



Pembangunan Zona Integritas dan Upaya Mewujudkan WBK/WBBM

Canggih Hangga Wicaksono¹, Rama Fatahillah Yulianto²

^{1,2}Mahasiswa Pascasarjana Institut Pemerintahan Dalam Negeri, Indonesia
e-mail: canggih.hangga@gmail.com, ramboyulianto@gmail.com

Article Info

Article history:

Received May 20, 2026

Revised June 15, 2026

Accepted June 17, 2026

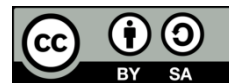
Kata Kunci:

Integrity Zone, WBK, WBBM, Bureaucratic Reform, Good Governance, Public Service.

ABSTRACT

Bureaucratic reform is a strategic agenda of national development aimed at creating clean, accountable, and quality governance. The development of Integrity Zones (ZI) is a concrete instrument for accelerating bureaucratic reform at the work unit level, culminating in the awarding of Corruption-Free Work Unit (WBK) and Clean and Serving Bureaucracy (WBBM) designations. This study aims to analyze the essence, mechanisms, challenges, and best practices of ZI development through the regulatory framework of PermenPANRB No. 90 of 2021 and the perspective of good governance. The method used is normative legal research with a statute approach and case study approach. The results indicate that ZI development encompasses three main dimensions of integrity: anti-corruption, performance, and public service, operationalized through six areas of bureaucratic reform. Achieving WBK/WBBM status requires valid and comprehensive documentation, impactful innovation, and positive public validation. This study recommends strengthening the internalization of ZI values, improving APIP capacity, and ensuring implementation sustainability after obtaining the designation.

This is an open access article under the [CC BY-SA](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/) license.



Article Info

Article history:

Received May 20, 2026

Revised June 15, 2026

Accepted June 17, 2026

Keywords:

Zona Integritas, WBK, WBBM, Reformasi Birokrasi, Good Governance, Pelayanan Publik.

ABSTRACT

Reformasi birokrasi merupakan agenda strategis pembangunan nasional yang bertujuan menciptakan tata kelola pemerintahan yang bersih, akuntabel, dan berkualitas. Pembangunan Zona Integritas (ZI) merupakan instrumen konkret akselerasi reformasi birokrasi pada level unit kerja, yang berujung pada unit kerja berpredikat Wilayah Bebas dari Korupsi (WBK) dan Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani (WBBM). Penelitian ini bertujuan menganalisis hakikat, mekanisme, tantangan, dan praktik terbaik pembangunan ZI dalam perspektif regulasi PermenPANRB Nomor 90 Tahun 2021 serta good governance. Metode yang digunakan adalah penelitian hukum normatif dengan pendekatan perundang-undangan (*statute approach*) dan studi kasus (*case study approach*). Hasil penelitian menunjukkan bahwa pembangunan ZI mencakup tiga dimensi integritas utama: anti-KKN, kinerja, dan pelayanan publik, yang dioperasionalkan melalui enam area perubahan reformasi birokrasi. Keberhasilan meraih WBK/WBBM mensyaratkan dokumentasi yang valid dan komprehensif, inovasi berdampak nyata, serta validasi positif dari masyarakat. Penelitian ini merekomendasikan penguatan internalisasi nilai ZI, peningkatan kapasitas APIP, serta keberlanjutan implementasi pasca-predikat.

This is an open access article under the [CC BY-SA](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/) license.



**Corresponding Author:**

Canggih Hangga Wicaksono

Mahasiswa Pascasarjana Institut Pemerintahan Dalam Negeri, Indonesia

Email: canggih.hangga@gmail.com**PENDAHULUAN**

Reformasi birokrasi merupakan salah satu agenda strategis pembangunan nasional yang bertujuan menciptakan tata kelola pemerintahan yang bersih, akuntabel, dan mampu memberikan pelayanan publik berkualitas. Dalam kerangka reformasi birokrasi tersebut, Pembangunan Zona Integritas (ZI) hadir sebagai instrumen konkret yang dirancang untuk mengakselerasi perubahan budaya kerja birokrasi di lingkup unit kerja pemerintahan.

Dalam praktiknya, Pembangunan Zona Integritas sering kali dipahami secara sempit, sekadar sebagai prasyarat administratif untuk memperoleh predikat Wilayah Bebas dari Korupsi (WBK) dan Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani (WBBM). Padahal, secara substansi, pembangunan ZI memiliki tujuan yang jauh lebih mendasar, yakni membentuk budaya kerja yang berintegritas secara berkelanjutan dalam setiap unit kerja pemerintahan. WBK dan WBBM sejatinya bukan tujuan utama, melainkan bentuk pengakuan atau predikat yang diberikan kepada unit kerja yang dinilai berhasil membangun Zona Integritas secara nyata dan konsisten sehingga layak menjadi percontohan.

Pembangunan Zona Integritas di Indonesia berakar dari komitmen pemerintah untuk menciptakan birokrasi yang bersih dan melayani, sebagaimana diamanatkan dalam Perpres Nomor 81 Tahun 2010 tentang Grand Design Reformasi Birokrasi 2010-2025. Konsep ZI sendiri berakar dari gagasan *island of integrity* yang digunakan oleh pemerintah maupun lembaga non-pemerintah untuk menunjukkan komitmen dalam pencegahan dan pemberantasan tindak pidana korupsi.

Dalam satu dekade sejak tahun 2014, terdapat lebih dari 2.600 unit/satuan kerja yang telah memperoleh predikat WBK/WBBM, terdiri dari lebih dari 2.300 unit/satuan kerja WBK dan lebih dari 300 unit/satuan kerja WBBM. Pada tahun 2024, evaluasi ZI dilakukan terhadap 288 instansi pemerintah yang terdiri dari 67 Kementerian/Lembaga, 24 Pemerintah Provinsi, 144 Pemerintah Kabupaten, dan 53 Pemerintah Kota. Hasilnya, 231 unit/satuan kerja ZI mendapatkan predikat Menuju WBK/WBBM, terdiri dari 161 unit/satuan kerja WBK dan 70 unit/satuan kerja WBBM.

Sebagaimana ditegaskan oleh Stephen R. Covey, kepercayaan merupakan perekat kehidupan dan prinsip fondasi yang menopang seluruh relasi. Dalam konteks pemerintahan, integritas menjadi pondasi utama kepercayaan publik terhadap birokrasi. Oleh karena itu, pembangunan ZI pada hakikatnya adalah upaya membangun kepercayaan masyarakat melalui tata kelola pemerintahan yang bersih, berkinerja tinggi, dan berorientasi pelayanan.

Tabel 1. Regulasi terkait Zona Integritas dan Reformasi Birokrasi

Dasar Hukum Utama	PermenPANRB No. 90 Tahun 2021 tentang Pembangunan dan Evaluasi Zona Integritas Menuju WBK/WBBM di Instansi Pemerintah
Dasar Hukum Sebelumnya	PermenPANRB No. 52 Tahun 2014 jo. PermenPANRB No. 10 Tahun 2019 tentang Pedoman Pembangunan ZI Menuju WBK/WBBM



Landasan Reformasi Birokrasi	Perpres No. 81 Tahun 2010 tentang Grand Design Reformasi Birokrasi 2010-2025
Pelayanan Publik	UU No. 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik
Pengawasan Internal	PP No. 60 Tahun 2008 tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP)

Berdasarkan PermenPANRB Nomor 90 Tahun 2021, Zona Integritas merupakan instansi pemerintah yang pimpinan dan jajarannya telah berkomitmen untuk mewujudkan WBK/WBBM melalui reformasi birokrasi, khususnya dalam hal mewujudkan pemerintahan yang bersih dan akuntabel serta pelayanan publik yang prima. Perkembangan pembangunan ZI yang signifikan tersebut mendorong perlunya kajian mendalam tentang hakikat, mekanisme, praktik terbaik, serta tantangan yang dihadapi dalam implementasinya, agar pembangunan ZI tidak berhenti pada tataran formalitas administratif semata.

Berdasarkan latar belakang di atas, terdapat beberapa permasalahan yang menjadi fokus kajian dalam penelitian ini, yaitu: 1) Apa hakikat dan dimensi utama Pembangunan Zona Integritas dalam kerangka reformasi birokrasi dan *good governance*. 2) Bagaimana mekanisme penilaian dan persyaratan pembangunan ZI berdasarkan PermenPANRB Nomor 90 Tahun 2021.

METODE

Penelitian ini menggunakan metode penelitian hukum normatif (*normative legal research*) yang menempatkan bahan-bahan hukum sebagai objek kajian utama. Pendekatan yang digunakan meliputi:

1. Pendekatan Perundang-undangan (*Statute Approach*), Mengkaji seluruh peraturan perundang-undangan yang berkaitan dengan pembangunan Zona Integritas, meliputi PermenPANRB Nomor 90 Tahun 2021, Perpres Nomor 81 Tahun 2010, UU Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik, dan PP Nomor 60 Tahun 2008 tentang SPIP.
2. Pendekatan Studi Kasus (*Case Study Approach*), Menganalisis praktik implementasi ZI pada berbagai kementerian/lembaga dan pemerintah daerah yang telah berhasil memperoleh predikat WBK/WBBM, seperti Kementerian Keuangan, Kantor Imigrasi Tanjungpandan, Kabupaten Banyuwangi, dan Kota Surakarta.
3. Pendekatan Komparatif (*Comparative Approach*), Membandingkan substansi PermenPANRB Nomor 90 Tahun 2021 dengan regulasi sebelumnya untuk mengidentifikasi perubahan-perubahan signifikan dalam kebijakan ZI.

Bahan hukum yang digunakan meliputi bahan hukum primer berupa peraturan perundang-undangan, bahan hukum sekunder berupa literatur ilmiah dan laporan resmi instansi pemerintah, serta bahan hukum tersier berupa kamus dan ensiklopedi hukum administrasi negara. Analisis dilakukan secara kualitatif dengan metode deskriptif-analitik untuk menguraikan dan mengevaluasi implementasi pembangunan ZI dalam perspektif reformasi birokrasi dan *good governance*.

HASIL

A. Hakikat Pembangunan Zona Integritas

Berdasarkan PermenPANRB Nomor 90 Tahun 2021, Zona Integritas merupakan instansi pemerintah yang pimpinan dan jajarannya telah berkomitmen untuk mewujudkan



WBK/WBBM melalui reformasi birokrasi, khususnya dalam hal mewujudkan pemerintahan yang bersih dan akuntabel serta pelayanan publik yang prima. Pembangunan ZI pada dasarnya merupakan miniatur penerapan reformasi birokrasi di unit kerja tertentu yang bertujuan mengembangkan budaya kerja birokrasi yang anti-korupsi, berkinerja tinggi, dan memberikan pelayanan publik berkualitas.

Secara substantif, pembangunan ZI bertujuan membentuk 3 (tiga) dimensi integritas utama dalam setiap unit kerja pemerintahan, yaitu: (1) integritas terhadap fraud dan KKN; (2) integritas terhadap kinerja; dan (3) integritas terhadap pelayanan publik. Dimensi pertama menekankan pencegahan korupsi, kolusi, dan nepotisme melalui penguatan pengawasan. Dimensi kedua menekankan kemampuan unit kerja memahami dan melaksanakan *core business*-nya secara optimal dan berorientasi hasil. Dimensi ketiga menekankan pemberian pelayanan yang sesuai standar, responsif, profesional, dan mudah diakses masyarakat.

B. Perubahan Substansial dalam PermenPAN RB Nomor 90 Tahun 2021

Terdapat 3 (tiga) perubahan signifikan dalam PermenPAN RB Nomor 90 Tahun 2021 dibandingkan regulasi sebelumnya, meliputi:

1. Penguatan kriteria pengusulan dengan kewajiban memiliki opini WTP dari BPK;
2. Penambahan persyaratan Indeks Reformasi Birokrasi minimal CC (Pemda) dan B (KL) untuk WBK serta B (Pemda) dan BB (KL) untuk WBBM;
3. Penambahan sub-komponen reform untuk menilai upaya perbaikan enam area perubahan ZI.

C. Enam Area Perubahan Reformasi Birokrasi

Penelitian ini menemukan bahwa pembangunan ZI berdasarkan PermenPANRB Nomor 90 Tahun 2021 mencakup 6 (enam) area perubahan yang saling berkaitan sebagaimana dirangkum dalam tabel berikut:

Tabel 2. Enam Area Perubahan Reformasi Birokrasi

No.	Area Perubahan	Substansi
1	Manajemen Perubahan	Mendorong perubahan pola pikir dan budaya kerja ASN menuju organisasi yang berintegritas dan berkinerja tinggi.
2	Penataan Tatalaksana	Membangun sistem kerja yang efektif, efisien, dan transparan melalui pemanfaatan teknologi informasi dan penyederhanaan proses bisnis.
3	Penataan Manajemen Aparatur	Sistem SDM Meningkatkan profesionalisme ASN melalui sistem rekrutmen, pengembangan kompetensi, dan penilaian kinerja yang objektif.
4	Penguatan Akuntabilitas	Memastikan program dan kegiatan sejalan dengan target kinerja organisasi melalui perencanaan dan pelaporan yang akuntabel.
5	Penguatan Pengawasan	Mencegah KKN melalui pengelolaan gratifikasi, penerapan SPIP, dan pengawasan internal yang efektif.
6	Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik	Menghadirkan pelayanan yang cepat, mudah, terjangkau, transparan, dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat.



D. Praktik Terbaik (*Best Practices*) Pembangunan ZI

Penelitian ini mengidentifikasi sejumlah praktik terbaik di berbagai tingkatan pemerintahan. Kementerian Keuangan merupakan instansi dengan unit kerja WBBM terbanyak dalam satu dekade ZI, didukung oleh Unit Kepatuhan Internal dan KMK Nomor 426/KMK.01/2017 sebagai pedoman ZI internal. Di tingkat daerah, Kota Surakarta meraih *Honorable Award* sebagai kota dengan ZI terbanyak, dengan berbagai inovasi digital seperti Si Bapak On (Sistem Pajak Online) dan Besuk Kiamat (Pengiriman Akta Kematian). Kabupaten Banyuwangi menonjol dengan inovasi 'Lahir Procot Pulang Bawa Akta' yang memungkinkan penerbitan akta kelahiran saat bayi masih di fasilitas kesehatan. Di sektor keimigrasian, Kantor Imigrasi Tanjungpandan berhasil meraih predikat WBBM melalui inovasi Imigrasi Corner yang menjangkau kecamatan terpencil.

PEMBAHASAN

A. ZI sebagai Instrumen Reformasi Birokrasi Berbasis Unit Kerja

Pembangunan ZI merupakan strategi reformasi birokrasi yang bersifat *bottom-up* dalam konteks implementasinya, namun *top-down* dalam hal komitmen pimpinan. Pembangunan ZI pada dasarnya merupakan kewajiban seluruh unit kerja di kementerian, lembaga, maupun pemerintah daerah bukan hanya unit tertentu yang ingin memperoleh penghargaan semata. Seluruh birokrasi diharapkan memiliki integritas dalam aspek pencegahan korupsi, peningkatan kinerja, dan pelayanan publik.

Efektivitas ZI sangat ditentukan oleh komitmen pimpinan sebagai *role model* integritas. Sebagaimana ditegaskan dalam kajian DJKN Kementerian Keuangan, jika komitmen kuat, mewujudkan institusi yang bersih dan melayani melalui ZI menjadi sebuah keniscayaan; namun jika komitmen lemah, cita-cita ZI hanya akan menjadi sebatas angan dan pencitraan. Hal ini sejalan dengan teori kepemimpinan transformasional yang menekankan peran pemimpin dalam mendorong perubahan budaya organisasi.

B. Mekanisme Penilaian dan Persyaratan WBK/WBBM

Penilaian pembangunan ZI dilakukan melalui dua tim: Tim Penilai Internal (TPI) yang dibentuk oleh pimpinan instansi dengan melibatkan APIP dan bertugas *assess and assist*; serta Tim Penilai Nasional (TPN) yang dibentuk Kementerian PANRB dengan melibatkan unsur KPK dan Ombudsman RI. Instrumen utama penilaian adalah Lembar Kerja Evaluasi (LKE), yang bukan sekadar dokumen administratif melainkan sarana pembuktian bahwa pembangunan ZI dilaksanakan secara substantif.

Tabel 3. Persyaratan WBK/WBBM

Aspek	WBK	WBBM
Opini BPK	Wajar Tanpa Pengecualian (WTP)	Wajar Tanpa Pengecualian (WTP)
Indeks RB (Pemda)	Minimal CC	Minimal B
Indeks RB (K/L)	Minimal B	Minimal BB
Prasyarat tambahan	-	Telah menyandang WBK minimal 1 tahun
Tim Penilai	TPI (APIP) dan TPN (PANRB, KPK, Ombudsman)	TPI dan TPN (dengan standar lebih tinggi)



C. Syarat Utama Mewujudkan WBK/WBBM

Berdasarkan kajian terhadap regulasi dan praktik implementasi, terdapat 3 (tiga) syarat utama agar unit kerja mampu mewujudkan predikat WBK/WBBM secara substantif. Pertama, dokumentasi yang kuat dan valid, mencakup 4 (empat) unsur LKE: kriteria, kondisi, keterangan, dan bukti dukung (*evidence*). Dokumentasi yang baik bukan sekadar formalitas administratif, tetapi sarana pembuktian bahwa pembangunan ZI benar-benar dilaksanakan secara substantif.

Kedua, inovasi yang berdampak nyata. Inovasi merupakan pembeda utama antara unit kerja yang sekadar memenuhi standar minimum dengan unit kerja yang layak menjadi percontohan. Setiap inovasi harus memenuhi empat unsur: latar belakang yang jelas, mekanisme pelaksanaan yang terstruktur, data monitoring dan evaluasi yang nyata terukur, serta dampak yang dapat dirasakan langsung oleh masyarakat.

Ketiga, validasi dan apresiasi publik. TPN tidak hanya menilai berkas LKE secara dokumentatif, tetapi juga melakukan verifikasi lapangan. Validasi publik dapat dilihat dari hasil Survei Kepuasan Masyarakat (SKM) yang tinggi, minimnya pengaduan atau pemberitaan negatif, penghargaan eksternal, penilaian Ombudsman RI, serta citra positif organisasi di mata publik.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan di atas, dapat ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Pembangunan Zona Integritas merupakan proses membangun budaya organisasi yang bersih, berkinerja tinggi, dan berorientasi pelayanan, yang mencakup 3 (tiga) dimensi utama: integritas anti-KKN, integritas kinerja, dan integritas pelayanan publik. ZI bukan sekadar tahapan administratif menuju WBK/WBBM, melainkan fondasi reformasi birokrasi yang harus dibangun secara konsisten.
2. PermenPANRB Nomor 90 Tahun 2021 membawa penguatan substansial dalam kebijakan ZI, khususnya melalui persyaratan opini WTP, indeks reformasi birokrasi, dan sub-komponen reform yang mendorong unit kerja untuk melaksanakan perubahan nyata, bukan sekadar memenuhi persyaratan administratif.
3. Keberhasilan meraih predikat WBK/WBBM mensyaratkan 3 (tiga) hal utama: dokumentasi yang valid dan komprehensif dalam LKE, inovasi yang berdampak nyata dan terukur bagi masyarakat, serta validasi positif dari publik sebagai pengguna layanan.

Penelitian ini merekomendasikan penguatan internalisasi nilai ZI sebagai *living value* organisasi, peningkatan kapasitas APIP sebagai TPI yang efektif, orientasi inovasi pada dampak terukur bagi masyarakat, replikasi aktif praktik baik dari unit kerja berpredikat WBK/WBBM, serta pemastian kesinambungan implementasi pasca-perolehan predikat. Keberhasilan pembangunan ZI pada akhirnya bukan diukur dari predikat yang diraih, melainkan dari perubahan nyata yang dirasakan masyarakat dalam mendapatkan pelayanan yang bersih, cepat, dan berkualitas.

DAFTAR PUSTAKA

Covey, S.R. (2004). *The 7 Habits of Highly Effective People: Powerful Lessons in Personal Change*. New York: Free Press.



- Dispendukcapil Kota Surakarta. (2022). Inovasi Pelayanan Akta Kelahiran Anak: Jurnal Mahasiswa Wacana Publik. Surakarta: Universitas Sebelas Maret.
- DJKN Kementerian Keuangan. (2021). Zona Integritas menuju WBK dan WBBM di KPKNL Pamekasan. Jakarta: Direktorat Jenderal Kekayaan Negara.
- Drucker, P.F. (1954). *The Practice of Management*. New York: Harper & Row.
- Keputusan Menteri Keuangan Nomor 426/KMK.01/2017 tentang Pedoman Pembangunan ZI menuju WBK/WBBM di Kementerian Keuangan.
- Kementerian PANRB. (2024). Satu Dekade Zona Integritas: Peraih WBK/WBBM Jadi Akselerator RB untuk Peningkatan Kesejahteraan Rakyat. Jakarta: Kementerian PANRB.
- Kementerian PANRB. (2023). Apresiasi dan Penyerahan Hasil Evaluasi SAKIP, RB, dan ZI Tahun 2023. Jakarta: Kementerian PANRB.
- Kominfo Provinsi Jawa Timur. (2024). 19 Kabupaten dan Kota di Jatim Raih Innovative Government Award 2024. Surabaya: Diskominfo Jatim
- KPPN Manokwari. (2021). Pembangunan Zona Integritas Menuju WBK-WBBM sebagai Wujud Good Governance. Papua Barat: DJPB Kementerian Keuangan.
- Peraturan Menteri PANRB Nomor 90 Tahun 2021 tentang Pembangunan dan Evaluasi Zona Integritas Menuju WBK/WBBM di Instansi Pemerintah.
- Peraturan Menteri PANRB Nomor 52 Tahun 2014 jo. Nomor 10 Tahun 2019 tentang Pedoman Pembangunan Zona Integritas Menuju WBK/WBBM.
- Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 tentang Grand Design Reformasi Birokrasi 2010-2025.
- Peraturan Presiden Nomor 59 Tahun 2017 tentang Pelaksanaan Pencapaian Tujuan Pembangunan Berkelanjutan (SDGs).
- Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2008 tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP).
- Peraturan BPKP Nomor 5 Tahun 2021 tentang Penilaian Maturitas Penyelenggaraan SPIP Terintegrasi pada K/L/D.
- Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik.