dengan menggunakan sumber daya yang lebih minimal, organisasi dapat menghasilkan output yang lebih optimal sehingga mempengaruhi sistem yang lebih luas.

Dalam proses pembangunan ZI, terdapat beberapa tahapan yang perlu diperhatikan oleh instansi dan unit kerja, sebelum dilakukan penilaian atau evaluasi internal dan pengajuan kepada Tim Penilai Nasional (TPN). Hal ini sejalan dengan upaya mewujudkan kinerja organisasi yang bebas dari praktik korupsi, serta menciptakan lingkungan pemerintahan yang efisien, transparan, dan akuntabel, yang tercermin dalam implementasi konsep "*island of integrity*". Dalam penerapannya, konsep ini diharapkan mampu mempengaruhi sistem yang lebih luas, di mana unit organisasi yang berhasil menjalankan prinsip integritas dapat menularkan keberhasilannya kepada unit lain sehingga memperluas jangkauan pelaksanaan pembangunan ZI.

Wilayah Bebas dari Korupsi (WBK)

Berdasarkan Permen PANRB Nomor 90 Tahun 2021, Wilayah Bebas dari Korupsi (WBK) adalah predikat yang diberikan kepada unit kerja yang berhasil melaksanakan reformasi birokrasi dengan baik, memenuhi sebagian besar kriteria perbaikan pada komponen pengungkit, dan mewujudkan pemerintahan yang bersih, akuntabel, serta pelayanan publik yang prima. Pembangunan ZI menuju WBK tidak hanya bertujuan untuk memberantas korupsi, tetapi juga untuk mencegahnya. Dalam hal ini, seluruh

instrumen reformasi birokrasi diintegrasikan dengan pengembangan kapabilitas kelembagaan untuk mencapai pelayanan prima.

Pelaksanaan pembangunan ZI menuju WBK menggunakan pendekatan struktural, kultural, dan refleksi personal. Reformasi birokrasi yang diharapkan melalui ZI WBK mencakup pembenahan yang konsisten, antisipatif, dan preventif sehingga hampir seluruh instrumen reformasi birokrasi diterapkan dalam upaya pencapaian tujuan pembangunan ZI (Hardianto et al., 2023). Dengan demikian, WBK merupakan bagian integral dari upaya yang lebih luas untuk menciptakan pemerintahan yang bebas korupsi dan meningkatkan kualitas pelayanan publik, dengan memanfaatkan berbagai instrumen reformasi birokrasi dalam prosesnya. Hal ini sejalan dengan pendapat Mardiana & Tarigan (2024) yang mengatakan bahwa pembangunan ZI menjadi bagian krusial dalam upaya pencegahan korupsi di sektor pemerintahan.

METODE

Jenis penelitian ini adalah deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Pemilihan jenis dan pendekatan penelitian tersebut disesuaikan dengan tujuan penelitian, yaitu untuk mengevaluasi implementasi pembangunan Zona Integritas (ZI) menuju Wilayah Bebas dari Korupsi (WBK) pada Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil (Dindikcapil) Kabupaten Demak. Pendekatan kualitatif memungkinkan peneliti memperoleh pemahaman yang mendalam mengenai proses pelaksanaan, capaian hasil, serta kendala yang dihadapi dalam pembangunan ZI. Sementara itu, penelitian deskriptif digunakan untuk menggambarkan secara sistematis kondisi implementasi pembangunan ZI berdasarkan enam area perubahan, sehingga dapat diidentifikasi aspek-aspek yang masih memerlukan perbaikan guna mendukung pencapaian predikat WBK.

Adapun model evaluasi yang digunakan adalah model evaluasi CIPP (*Context, Input, Process, Product*). Model ini digunakan untuk menilai pembangunan ZI secara komprehensif, meliputi kesesuaian konteks kebijakan, ketersediaan sumber daya, pelaksanaan program, serta hasil yang dicapai. Sementara itu, pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam (*in-depth interview*), studi dokumentasi, dan *Focus Group Discussion* (FGD). Wawancara mendalam dilakukan kepada pegawai Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Demak yang terlibat secara langsung dalam pelaksanaan pembangunan Zona Integritas (ZI), yaitu Kepala Bidang Pelayanan Pencatatan Sipil, Kasubbag Umum dan Kepegawaian pada Sekretariat, Analis Kebijakan Ahli Muda Sub Koordinator Kerja Sama dan Inovasi Pelayanan, serta Analis Kebijakan Ahli Muda Sub Koordinator Pengelolaan Informasi Administrasi Kependudukan. Pemilihan informan didasarkan pada keterlibatan dan pemahaman mereka terhadap pelaksanaan pembangunan ZI di Dindikcapil Kabupaten Demak. Dalam penelitian ini tidak dilakukan pembedaan antara informan kunci dan informan pendukung karena seluruh data yang diperoleh dari setiap informan diverifikasi melalui proses triangulasi untuk memastikan validitas dan konsistensi informasi.

Studi dokumentasi dilakukan dengan menelaah berbagai dokumen yang berkaitan dengan pembangunan Zona Integritas menuju Wilayah Bebas dari Korupsi (WBK), seperti dokumen rencana kerja pembangunan ZI, laporan pelaksanaan dan evaluasi ZI, dokumen eviden enam area perubahan, standar operasional prosedur (SOP), laporan kinerja instansi, serta dokumen pendukung lainnya yang relevan dengan fokus penelitian. Selain itu, *Focus Group Discussion* (FGD) dilaksanakan dengan melibatkan Kepala Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Demak, perwakilan Inspektorat Kabupaten Demak, serta para informan yang sebelumnya telah diwawancarai, yaitu Kasubbag Umum dan Kepegawaian pada Sekretariat, Kepala Bidang Pelayanan Pencatatan Sipil, Analis Kebijakan Ahli Muda Sub Koordinator Kerja Sama dan Inovasi Pelayanan, dan Analis Kebijakan Ahli Muda Sub Koordinator Pengelolaan Informasi Administrasi Kependudukan. Pelaksanaan FGD bertujuan untuk memperoleh pemahaman yang lebih komprehensif mengenai hasil evaluasi pembangunan Zona Integritas (ZI) menuju Wilayah Bebas dari Korupsi (WBK), mengidentifikasi dampaknya terhadap area perubahan, serta mengklarifikasi, mengonfirmasi, dan memperdalam temuan yang diperoleh melalui wawancara mendalam dan studi dokumentasi.

Ketiga teknik tersebut digunakan secara saling melengkapi untuk memperoleh data yang relevan, mendalam, dan tervalidasi mengenai implementasi pembanguna ZI menuju WBK. Data yang dikaji mencakup capaian pembangunan ZI, pemenuhan bukti dukung evaluasi, serta kendala yang dihadapi unit kerja dalam mencapai predikat WBK. Selanjutnya, analisis data dilakukan menggunakan model interaktif dari Miles, Huberman, dan Saldana (2014), yang terdiri atas tiga tahap utama, yaitu kondensasi data (*data condensation*), penyajian data (*data display*), serta penarikan kesimpulan dan verifikasi (*conclusion drawing and verification*).

Pada tahap kondensasi data, peneliti menyeleksi, mengelompokkan, dan menyederhanakan data yang diperoleh melalui wawancara mendalam, studi dokumentasi, dan *Focus Group Discussion* (FGD) berdasarkan dua fokus penelitian, yaitu evaluasi pembangunan Zona Integritas (ZI) menuju Wilayah Bebas dari Korupsi (WBK) menggunakan model evaluasi CIPP (*Context, Input, Process, Product*) serta dampak pembangunan ZI terhadap area perubahan. Tahap penyajian data dilakukan dengan menyusun dan mengorganisasikan data ke dalam uraian naratif yang menggambarkan hasil evaluasi pada setiap komponen CIPP, serta temuan mengenai dampak pembangunan ZI terhadap area perubahan yang telah berjalan baik maupun yang masih memerlukan perbaikan. Selanjutnya, penarikan kesimpulan dan verifikasi dilakukan dengan menginterpretasikan hubungan antartemuan yang muncul dari berbagai sumber data, kemudian membandingkannya dengan indikator pembangunan Zona Integritas menuju WBK untuk mengidentifikasi area perubahan yang perlu mendapatkan perhatian lebih. Keabsahan temuan dikonfirmasi melalui triangulasi sumber dan metode dengan membandingkan hasil wawancara, studi dokumentasi, dan FGD.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Evaluasi Pembangunan Zona Integritas menuju Wilayah Bebas dari Korupsi (WBK)

Evaluasi pembangunan Zona Integritas menuju Wilayah Bebas dari Korupsi di Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Demak dianalisis melalui empat aspek utama model evaluasi CIPP (*Context, Input, Process, Product*). Keempat aspek tersebut digunakan untuk menganalisis sejauh mana pelaksanaan pembangunan ZI di Dindukcapil Kabupaten Demak yang tidak hanya dipahami sebagai kewajiban administratif, tetapi juga sebagai instrumen perubahan organisasi dalam mewujudkan pelayanan publik yang bersih, akuntabel, responsif, dan berorientasi pada kebutuhan masyarakat.

Evaluasi Context

Evaluasi *context* menunjukkan bahwa pembangunan ZI menuju WBK di Dindukcapil Kabupaten Demak memiliki dasar konteks yang cukup kuat. Tujuan pembangunan ZI telah dipahami oleh pimpinan dan pegawai sebagai upaya membangun budaya kerja yang bersih, transparan, berintegritas, serta bebas dari praktik korupsi, kolusi, dan nepotisme. Pemahaman ini menunjukkan bahwa pembangunan ZI tidak semata-mata diposisikan sebagai pemenuhan dokumen formal penilaian, tetapi juga sebagai kebutuhan organisasi untuk memperbaiki pola pikir, perilaku aparatur, dan kualitas pelayanan administrasi kependudukan. Hal ini sejalan dengan pernyataan Ibu Lutfiana Nugrahaningtyas, S.E., M.M., Analis Kebijakan Ahli Muda Sub Koordinator Kerja Sama dan Inovasi Pelayanan Dindukcapil Kabupaten Demak, yang mengatakan:

"Jadi kalau kami melihatnya tujuan utama dari pembangunan zona integritas ini sendiri kan sebenarnya untuk mewujudkan budaya kerja yang bersih, transparan, dan juga berintegritas di Dukcapil. Jadi kami bukan hanya sekedar memenuhi indikator administratif, tapi lebih ke arah perubahan pola pikir maupun perilaku dalam bekerja. Jadi melalui program zona integritas menuju wilayah bebas korupsi ini, kami ingin memastikan bahwa seluruh pelayanan di Dukcapil benar benar bebas dari praktek korupsi, kolusi, dan juga nepotisme agar masyarakat bisa merasakan pelayanan yang lebih cepat, mudah, dan juga profesional."

Dari sisi latar belakang, pembangunan ZI di Dindukcapil Kabupaten Demak muncul sebagai respons terhadap tuntutan peningkatan kualitas pelayanan publik. Administrasi kependudukan merupakan layanan dasar yang dibutuhkan oleh hampir seluruh masyarakat, sehingga penyelenggaraannya harus memenuhi prinsip profesionalitas, keadilan, transparansi, dan akuntabilitas. Akan tetapi, masih ditemukannya aduan masyarakat terkait profesionalisme pelayanan menjadi indikasi bahwa reformasi pelayanan tetap diperlukan. Hal ini sejalan dengan pernyataan Bapak Ariyanto Murdito, S.Kom., M.M., Analis Kebijakan Ahli Muda Sub Koordinator Pengelolaan Informasi Administrasi Kependudukan Dindukcapil Kabupaten Demak, yang menyatakan:

"Masih adanya ketidakpuasan/aduan masyarakat tentang kurangnya profesionalisme dalam melayani masyarakat."

Berdasarkan pernyataan tersebut, pembangunan ZI dapat dipahami sebagai respons strategis terhadap persoalan internal organisasi sekaligus kebutuhan eksternal masyarakat. Dengan demikian, temuan-temuan tersebut sejalan dengan teori kebijakan publik dan prinsip *good governance* yang menekankan pentingnya transparansi, akuntabilitas, efektivitas, dan orientasi pada kepentingan publik. Pembangunan ZI juga relevan dengan paradigma *New Public Service* yang menempatkan masyarakat sebagai warga negara yang harus dilayani, bukan sekadar pelanggan administratif. Dalam konteks regulatif, urgensi pembangunan ZI diperkuat oleh Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik, Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 tentang *Grand Design* Reformasi Birokrasi, serta Permen PANRB Nomor 90 Tahun 2021 tentang pembangunan dan evaluasi zona integritas. Oleh karena itu, secara konteks, pembangunan ZI di Dindikcapil Kabupaten Demak telah memiliki justifikasi yang jelas, baik dari sisi kebutuhan organisasi, tuntutan masyarakat, maupun arah kebijakan reformasi birokrasi nasional. Namun, kekuatan konteks ini belum cukup apabila tidak diikuti dengan konsistensi implementasi sehingga tidak hanya konsisten saat mendekati penilaian, tetapi budaya kerja jangka panjang.

Evaluasi Input

Evaluasi input menunjukkan bahwa Dindikcapil Kabupaten Demak telah memiliki fondasi awal yang cukup memadai dalam mendukung pembangunan ZI menuju WBK. Hal ini terlihat dari adanya pembentukan tim kerja, penyusunan rencana kerja, komitmen pimpinan, pelaksanaan sosialisasi, serta koordinasi antarbidang. Pembentukan tim kerja ZI menunjukkan adanya struktur pengorganisasian yang dibutuhkan untuk menggerakkan program perubahan. Secara normatif, hal ini telah selaras dengan Permen PANRB Nomor 90 Tahun 2021 yang menekankan pentingnya tim kerja dan pelaksanaan enam area perubahan reformasi birokrasi. Rencana kerja pembangunan ZI juga telah disusun secara terstruktur dengan mengacu pada enam area perubahan, yaitu manajemen perubahan, penataan tata laksana, penataan sistem manajemen SDM, penguatan akuntabilitas, penguatan pengawasan, dan peningkatan kualitas pelayanan publik. Keberadaan rencana kerja tersebut menunjukkan bahwa pembangunan ZI telah memiliki arah administratif dan kerangka kerja yang jelas. Dalam perspektif implementasi kebijakan, penyusunan rencana kerja dan pembentukan tim merupakan input penting agar kebijakan tidak berhenti pada level keputusan, tetapi dapat diterjemahkan ke dalam tindakan organisasi.

Meskipun demikian, hasil penelitian juga menunjukkan adanya kesenjangan antara kesiapan administratif dan kesiapan operasional. Komitmen organisasi sudah terlihat, tetapi keterbatasan kapasitas SDM, anggaran, serta sarana dan prasarana masih menjadi hambatan dalam mendukung pelaksanaan pembangunan ZI secara optimal. Sosialisasi dan pelatihan memang telah dilakukan, tetapi pemerataan kompetensi pegawai belum sepenuhnya tercapai. Hal ini terlihat dari masih adanya pegawai yang belum memahami tugas pokok dan fungsi serta persyaratan layanan secara konsisten, sebagaimana

pernyataan Ibu Lina Wulandari, S.E., M.M., selaku Kepala Bidang Pelayanan Pencatatan Sipil yang mengatakan bahwa:

“Belum semua pegawai Dindukcapil memahami tupoksinya sehingga petugas layanan tidak jarang kurang memahami persyaratan pengajuan dokumen adminduk, akibatnya seringkali terdapat pengajuan dokumen adminduk yang persyaratan belum lengkap”

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa upaya sosialisasi dan pelatihan yang telah dilaksanakan belum mampu menjangkau seluruh pegawai secara merata. Kondisi ini mengindikasikan masih adanya kesenjangan kompetensi antarpegawai yang berpotensi memengaruhi kualitas pelayanan administrasi kependudukan, terutama dalam memberikan informasi persyaratan layanan kepada masyarakat secara tepat dan konsisten. Akibatnya, proses pelayanan menjadi kurang efektif karena masih ditemukan pengajuan dokumen yang belum memenuhi persyaratan yang telah ditetapkan. Berdasarkan evaluasi *input*, kelemahan utama dalam pembangunan ZI di Dindukcapil Kabupaten Demak terletak pada kapasitas teknis SDM dan dukungan sumber daya yang belum merata. Dengan demikian, jika tidak diperbaiki, keterbatasan *input* tersebut dapat menghambat pencapaian WBK karena standar WBK tidak hanya menilai kepatuhan administratif, tetapi juga konsistensi perubahan kelembagaan dan kualitas pelayanan.

Evaluasi Proses

Evaluasi proses menunjukkan pembangunan ZI di Dindukcapil Kabupaten Demak telah dilaksanakan melalui berbagai aktivitas nyata, antara lain sosialisasi internal, pembinaan pegawai, penguatan disiplin, pengembangan inovasi pelayanan, serta pengawasan terhadap potensi pungutan liar dan gratifikasi. Upaya tersebut menunjukkan bahwa pembangunan ZI telah mulai diinternalisasikan ke dalam aktivitas organisasi sehari-hari. Pelibatan pegawai, baik yang tergabung dalam tim kerja ZI maupun pegawai di luar tim, juga memperkuat legitimasi pelaksanaan program karena pembangunan ZI dipahami sebagai tanggung jawab kolektif, bukan hanya tugas kelompok tertentu. Monitoring dan evaluasi internal dilakukan oleh tim kerja ZI bersama pimpinan melalui rapat evaluasi, pembahasan capaian pada setiap area perubahan, forum pimpinan, serta pembinaan rutin. Selain itu, pelaksanaan pembangunan ZI juga mendapat dukungan pengawasan dari Inspektorat dan Bagian Organisasi Sekretariat Daerah. Mekanisme ini menunjukkan adanya struktur pengendalian yang relatif sejalan dengan teori implementasi kebijakan Edward III, khususnya pada aspek komunikasi, struktur birokrasi, sumber daya, dan disposisi pelaksana.

Namun, proses pelaksanaan pembangunan ZI belum sepenuhnya konsisten. Evaluasi cenderung meningkat intensitasnya menjelang penilaian eksternal, sementara pada kondisi normal belum selalu berjalan dalam pola pengendalian yang baku dan sistematis. Hal ini menjadi catatan kritis karena pembangunan ZI seharusnya tidak bergantung pada momentum penilaian. Jika monitoring hanya menguat menjelang evaluasi eksternal, maka tindak lanjut atas temuan berisiko bersifat reaktif dan tidak berkembang menjadi siklus pembelajaran organisasi yang berkelanjutan. Hal ini sejalan

dengan pernyataan Ibu Ervian Ikhe Widowati, S.Sos., M.M. Kasubbag Umum dan Kepegawaian yang mengatakan bahwa:

“Langkah-langkah strategis dalam pembangunan Zona Integritas harus dilaksanakan secara kontinyu dan tidak hanya dilakukan ketika mendekati penilaian. Perubahan dan perbaikan seharusnya telah dilakukan sejak jauh hari sebagai bagian dari upaya berkelanjutan dalam mewujudkan tata kelola organisasi yang lebih baik.”

Adapun kendala lain yang ditemukan dalam proses pelaksanaan mencakup keterbatasan SDM, keterbatasan anggaran, sarana prasarana yang belum optimal, potensi variasi komitmen antikorupsi, tumpang tindih beban kerja tim, serta miskomunikasi layanan. Dalam teori implementasi kebijakan publik Edward III, kendala tersebut berkaitan erat dengan variabel sumber daya, komunikasi, dan disposisi. Artinya, hambatan pembangunan ZI bukan hanya persoalan teknis, tetapi juga menyangkut kesiapan perilaku, kejelasan komunikasi, dan pembagian peran dalam organisasi.

Meskipun demikian, Dindukcapil Kabupaten Demak telah menunjukkan kemampuan adaptif dalam merespons kendala tersebut. Berdasarkan wawancara mendalam dengan keempat pegawai Dindukcapil Kabupten Demak, terdapat beberapa langkah perbaikan yang telah dilakukan antara lain digitalisasi sederhana, pembinaan dan pengawasan rutin, penataan distribusi tugas, serta penguatan koordinasi lintas bidang. Upaya tersebut sejalan dengan prinsip perbaikan berkelanjutan dalam evaluasi program. Akan tetapi, langkah adaptif ini masih perlu dilembagakan agar tidak bergantung pada inisiatif individu atau tekanan penilaian eksternal. Proses pembangunan ZI baru dapat dikatakan kuat apabila mekanisme koordinasi, evaluasi, pengawasan, dan tindak lanjut berjalan konsisten baik dalam kondisi normal maupun menjelang penilaian.

Evaluasi Produk

Evaluasi produk menunjukkan bahwa pembangunan ZI di Dindukcapil Kabupaten Demak telah menghasilkan perubahan positif, baik pada aspek pelayanan publik maupun budaya kerja internal. Dari sisi pelayanan, kualitas layanan menjadi lebih cepat, transparan, tertata, dan semakin terintegrasi secara daring. Pemanfaatan layanan online turut mengurangi antrean pada pelayanan manual serta memperluas akses masyarakat terhadap layanan administrasi kependudukan. Sistem layanan yang lebih tertib juga berkontribusi dalam menekan potensi pungutan liar dan gratifikasi. Dampak positif pembangunan ZI juga terlihat dari meningkatnya kepuasan masyarakat. Hal tersebut ditunjukkan melalui penurunan jumlah pengaduan, kenaikan Indeks Kepuasan Masyarakat, serta peningkatan rating *Google Review* dari 3,7 menjadi 4,3 sebagaimana pernyataan yang mentakan:

“Selama melaksanakan pembangunan ZI, terdapat banyak perubahan positif yang bisa kami rasakan, mulai dari pelayanan lebih cepat dan transparan, masyarakat juga lebih puas dilihat dari Google Review. Capaian Google Review kami mulai dari 3,7 sekarang menjadi 4,3. Selain itu, jumlah pengaduan pun menurun, IKM dari survei

kepuasan masyarakat pun semakin beranjak naik. Jadi, secara internal pun padahal tidak lebih disiplin dan juga memiliki kesadaran tinggi terhadap pentingnya integritas dalam bekerja.”

Capaian ini menunjukkan bahwa perubahan yang dilakukan tidak hanya berdampak pada aspek internal organisasi, tetapi juga mulai dirasakan oleh masyarakat sebagai pengguna layanan. Dengan demikian, pembangunan ZI telah menghasilkan *output* berupa perbaikan sistem pelayanan dan *outcome* berupa peningkatan kepuasan serta kepercayaan masyarakat. Secara internal, pembangunan ZI turut mendorong peningkatan disiplin, responsivitas, kesadaran integritas, dan perubahan pola pelayanan pegawai. Pegawai mulai diarahkan untuk memberikan pelayanan yang lebih ramah, cepat, dan berorientasi pada kebutuhan masyarakat. Faktor pendukung utama capaian tersebut meliputi komitmen pimpinan, kekompakan tim lintas bidang, koordinasi antarpegawai, serta pendampingan dari pihak eksternal. Dalam perspektif implementasi kebijakan Edward III, faktor-faktor tersebut memperkuat aspek komunikasi, disposisi, dan struktur birokrasi.

Meskipun demikian, capaian produk tersebut belum berarti bahwa pembangunan ZI menuju WBK telah sepenuhnya optimal. Masih terdapat kesenjangan antara capaian aktual dan standar regulatif dalam Permen PANRB Nomor 90 Tahun 2021, khususnya pada area penataan sistem manajemen SDM dan penataan tata laksana. Permasalahan ini terlihat dari belum meratanya pemahaman pegawai terhadap tugas pokok, fungsi, dan persyaratan layanan. Selain itu, dominasi pegawai berstatus honorer juga berdampak pada keterbatasan akses pelatihan dan pemerataan kompetensi teknis. Kesenjangan tersebut menunjukkan bahwa keberhasilan pembangunan ZI belum boleh berhenti pada perbaikan *output* pelayanan. Peningkatan rating, penurunan aduan, dan perbaikan sistem layanan memang penting, tetapi belum cukup untuk menjamin keberlanjutan perubahan kelembagaan. Tantangan yang lebih mendasar adalah memastikan bahwa integritas, kompetensi, dan orientasi pelayanan menjadi karakter institusional yang melekat pada seluruh pegawai. Oleh karena itu, penguatan sistem merit, pelatihan berbasis kebutuhan kompetensi, pembakuan standar operasional, serta pengendalian internal yang konsisten menjadi kebutuhan utama agar pembangunan ZI tidak hanya menghasilkan capaian jangka pendek, tetapi juga membentuk kualitas birokrasi yang berkelanjutan.

Secara keseluruhan, berdasarkan evaluasi model evaluasi CIPP, pembangunan ZI menuju WBK di Dindikcapil Kabupaten Demak dapat dinilai telah berjalan pada arah yang tepat, tetapi belum sepenuhnya matang secara kelembagaan. Pada aspek *context*, pembangunan ZI memiliki dasar yang kuat karena didorong oleh kebutuhan peningkatan kualitas pelayanan, tuntutan reformasi birokrasi, serta kebutuhan membangun budaya kerja berintegritas. Pada aspek *input*, organisasi telah memiliki tim kerja, rencana kerja, komitmen pimpinan, dan struktur koordinasi, tetapi masih menghadapi keterbatasan SDM, anggaran, sarana prasarana, serta pemerataan kompetensi. Pada aspek proses, kegiatan implementasi telah berjalan melalui sosialisasi, pembinaan, inovasi, dan

monitoring, tetapi konsistensi evaluasi masih perlu diperkuat agar tidak hanya intensif menjelang penilaian. Pada aspek produk, pembangunan ZI telah menghasilkan perbaikan layanan dan peningkatan kepuasan masyarakat, tetapi masih terdapat gap pada penataan sistem manajemen SDM dan tata laksana yang ditandai dengan adanya kelemahan struktural pada aspek manajemen SDM, pemerataan kompetensi, dan konsistensi tata kelola masih menjadi faktor pembatas dalam pencapaian WBK secara optimal.

Dengan demikian, pembangunan ZI menuju WBK di Dindukcapil Kabupaten Demak dapat dikategorikan efektif pada level awal, terutama dalam menghasilkan perbaikan pelayanan dan membangun arah perubahan organisasi. Namun, efektivitas tersebut masih perlu diperkuat pada level institusional. Fokus perbaikan ke depan harus diarahkan pada penguatan kompetensi SDM, konsistensi monitoring dan evaluasi, pembakuan tata laksana, pemerataan pemahaman pegawai, serta internalisasi nilai integritas dalam perilaku kerja sehari-hari. Tanpa penguatan pada aspek tersebut, pembangunan ZI berisiko berhenti sebagai capaian administratif dan belum sepenuhnya menjadi budaya organisasi yang berkelanjutan.

Dampak Pembangunan Zona Integritas terhadap Area Perubahan menuju Wilayah Bebas dari Korupsi

Dampak pembangunan Zona Integritas (ZI) menuju Wilayah Bebas dari Korupsi (WBK) di Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Demak dianalisis berdasarkan enam area perubahan, yaitu manajemen perubahan, penataan tatalaksana, penataan sistem manajemen sumber daya manusia, penguatan akuntabilitas, penguatan pengawasan, dan peningkatan kualitas pelayanan publik. Analisis dilakukan dengan mengacu pada pemenuhan bukti dukung dalam Lembar Kerja Evaluasi (LKE) Pembangunan ZI sebagaimana diatur dalam 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. Hasil analisis tersebut kemudian divalidasi melalui *Focus Group Discussion* (FGD) yang melibatkan pegawai Dindukcapil Kabupaten Demak yang tergabung dalam Tim Penilai Internal (TPI). Berdasarkan hasil analisis dan validasi tersebut, pembangunan ZI di Dindukcapil Kabupaten Demak telah menghasilkan berbagai capaian positif, terutama pada aspek administratif, peningkatan kualitas pelayanan, dan penguatan budaya kerja. Meskipun demikian, beberapa area perubahan masih menunjukkan adanya kesenjangan antara pemenuhan dokumen, implementasi program, dan pelembagaan perubahan yang berkelanjutan.

Manajemen Perubahan

Pada area manajemen perubahan, pembangunan ZI telah mendorong terbentuknya struktur perubahan melalui pembentukan tim kerja, penyusunan rencana kerja, pelaksanaan sosialisasi, monitoring dan evaluasi, serta penetapan agen perubahan. Keberadaan Surat Keputusan Kepala Dinas tentang Tim Pembangunan ZI menunjukkan bahwa Dindukcapil Kabupaten Demak telah memiliki dasar administratif dalam menggerakkan pembangunan ZI. Selain itu, pimpinan telah berperan sebagai *role model*,

sementara pegawai mulai dilibatkan dalam proses perubahan melalui kegiatan internal, sosialisasi, dan pengakomodasian usulan dalam pengambilan keputusan.

Meskipun demikian, dampak perubahan belum sepenuhnya terlembaga secara kuat. Mekanisme pembentukan tim kerja belum didukung dokumen legal-formal yang secara eksplisit menjelaskan prosedur pemilihan anggota. Jumlah agen perubahan juga masih terbatas sehingga daya dorong transformasi organisasi belum merata. Selain itu, nilai dan budaya kerja belum diformalkan ke dalam SOP atau pedoman pelaksanaan tugas. Dalam perspektif manajemen perubahan, kondisi ini menunjukkan bahwa perubahan telah berjalan pada tahap implementasi, tetapi belum sepenuhnya mencapai tahap pelembagaan. Oleh karena itu, penguatan perlu diarahkan pada formalisasi mekanisme pembentukan tim, perluasan peran agen perubahan, dan integrasi budaya kerja ke dalam sistem operasional organisasi.

Penataan Tatalaksana

Pada area penataan tatalaksana, pembangunan ZI berdampak pada tersusunnya SOP, penerapan peta proses bisnis, pemanfaatan teknologi informasi, serta pelaksanaan keterbukaan informasi publik melalui PPID. Pemanfaatan teknologi informasi telah mempercepat pelayanan dan meningkatkan efisiensi kerja, baik dalam pelayanan publik maupun administrasi internal. Hal ini menunjukkan bahwa Dindikcapil Kabupaten Demak telah memiliki fondasi awal dalam membangun tata kelola yang lebih tertib, transparan, dan adaptif terhadap kebutuhan layanan masyarakat.

Meskipun demikian, perbaikan tatalaksana masih menghadapi kelemahan pada aspek evaluasi dan integrasi sistem. SOP belum dievaluasi secara formal dan terdokumentasi, sehingga berpotensi tidak sepenuhnya menyesuaikan dengan perubahan kebutuhan organisasi maupun regulasi. Pemanfaatan SPBE juga belum diikuti monitoring dan evaluasi berkala, sedangkan peta proses bisnis belum berdampak signifikan terhadap penyederhanaan jabatan. Transformasi digital telah memberi manfaat, tetapi masih cenderung bersifat implementatif dan belum sepenuhnya terintegrasi ke dalam sistem kinerja organisasi. Dengan demikian, prioritas perbaikan pada area ini adalah evaluasi SOP secara berkala, integrasi sistem digital, serta pemanfaatan peta proses bisnis sebagai dasar penataan struktur dan pembagian kerja.

Penguatan Sistem Manajemen Sumber Daya Manusia

Pada area penataan sistem manajemen sumber daya manusia, pembangunan ZI telah mendorong perbaikan dalam perencanaan kebutuhan pegawai, pola mutasi internal, penetapan kinerja individu, serta pemutakhiran sistem informasi kepegawaian. Kinerja individu juga telah diarahkan pada hasil dan diselaraskan dengan level jabatan masing-masing. Hal ini menunjukkan adanya upaya untuk menghubungkan kinerja pegawai dengan target organisasi secara lebih terukur.

Meskipun demikian, masih terdapat kelemahan utama pada area perubahan ini yaitu belum kuatnya sistem manajemen kompetensi. Dindikcapil Kabupaten Demak belum memiliki dokumen Analisis Kebutuhan Pengembangan Kompetensi (AKPK),

standar kompetensi jabatan, serta bukti penempatan pegawai berbasis kompetensi secara memadai. Hasil *assessment* juga belum sepenuhnya digunakan sebagai dasar formal dalam mutasi, rotasi, maupun pengembangan karier. Akibatnya, pengelolaan SDM masih lebih kuat pada aspek administratif dibandingkan sistem merit berbasis bukti. Kondisi ini perlu diperbaiki melalui penyusunan standar kompetensi jabatan, pemetaan kesenjangan kompetensi, integrasi hasil *assessment* ke dalam keputusan kepegawaian, serta evaluasi dampak pelatihan terhadap peningkatan kinerja.

Penguatan Akuntabilitas

Pada area penguatan akuntabilitas, pembangunan ZI berdampak positif terhadap keterlibatan pimpinan dalam perencanaan, penetapan, dan pemantauan kinerja. Capaian kinerja unit kerja juga menunjukkan hasil yang sangat baik, dengan realisasi sasaran mencapai 100% atau lebih. Selain itu, hasil monitoring perjanjian kinerja telah digunakan sebagai dasar pemberian *reward and punishment*, sementara penjenjangan kinerja telah menghubungkan kinerja organisasi, unit kerja, dan individu.

Meskipun demikian, akuntabilitas kinerja belum sepenuhnya ditopang oleh dokumen perencanaan yang utuh. Ketidadaan dokumen perencanaan strategis menunjukkan bahwa orientasi hasil belum sepenuhnya terbangun secara komprehensif dalam siklus perencanaan, pengukuran, dan pelaporan. Capaian kinerja yang tinggi juga tetap perlu diuji validitasnya agar tidak berhenti pada pemenuhan angka, tetapi benar-benar mencerminkan dampak organisasi. Oleh karena itu, penguatan akuntabilitas perlu diarahkan pada penyusunan dokumen perencanaan berbasis hasil, peningkatan kapasitas SDM pengelola akuntabilitas, serta penguatan pengukuran *outcome* sebagai dasar penilaian kinerja yang lebih substantif.

Penguatan Pengawasan

Pada area penguatan pengawasan, pembangunan ZI telah menghasilkan capaian positif berupa penerapan mekanisme pengendalian berjenjang, penyelesaian pengaduan masyarakat, serta kepatuhan pelaporan LHKPN dan LHKASN. Seluruh pengaduan yang masuk telah diselesaikan, sedangkan tingkat kepatuhan pelaporan harta kekayaan mencapai 100%. Capaian ini menunjukkan adanya komitmen terhadap transparansi, responsivitas, dan integritas aparatur dalam mendukung tata kelola pemerintahan yang bersih.

Meskipun demikian, penguatan pengawasan masih menyisakan kelemahan pada aspek keberkalaan evaluasi dan pengendalian berbasis risiko. Kampanye pengendalian gratifikasi belum dilakukan secara berkala, penilaian risiko SPIP belum mencakup seluruh kebijakan, dan evaluasi terhadap pengaduan masyarakat, whistle-blowing system, serta benturan kepentingan belum berjalan secara konsisten. Kondisi ini menunjukkan bahwa pengawasan belum sepenuhnya berbasis siklus perbaikan berkelanjutan. Oleh karena itu, perbaikan perlu difokuskan pada penyusunan jadwal evaluasi berkala, perluasan pemetaan risiko, tindak lanjut hasil evaluasi, serta penguatan

dokumentasi pengendalian internal agar pengawasan tidak berhenti pada kepatuhan administratif.

Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik

Pada area peningkatan kualitas pelayanan publik, pembangunan ZI memberikan dampak paling terlihat terhadap perbaikan layanan. Standar pelayanan telah ditetapkan, maklumat pelayanan telah dipublikasikan, budaya pelayanan prima mulai diperkuat, dan inovasi pelayanan telah mendorong kemudahan akses bagi masyarakat. Seluruh layanan yang terdata telah mengalami penyederhanaan melalui percepatan waktu layanan, pemangkasan alur prosedur, integrasi sistem, dan penerapan aplikasi pendukung. Selain itu, pengaduan pelayanan telah ditangani melalui berbagai kanal komunikasi secara responsif.

Meskipun demikian, peningkatan kualitas pelayanan publik masih memiliki kelemahan pada siklus umpan balik. Reviu standar pelayanan belum sepenuhnya berbasis hasil Survei Kepuasan Masyarakat dan pengaduan masyarakat. Sistem kompensasi layanan juga baru diterapkan pada sebagian kecil jenis layanan, sementara media pengaduan belum sepenuhnya terintegrasi dengan SP4N-LAPOR!. Tindak lanjut terhadap hasil survei kepuasan juga belum optimal. Dengan demikian, kualitas pelayanan perlu diperkuat melalui mekanisme reviu yang partisipatif, integrasi sistem pengaduan, perluasan kompensasi layanan, serta pemanfaatan hasil survei sebagai dasar perbaikan berkelanjutan.

Secara keseluruhan, pembangunan ZI di Dindikcapil Kabupaten Demak telah memberikan dampak positif terhadap enam area perubahan. Capaian paling kuat terlihat pada pembentukan struktur perubahan, peningkatan efisiensi layanan, penguatan akuntabilitas kinerja, kepatuhan pengawasan, serta inovasi pelayanan publik. Namun, capaian tersebut belum sepenuhnya merata pada dimensi kelembagaan. Beberapa kelemahan masih muncul, terutama pada legalitas prosedur, evaluasi SOP, integrasi SPBE, manajemen kompetensi SDM, dokumen perencanaan strategis, pengendalian berbasis risiko, serta tindak lanjut hasil survei dan pengaduan masyarakat.

Dengan demikian, pembangunan ZI di Dindikcapil Kabupaten Demak dapat dinilai telah efektif dalam mendorong perubahan awal dan perbaikan pelayanan, tetapi masih perlu diperkuat agar menghasilkan perubahan yang berkelanjutan. Fokus perbaikan strategis perlu diarahkan pada pelembagaan sistem, penguatan dokumentasi formal, peningkatan kualitas monitoring dan evaluasi, integrasi teknologi informasi, pengembangan SDM berbasis kompetensi, serta pemanfaatan data kepuasan dan pengaduan sebagai dasar perbaikan layanan. Tanpa penguatan pada aspek tersebut, pembangunan ZI berisiko berhenti sebagai pemenuhan administratif, bukan sebagai transformasi birokrasi yang konsisten menuju WBK.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian, pembangunan Zona Integritas (ZI) menuju Wilayah Bebas dari Korupsi (WBK) di Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Demak telah menunjukkan perkembangan yang positif, baik dari aspek evaluasi program maupun dampaknya terhadap enam area perubahan. Secara umum, pembangunan ZI telah memiliki arah kebijakan yang jelas, dukungan pimpinan yang kuat, struktur kerja yang terbentuk, serta capaian nyata dalam peningkatan kualitas pelayanan publik. Selain itu, pembangunan ZI juga mendorong perubahan budaya kerja, peningkatan disiplin aparatur, penguatan akuntabilitas, perluasan inovasi pelayanan, dan peningkatan responsivitas terhadap kebutuhan masyarakat. Ditinjau melalui model evaluasi CIPP (*Context, Input, Process, Product*), pembangunan ZI di Dindukcapil Kabupaten Demak dapat dinilai telah berjalan pada arah yang tepat. Pada aspek *context*, pembangunan ZI memiliki landasan normatif dan kebutuhan organisasi yang kuat. Pada aspek *input*, organisasi telah menunjukkan kesiapan melalui pembentukan tim kerja, penyusunan rencana kerja, dan komitmen pimpinan, meskipun masih terdapat keterbatasan pada kapasitas SDM, anggaran, sarana prasarana, dan pemerataan kompetensi pegawai. Pada aspek *proses*, berbagai kegiatan seperti sosialisasi, pembinaan internal, inovasi pelayanan, monitoring, dan evaluasi telah dilaksanakan, tetapi konsistensinya masih perlu diperkuat agar tidak bergantung pada momentum penilaian. Sementara itu, pada aspek *produk*, pembangunan ZI telah menghasilkan peningkatan kualitas pelayanan, kepuasan masyarakat, penguatan integritas pegawai, dan penurunan pengaduan, meskipun capaian tersebut belum sepenuhnya memenuhi standar substantif WBK.

Selain itu, dampak pembangunan ZI terhadap enam area perubahan juga telah menunjukkan hasil yang cukup signifikan. Manajemen perubahan telah berjalan melalui pembentukan tim kerja, agen perubahan, dan keteladanan pimpinan, namun masih memerlukan penguatan dalam pelembagaan budaya kerja dan legalitas prosedural. Penataan tatalaksana telah mendorong penerapan SOP, SPBE, dan keterbukaan informasi publik, tetapi evaluasi SOP, integrasi sistem digital, dan pemanfaatan peta proses bisnis belum optimal. Penataan sistem manajemen SDM telah memperkuat perencanaan pegawai dan pengukuran kinerja individu, namun masih lemah dalam penyusunan standar kompetensi jabatan, analisis kebutuhan pengembangan kompetensi, dan pemanfaatan hasil *assessment* untuk pengembangan karier. Penguatan akuntabilitas menunjukkan capaian kinerja yang baik dan keterlibatan pimpinan yang tinggi, meskipun masih memerlukan penguatan pada perencanaan strategis berbasis hasil. Penguatan pengawasan telah menghasilkan kepatuhan administratif yang baik, tetapi belum sepenuhnya berbasis risiko dan evaluasi berkala. Adapun peningkatan kualitas pelayanan publik menjadi area perubahan dengan dampak paling nyata melalui inovasi layanan, penyederhanaan prosedur, percepatan waktu pelayanan, dan responsivitas terhadap pengaduan masyarakat.

Dengan demikian, pembangunan ZI di Dindukcapil Kabupaten Demak dapat disimpulkan telah efektif dalam mendorong perubahan awal organisasi, terutama pada peningkatan kualitas pelayanan publik, penguatan komitmen organisasi, dan

pembentukan budaya integritas. Namun, efektivitas tersebut masih lebih dominan pada aspek administratif dan output, sedangkan pelembagaan sistem, pengendalian berbasis risiko, manajemen kompetensi SDM, konsistensi evaluasi, dan perbaikan berbasis data masih memerlukan penguatan agar reformasi birokrasi dapat berlangsung secara berkelanjutan. Oleh karena itu, area perubahan yang paling mendesak untuk diperbaiki adalah penataan sistem manajemen SDM dan penataan tatalaksana karena keduanya merupakan fondasi utama bagi keberlanjutan pembangunan Zona Integritas dan pencapaian predikat WBK secara substantif.

Penelitian ini memberikan kontribusi praktis bagi Dindikcapil Kabupaten Demak sebagai bahan evaluasi dan dasar penyusunan strategi perbaikan pembangunan Zona Integritas, khususnya dalam penguatan kompetensi SDM, evaluasi SOP secara berkala, integrasi SPBE, pengawasan berbasis risiko, serta pemanfaatan hasil survei dan pengaduan masyarakat sebagai dasar peningkatan kualitas pelayanan. Selain itu, hasil penelitian ini juga dapat menjadi referensi bagi instansi pemerintah daerah lainnya yang sedang melaksanakan pembangunan Zona Integritas menuju WBK dan WBBM. Secara konseptual, penelitian ini memperkaya kajian evaluasi program dalam bidang kebijakan publik dan reformasi birokrasi melalui penerapan model evaluasi CIPP pada pembangunan Zona Integritas di lingkungan pemerintah daerah. Temuan penelitian menunjukkan bahwa keberhasilan pembangunan Zona Integritas tidak hanya ditentukan oleh pemenuhan dokumen dan indikator administratif, tetapi juga oleh kemampuan organisasi dalam melembagakan perubahan, membangun budaya integritas, serta memastikan keberlanjutan perbaikan organisasi. Meskipun demikian, penelitian ini memiliki keterbatasan karena hanya dilakukan pada satu instansi pemerintah daerah sehingga hasilnya belum dapat digeneralisasikan pada seluruh organisasi perangkat daerah. Selain itu, penelitian ini lebih banyak mengkaji perspektif internal organisasi sehingga belum menggambarkan secara mendalam pengalaman masyarakat sebagai pengguna layanan. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya disarankan untuk melakukan studi komparatif pada beberapa instansi pemerintah dengan tingkat capaian Zona Integritas yang berbeda, melibatkan masyarakat sebagai sumber data utama dalam mengevaluasi kualitas pelayanan, serta mengkaji keberlanjutan dampak pembangunan Zona Integritas dalam jangka panjang. Dengan demikian, pemahaman mengenai faktor-faktor yang menentukan keberhasilan pembangunan Zona Integritas dapat diperoleh secara lebih komprehensif dan mendalam.

REFERENSI

- Amalia, S. (2022). Analisis Dampak Korupsi pada Masyarakat (Studi Kasus Korupsi Pembangunan Shelter Tsunami di Kecamatan Labuan Kabupaten Pandeglang). *Indonesian Journal of Social and Political Sciences*, 3(1), 55-76.
- Anandya, D., & Ramdhana, K. (2024, Mei). Laporan Hasil Pemantauan Tren Korupsi Tahun 2023. Diambil kembali dari

<https://antikorupsi.org/sites/default/files/dokumen/Narasi%20Laporan%20Hasil%20Pemanfaatan%20Tren%20Korupsi%20Tahun%202023.pdf>

- Anam, et al. (2020). Implementasi Pembangunan Zona Integritas Dalam Upaya Peningkatan Pelayanan Publik Dan Pencegahan Korupsi (Studi Pada BKT Kebun Raya Purwodadi–LIPI) (Doctoral dissertation, Universitas Brawijaya).
- Dewi, D. S. (2022). Buku Ajar Kebijakan Publik: Proses, Implementasi dan Evaluasi. Samudra Biru.
- Doradjat, & M. Wahyudhiana. (2015). Model Evaluasi Program Pendidikan. ISLAMADINA, 14(1), 1-28.
- Endro, G. (2017). Menyelisik Makna Integritas dan Pertentangannya dengan Korupsi. 3(1), 131-152.
- Mardiana, S., & Tarigan, D. H. (2024). Implementasi Manajemen Perubahan Dalam Pembangunan Zona Integritas Wilayah Bebas Dari Korupsi (ZI WBK) Di Kantor Pelayanan Pajak Perusahaan Masuk Bursa. Jurnal Ekonomi, Bisnis dan Manajemen, 3(3), 199-215.
<https://doi.org/https://doi.org/10.58192/ebismen.v3i3.2518>
- Miles, B., Huberman, A., & Saldana, J. (2014). Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebooks. SAGE Publications.
- Muryadi, A. D. (2017). Model Evaluasi Program dalam Penelitian Evaluasi. Jurnal Ilmiah PENJAS, 3(1), 1-16.
- Peraturan Presiden (Perpres) Nomor 81 Tahun 2010 tentang Grand Design Reformasi Birokrasi 2010-2025.
- 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.
- Purwanti, T., Gunawan, Fadhilah, A. R., Nurhasanah, E., & Rahmawati. (2023). Memaknai Integritas Sektor Publik dalam Tata Kelola Pemerintahan Kelurahan yang Lebih Baik. Jurnal Kewirausahaan & Bisnis, 5(3), 85-88.
- Rusliandy. (2024). Dampak Kebijakan Transparansi terhadap Integritas Pejabat Publik di Pemerintahan Daerah . Jurnal El-Riyasah, 15(2), 89-105.
- Sihombing, T., & Noor, M. (2024). Kebijakan Publik & Hukum. USU Press.
- Suprayitno, D., et al. (2024). Buku Ajar Kebijakan Publik. Sonpedia Publishing Indonesia.
- Taufik, M. (2022). Hukum Kebijakan Publik: Teori dan Praksis. Tanah Air Beta.
- Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik
- Wanisa, Z., & Salomo, R. V. (2023). Evaluasi Satu Dekade Pembangunan Zona Integritas di Instansi Pemerintah Pusat Indonesia. Jurnal Administrasi Negara, 11(1), 1-18.
<https://doi.org/http://doi.org/10.30656/sawala.v11i1.6428>
- Wilujeng , D. S., & Pramudyastuti, O. L. (2020). Evaluasi Penerapan Zona Integritas menuju Wilayah Bebas dari Korupsi dan Wilayah Birokrasi Bersih Melayani (Studi Pembangunan Zona Integritas Rumah Sakit Jiwa Dr. Soerojo Magelang). Journal of Economic, Management,

Development Policy and Management Review (DPMR)

Ailiyah & Trisnawati. Evaluasi Program Pembangunan Zona Integritas.

Accounting and Technology, 3(2), 127-135.
<https://doi.org/https://doi.org/10.32500/jematech.v3i2.1286>

World Bank. (2023, March 15). Combating Corruption. Diambil kembali dari World Bank Group:
<https://www.worldbank.org/en/topic/governance/brief/combating-corruption>