

Evaluasi Pembangunan Zona Integritas Berbasis Nilai Etika Publik pada Puskesmas di Kabupaten Balangan

Reza Fahlipi ^{a, 1*}, Pahmi Ansyari ^{a, 2}, Muhammad Nur Iman Ridwan ^{a, 3}

^a Universitas Lambung Mangkurat, Indonesia

¹ rezaadink@gmail.com *

*korespondensi penulis

Informasi artikel

Received: 12 November 2025;

Revised: 2 Desember 2025;

Accepted: 28 Desember 2025.

Kata kata kunci:

Zona Integritas;

Etika Publik;

Tata Kelola Pemerintahan;

Pelayanan Publik;

Puskesmas.

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan mengevaluasi pelaksanaan pembangunan Zona Integritas pada lima Unit Pelaksana Teknis Daerah Puskesmas di Kabupaten Balangan. Program ini berperan penting dalam memperkuat tata kelola yang bersih, akuntabel, dan berorientasi pada pelayanan publik, meskipun capaian akreditasi puskesmas belum sepenuhnya mencerminkan kesiapan menuju Wilayah Bebas dari Korupsi (WBK). Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif evaluatif dengan model *Context, Input, Process, and Product* (CIPP) yang dipadukan dengan analisis studi kasus Yin. Data dikumpulkan melalui wawancara, observasi, dan studi dokumentasi terhadap kepala puskesmas, tim pembangunan zona integritas, pengguna layanan, serta Aparat Pengawasan Intern Pemerintah (APIP). Hasil penelitian menunjukkan bahwa kebutuhan reformasi telah dipahami, namun belum terinternalisasi secara konsisten dalam perencanaan, pengelolaan sumber daya, dan praktik pelayanan. Hambatan utama meliputi keterbatasan kapasitas pegawai, variasi komitmen pimpinan, lemahnya monitoring, serta implementasi enam area perubahan yang masih berorientasi administratif. Hanya satu puskesmas memenuhi ambang batas usulan WBK. Penguatan integrasi akreditasi, manajemen kinerja, pengawasan APIP, serta internalisasi nilai etika, tanggung jawab kewargaan, dan keadilan sosial diperlukan agar reformasi birokrasi menghasilkan tata kelola pelayanan publik yang berintegritas dan berkelanjutan.

ABSTRACT

Evaluation of Integrity Zone Development Based on Public Ethical Values in Community Health Centers of Balangan Regency. This study aims to evaluate the implementation of the Integrity Zone development program in five Community Health Centers (Puskesmas) under the Regional Technical Implementation Units in Balangan Regency. The program plays a crucial role in strengthening clean, accountable, and service-oriented governance; however, accreditation achievements do not necessarily reflect readiness to attain the Corruption-Free Area (WBK) designation. This study employed a qualitative evaluative approach using the Context, Input, Process, and Product (CIPP) evaluation model integrated with Yin's case study analysis. Data were collected through interviews, observations, and document analysis involving heads of community health centers, Integrity Zone development teams, service users, and the Government Internal Supervisory Apparatus (APIP). The findings reveal that the need for bureaucratic reform has been recognized but has not been consistently institutionalized in planning, resource management, and service delivery practices. Major barriers include limited staff capacity, varying leadership commitment, weak monitoring mechanisms, and the predominantly administrative implementation of the six reform areas. Only one community health center met the threshold for WBK nomination. Strengthening the integration of accreditation, performance management, APIP supervision, and the internalization of ethical values, civic responsibility, and social justice is essential to achieving sustainable integrity-based public service governance.

Copyright © 2025 (Reza Fahlipi, dkk). All Right Reserved

How to Cite : Reza, R. F., Pahmi, P. A., & Ridwan, M. N. I. (2025). Evaluasi Pembangunan Zona Integritas Berbasis Nilai Etika Publik pada Puskesmas di Kabupaten Balangan. *De Cive : Jurnal Penelitian Pendidikan Pancasila dan Kewarganegaraan*, 5(9), 301–307.
<https://doi.org/10.56393/decive.v5i9.4594>



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/). Allows readers to read, download, copy, distribute, print, search, or link to the full texts of its articles and allow readers to use them for any other lawful purpose. The journal hold the copyright.

Pendahuluan

Pembangunan zona integritas merupakan bagian strategis dari agenda reformasi birokrasi di Indonesia yang bertujuan mewujudkan unit kerja yang bersih, akuntabel, dan berorientasi pada pelayanan publik (Wanisa & Salomo, 2023; Herzegovina et al., 2022). Dalam kerangka kebijakan nasional, pembangunan zona integritas tidak hanya diarahkan untuk memperoleh predikat Wilayah Bebas dari Korupsi (WBK) atau Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani (WBBM), tetapi juga untuk mendorong transformasi tata kelola organisasi secara berkelanjutan (Peraturan Menteri PANRB Nomor 90 Tahun 2021). Transformasi tersebut menekankan internalisasi nilai-nilai integritas ke dalam perilaku aparatur, proses pengambilan keputusan, serta penyelenggaraan pelayanan publik yang transparan, akuntabel, dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat (Febrianto et al., 2025). Oleh karena itu, keberhasilan pembangunan zona integritas tidak hanya diukur dari terpenuhinya persyaratan administratif, tetapi juga dari sejauh mana nilai-nilai integritas diimplementasikan secara konsisten dalam praktik penyelenggaraan pemerintahan dan pelayanan publik (Yustia & Arifin, 2023).

Dalam perspektif pendidikan Pancasila dan kewarganegaraan, pembangunan zona integritas memiliki keterkaitan langsung dengan pembentukan budaya warga negara yang antikorupsi, bertanggung jawab, dan menghormati hak masyarakat atas pelayanan yang adil (Ginting et al., 2025; Rafli & Afifah, 2025). Pelayanan publik yang berintegritas merupakan wujud konkret pengamalan nilai keadilan sosial, kemanusiaan, dan tanggung jawab aparatur kepada warga negara, sejalan dengan gagasan *good governance* dan pelayanan publik yang menempatkan warga sebagai pemilik hak layanan (United Nations Development Programme, 1997; Denhardt & Denhardt, 2003). Oleh karena itu, evaluasi terhadap zona integritas pada unit pelayanan dasar menjadi relevan, bukan hanya sebagai kajian administrasi publik, tetapi juga sebagai kajian penguatan karakter kewargaan dalam praktik pemerintahan.

Unit Pelaksana Teknis Daerah Puskesmas menjadi lokus yang strategis karena merupakan garda terdepan pelayanan kesehatan (Attriani, 2022; Luthfia & Alkhajar, 2019). Unit ini berinteraksi langsung dengan masyarakat, mengelola sumber daya yang terbatas, mengambil keputusan layanan sehari-hari, dan menghadapi risiko maladministrasi (Rahmadhan et al., 2024; Aziz, 2014). Dengan posisi tersebut, pembangunan zona integritas di puskesmas seharusnya tidak dipahami sebagai program tambahan, tetapi menjadi bagian dari sistem manajemen pelayanan kesehatan yang terhubung dengan akreditasi, standar pelayanan, manajemen risiko, pengaduan masyarakat, dan pengendalian internal. Dalam konteks ini, integritas organisasi tidak hanya bergantung pada moral individu, tetapi juga pada sistem pengawasan, aturan, dan pengendalian risiko yang menutup peluang penyimpangan (Klitgaard, 1988; Mungiu-Pippidi, 2015; Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2008).

Kondisi di Kabupaten Balangan menunjukkan adanya paradoks empiris. Sebagian UPTD puskesmas telah menunjukkan capaian layanan dan akreditasi yang baik, tetapi kesiapan menuju predikat WBK belum merata. Hasil evaluasi kesiapan tahun 2025 menunjukkan hanya satu dari lima UPTD Puskesmas yang memenuhi ambang batas pengusulan. Puskesmas sebagai garda terdepan pelayanan publik tidak hanya dituntut memenuhi standar akreditasi dan dokumen WBK, tetapi juga harus membangun perilaku aparatur yang mencerminkan nilai Pancasila, khususnya kemanusiaan, tanggung jawab, musyawarah, keadilan, dan pelayanan yang tidak diskriminatif.

Belum meratanya kesiapan puskesmas menuju WBK menunjukkan bahwa kualitas layanan dan akreditasi belum otomatis mencerminkan budaya integritas. Dalam teori kewargaan, Westheimer dan Kahne menjelaskan bahwa warga negara yang baik tidak cukup hanya taat aturan, tetapi juga harus partisipatif dan berorientasi pada keadilan. Artinya, aparatur puskesmas perlu memahami ZI sebagai tanggung jawab kewargaan (*civil responsibility*) untuk mencegah maladministrasi, menjaga kepercayaan masyarakat, dan memberikan pelayanan yang adil.

Kajian terdahulu mengenai zona integritas lebih banyak menyoroti pengadilan, imigrasi, kepolisian, atau unit administrasi lain (Adelia & Prabawati, 2024; Febrianto et al., 2025). Penelitian

tentang pembangunan zona integritas pada UPTD puskesmas masih relatif terbatas, terlebih yang menempatkan Aparat Pengawasan Intern Pemerintah (APIP) sebagai aktor penting dalam pembinaan, penilaian, dan penguatan reformasi. Celah penelitian ini penting karena keberhasilan zona integritas tidak hanya ditentukan oleh kesiapan dokumen unit kerja, tetapi juga oleh kualitas pendampingan, pengawasan, dan pembelajaran organisasi yang berkelanjutan.

Berdasarkan latar belakang tersebut, penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi pembangunan zona integritas pada lima UPTD Puskesmas di Kabupaten Balangan dengan menggunakan model CIPP yang mencakup dimensi *context*, *input*, *process*, dan *product*. Penelitian ini juga menganalisis faktor yang memengaruhi keberhasilan dan kegagalan implementasi serta peran APIP dalam mendukung pembangunan zona integritas agar tidak berhenti pada kepatuhan administratif.

Metode

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif evaluatif dengan model *Context, Input, Process, and Product* yang dikembangkan oleh Stufflebeam dan Shinkfield (2007) untuk mengevaluasi secara komprehensif pembangunan Zona Integritas, mulai dari analisis kebutuhan, kesiapan sumber daya, pelaksanaan program, hingga hasil yang dicapai. Dimensi *context* mengevaluasi kesesuaian kebijakan, kebutuhan, dan perencanaan program; *input* menilai kesiapan sumber daya, kapasitas organisasi, serta dukungan kelembagaan; *process* mengkaji implementasi program melalui perilaku aparatur, kualitas pelayanan, dan pelaksanaan enam area perubahan; sedangkan *product* mengevaluasi capaian program yang tercermin pada transparansi pelayanan, akuntabilitas, perlakuan yang tidak diskriminatif, pengelolaan pengaduan masyarakat, serta kesiapan menuju predikat Wilayah Bebas dari Korupsi (WBK). Untuk memperkuat analisis lintas kasus, penelitian ini mengintegrasikan kerangka studi kasus Yin (2018) melalui teknik *thematic coding*, *pattern matching*, dan *explanation building*. Penelitian dilaksanakan pada lima UPTD Puskesmas di Kabupaten Balangan, yaitu UPTD Puskesmas Juai, Paringin, Paringin Selatan, Tanah Habang, dan Uren, dengan informan yang dipilih secara purposive meliputi kepala puskesmas, tim pembangunan Zona Integritas, pengguna layanan, serta Aparat Pengawasan Intern Pemerintah (APIP) yang terlibat dalam pembinaan dan evaluasi. Data diperoleh melalui wawancara mendalam, observasi lapangan, dan studi dokumentasi terhadap dokumen perencanaan, bukti dukung pembangunan Zona Integritas, hasil evaluasi WBK, laporan pelayanan, survei kepuasan masyarakat, dokumen pengaduan, dan laporan pembinaan APIP. Keabsahan data dijamin melalui triangulasi sumber dan teknik dengan membandingkan hasil wawancara, observasi, dan dokumen. Analisis data dilakukan secara interaktif melalui reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan dengan mengelompokkan temuan berdasarkan dimensi CIPP, mengidentifikasi pola implementasi pada setiap kasus, membandingkan variasi capaian antar puskesmas, serta menginterpretasikan temuan menggunakan perspektif tata kelola pemerintahan, integritas kelembagaan, implementasi kebijakan, manajemen perubahan, dan pendekatan *Ethical-Values and Civic* yang menempatkan nilai-nilai Pancasila, etika publik, tanggung jawab kewargaan, serta keadilan sosial sebagai landasan dalam menilai kualitas pembangunan Zona Integritas. Penelitian ini tidak bertujuan menghasilkan generalisasi statistik, melainkan memberikan penjelasan analitis mengenai dinamika implementasi Zona Integritas pada konteks kebijakan yang relatif seragam.

Hasil dan Pembahasan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pembangunan zona integritas pada UPTD Puskesmas di Kabupaten Balangan telah dimulai, namun kualitas internalisasi dan konsistensi pelaksanaannya belum merata. Secara umum, seluruh unit kerja memahami bahwa zona integritas berkaitan dengan pelayanan publik, pencegahan korupsi, dan peningkatan kepercayaan masyarakat. Namun, pemahaman tersebut belum seluruhnya diterjemahkan ke dalam rencana kerja, pembagian peran, dukungan sumber daya, serta rutinitas pengendalian yang kuat.

Pada dimensi konteks, kebutuhan reformasi telah dikenali, terutama karena UPTD Puskesmas merupakan unit layanan dasar yang bersentuhan langsung dengan masyarakat. Meskipun demikian, sebagian unit masih memandang zona integritas sebagai agenda penilaian, bukan sebagai strategi perubahan tata kelola. Kondisi ini sejalan dengan konsep *institutional decoupling*, yaitu ketika organisasi memiliki struktur formal yang tampak sesuai dengan tuntutan kebijakan, tetapi praktik sehari-hari belum sepenuhnya berubah (Meyer & Rowan, 1977; Bromley & Powell, 2012). Dalam perspektif *institutional decoupling*, pembangunan Zona Integritas berisiko menjadi kepatuhan hukum semu apabila pemenuhan dokumen tidak diikuti perubahan perilaku aparatur. Menurut Westheimer & Kahne (2004) kondisi ini menunjukkan rendahnya *civic virtue*, karena nilai Pancasila, etika pelayanan, tanggung jawab kewargaan, dan keadilan sosial belum sepenuhnya terinternalisasi dalam praktik pelayanan publik.

Pada dimensi input, perbedaan kapasitas sumber daya manusia dan komitmen pimpinan menjadi faktor pembeda utama antar puskesmas. Beberapa unit memiliki tim kecil yang memahami indikator zona integritas, tetapi sebagian lain belum memiliki pemahaman teknis yang memadai. Dukungan anggaran khusus juga terbatas, sehingga pemenuhan bukti dukung, sosialisasi, inovasi pelayanan, dan monitoring lebih banyak bergantung pada inisiatif internal. Dalam konteks organisasi publik, keterbatasan kapasitas seperti ini dapat melemahkan pelaksanaan reformasi meskipun kebijakan formal sudah tersedia (Fernandez & Rainey, 2006).

Pada dimensi proses, pelaksanaan enam area perubahan masih cenderung administratif. Pembentukan tim, penyusunan dokumen, dan pengumpulan bukti dukung telah dilakukan, tetapi belum seluruhnya diikuti oleh pemetaan area rawan korupsi, manajemen risiko, komunikasi perubahan yang terstruktur, penguatan pengaduan, serta monitoring rutin oleh pimpinan. Di beberapa unit, koordinasi tim belum stabil dan pemahaman pegawai terhadap konsep zona integritas masih beragam. Pada unit yang berada di wilayah lebih jauh, keterbatasan jaringan dan listrik juga memengaruhi konsistensi pengelolaan bukti dukung digital.

Pada dimensi produk, kesenjangan hasil terlihat cukup jelas. Dari lima UPTD Puskesmas yang dievaluasi, hanya UPTD Puskesmas Juai yang memenuhi ambang batas pengusulan WBK dengan nilai 83,06 pada komponen pengungkit dan hasil. UPTD Puskesmas lain belum memenuhi nilai minimal, antara lain UPTD Puskesmas Paringin dengan nilai 67,56 dan UPTD Puskesmas Tanah Habang dengan nilai 61,62, sedangkan unit lainnya belum sepenuhnya siap untuk dinilai secara lengkap. Dengan demikian, tingkat keberhasilan formal baru mencapai 20 persen. Temuan ini menunjukkan bahwa keberhasilan zona integritas tidak hanya diukur dari kualitas layanan, tetapi dari kemampuan unit mengubah sistem pelayanan menjadi sistem yang berintegritas, terdokumentasi, terukur, dan dikendalikan secara berkelanjutan.

Tabel 1. Ringkasan temuan evaluasi CIPP pembangunan zona integritas

Dimensi	Temuan utama	Implikasi
<i>Context</i>	Kebutuhan reformasi telah dipahami, tetapi belum sepenuhnya masuk dalam prioritas manajerial harian.	Zona integritas masih berisiko dipahami sebagai agenda penilaian, bukan budaya kerja.
<i>Input</i>	Kapasitas SDM, komitmen pimpinan, anggaran, dan fasilitasi teknis berbeda antar puskesmas.	Kesiapan unit menjadi tidak merata dan sangat bergantung pada tim kecil.
<i>Process</i>	Enam area perubahan telah dijalankan, namun dominan administratif dan belum kuat pada manajemen risiko serta monitoring.	Perubahan perilaku dan pembelajaran organisasi belum berjalan optimal.
<i>Product</i>	Hanya satu dari lima puskesmas memenuhi ambang batas pengusulan WBK.	Capaian layanan dan akreditasi belum otomatis menjamin keberhasilan reformasi integritas.

Peran APIP	APIP telah melakukan pembinaan dan penilaian, tetapi intensitas pendampingan masih terbatas.	APIP perlu diperkuat sebagai fasilitator perubahan, bukan hanya penilai dokumen.
------------	--	--

Peran APIP menjadi temuan penting dalam penelitian ini. APIP telah membantu UPTD puskesmas melalui pembinaan, klarifikasi indikator, reviu bukti dukung, dan penilaian kesiapan. Namun, efektivitas APIP akan lebih kuat apabila fungsi pembinaan tidak berhenti pada pemeriksaan kelengkapan dokumen. APIP perlu berperan sebagai fasilitator perubahan yang membantu unit mengidentifikasi kelemahan sistemik, memperkuat pengendalian internal, memandu tindak lanjut, dan memastikan rekomendasi menghasilkan perubahan nyata. Peran ini sejalan dengan kerangka *assurance* dan *consulting* dalam praktik audit intern pemerintah yang menuntut APIP memberi nilai tambah bagi organisasi (The Institute of Internal Auditors, 2017).

Berdasarkan kondisi tersebut, peran APIP memiliki keterkaitan kuat dengan nilai Pancasila, pada sila ke-2 dan sila ke-5. Pada sila ke-2, Kemanusiaan yang Adil dan Beradab, APIP berperan memastikan pembangunan Zona Integritas tidak hanya berhenti pada kelengkapan dokumen, tetapi benar-benar memperbaiki kualitas pelayanan puskesmas kepada masyarakat. Melalui pembinaan, reviu, klarifikasi, dan pendampingan, APIP membantu agar pelayanan kesehatan dijalankan secara beretika, manusiawi, tidak diskriminatif, serta menghormati hak masyarakat sebagai penerima layanan.

Pada sila ke-5, Keadilan Sosial bagi Seluruh Rakyat Indonesia, APIP berperan mendorong agar pengendalian internal, tindak lanjut rekomendasi, dan perbaikan sistem pelayanan menghasilkan manfaat nyata bagi seluruh masyarakat. Artinya, pengawasan APIP harus memastikan pelayanan publik menjadi lebih transparan, mudah diakses, akuntabel, dan adil, terutama bagi masyarakat yang membutuhkan layanan dasar kesehatan.

Temuan penelitian juga memperlihatkan bahwa akreditasi UPTD Puskesmas dan zona integritas perlu diintegrasikan. Akreditasi telah mendorong standar mutu layanan, sedangkan zona integritas menekankan tata kelola bersih, antikorupsi, dan kepuasan masyarakat. Apabila keduanya berjalan terpisah, unit kerja dapat terlihat baik dari sisi mutu layanan, tetapi belum kuat dari sisi budaya integritas dan pengendalian risiko. Dalam perspektif reformasi sektor publik, pemisahan antara instrumen mutu, pengukuran kinerja, dan kontrol integritas dapat menimbulkan tekanan administratif tanpa perubahan substantif yang memadai (Hood, 1991; Pollitt & Bouckaert, 2011). Integrasi dapat dilakukan melalui pemetaan indikator bersama, penguatan SOP layanan berisiko, penggunaan hasil survei kepuasan sebagai dasar perbaikan, pengelolaan pengaduan yang terukur, serta monitoring pimpinan yang terdokumentasi.

Dari sisi manajemen perubahan, keberhasilan zona integritas sangat dipengaruhi oleh kemampuan pimpinan membangun urgensi, membentuk koalisi perubahan, mengomunikasikan arah perubahan, dan menciptakan capaian cepat yang dapat dirasakan pegawai maupun masyarakat. Ketika pimpinan hanya memberikan dukungan normatif tanpa pembagian tugas, batas waktu, dan pemantauan, pembangunan zona integritas mudah berubah menjadi kerja administratif. Sebaliknya, ketika pimpinan aktif menggerakkan tim, mengevaluasi hambatan, dan menggunakan data layanan untuk perbaikan, peluang keberhasilan menjadi lebih besar (Kotter, 1996; Bass & Avolio, 1994).

Secara teoritis, penelitian ini memperkuat pandangan bahwa reformasi birokrasi sering menghadapi kesenjangan antara kepatuhan formal dan perubahan substantif. Pembangunan zona integritas membutuhkan kombinasi antara kebijakan, kapasitas organisasi, kepemimpinan, pengawasan, dan budaya kerja. Dalam konteks puskesmas, reformasi integritas juga harus dikaitkan dengan nilai pelayanan warga negara, karena masyarakat bukan hanya penerima layanan, tetapi pemilik hak atas layanan publik yang adil, transparan, dan bebas dari penyimpangan. Hal ini memperkuat kritik terhadap paradoks kinerja sektor publik, ketika capaian administratif terlihat baik tetapi belum selalu mencerminkan perubahan substantif bagi masyarakat (Van Thiel & Leeuw, 2002).

Simpulan

Penelitian ini menyimpulkan bahwa pembangunan Zona Integritas pada lima UPTD Puskesmas di Kabupaten Balangan belum sepenuhnya terinstitusionalisasi sebagai agenda reformasi birokrasi yang berkelanjutan. Hambatan utama tidak terletak pada komitmen kebijakan, melainkan pada belum optimalnya internalisasi nilai integritas dalam perencanaan, pengelolaan sumber daya, implementasi program, monitoring, dan budaya organisasi, sehingga dari lima puskesmas yang dievaluasi hanya satu unit memenuhi ambang batas pengusulan WBK. Temuan ini menunjukkan bahwa keberhasilan pembangunan Zona Integritas tidak dapat diukur semata-mata melalui pemenuhan indikator administratif, tetapi harus diwujudkan melalui penguatan etika publik, akuntabilitas, transparansi, keadilan pelayanan, dan tanggung jawab aparatur sebagai bentuk praktik kewargaan dalam penyelenggaraan pemerintahan. Oleh karena itu, keberhasilan reformasi memerlukan integrasi Zona Integritas ke dalam sistem perencanaan, manajemen kinerja, akreditasi puskesmas, pengendalian internal, pengelolaan pengaduan masyarakat, serta pembinaan Aparatur Sipil Negara yang menekankan kepemimpinan berintegritas dan pengawasan yang berkelanjutan. Dalam perspektif *Ethical-Values and Civic Approach*, pembangunan Zona Integritas merupakan proses internalisasi nilai-nilai Pancasila, etika publik, tanggung jawab kewargaan, dan keadilan sosial yang harus tercermin dalam setiap praktik pelayanan publik. Penelitian ini merekomendasikan agar pemerintah daerah mengintegrasikan pembinaan ideologi Pancasila, etika birokrasi, dan pendidikan kewargaan bagi aparatur ke dalam kebijakan pembangunan Zona Integritas sebagai strategi memperkuat tata kelola pemerintahan yang bersih, berintegritas, dan berorientasi pada kepentingan masyarakat.

Referensi

- Adelia, S. N. W. D. N., & Prabawati, N. P. A. (2024). Strategi pengembangan zona integritas dalam mempertahankan Wilayah Bebas dari Korupsi serta Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani (Studi kasus pada Kantor Imigrasi Kelas I TPI Denpasar). *Socio-Political Communication and Policy Review*, 1(4), 71–76. <https://doi.org/10.61292/shkr.136>
- Attriani, A. N. (2022). Tantangan Dan Isu Strategis Sumber Daya Kesehatan Manusia Kesehatan Pada Puskesmas Di Indonesia. *Jurnal Kesehatan Tambusai*, 3(3), 363–368. <https://doi.org/10.31004/jkt.v3i3.6102>
- Aziz, R. W. J. a. M. A. (2014). Faktor Penyebab Perilaku Maladministrasi Birokrasi Di Institusi Pemerintah Di Kota Pekanbaru Provinsi Riau. *Jurnal EL-RIYASAH*, 5(2), 1. <https://doi.org/10.24014/jel.v5i2.648>
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Sage.
- Bromley, P., & Powell, W. W. (2012). From smoke and mirrors to walking the talk: Decoupling in the contemporary world. *Academy of Management Annals*, 6(1), 483–530. <https://doi.org/10.5465/19416520.2012.684462>
- Denhardt, J. V., & Denhardt, R. B. (2003). *The new public service: Serving, not steering*. M. E. Sharpe.
- Febrianto, A., Astuti, R. K., Wirdhiningsih, V., & Pujonggo, S. S. (2025). Bureaucratic reform and public trust: A case study of Indonesia's "Zona Integritas" program in immigration services. *International Journal of Research and Innovation in Social Science*, 9(10), 2828–2840. <https://doi.org/10.47772/IJRISS.2025.910000230>
- Fernandez, S., & Rainey, H. G. (2006). Managing successful organizational change in the public sector. *Public Administration Review*, 66(2), 168–176. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2006.00570.x>
- Ginting, A., Rahayu, H., Manurung, N. U., Simbolon, P., Perangin-Angin, R. B. B., & Ndona, Y. (2025). Mengembangkan Budaya Anti-Korupsi dengan Meningkatkan Kesadaran Moral Siswa-Siswi. *MUDABBIR Journal Reserch and Education Studies*, 5(2), 734–740. <https://doi.org/10.56832/mudabbir.v5i2.1202>
- Herzegovina, S. M. H., Edwinarta, C. D., & Fauzia, M. E. (2022). Implikasi Pembangunan Zona Integritas Dalam Reformasi Birokrasi Pelayanan Keimigrasian Pada Kantor Imigrasi Tanjung Perak. *Jurnal Mediasosial Jurnal Ilmu Sosial Dan Administrasi Negara*, 6(2), 277.

-
- <https://doi.org/10.30737/mediasosian.v6i2.3181>
- Hood, C. (1991). A public management for all seasons? *Public Administration*, 69(1), 3–19. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.1991.tb00779.x>
- Klitgaard, R. (1988). *Controlling corruption*. University of California Press.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Harvard Business School Press.
- Luthfia, A. R., & Alkhajar, E. N. S. (2019). Praktik Pelayanan Publik: Puskesmas Sebagai Garda Terdepan Pelayanan Kesehatan. *Decision Jurnal Administrasi Publik*, 1(2), 71. <https://doi.org/10.23969/decision.v1i2.1802>
- Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2), 340–363. <https://doi.org/10.1086/226550>
- Mungiu-Pippidi, A. (2015). *The quest for good governance: How societies develop control of corruption*. Cambridge University Press.
- Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia. (2021). *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*.
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia. (2008). *Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2008 tentang sistem pengendalian intern pemerintah*.
- Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2011). *Public management reform: A comparative analysis: New public management, governance, and the Neo-Weberian state* (3rd ed.). Oxford University Press.
- Rafli, M., & Afifah, N. (2025). Pembangunan zona integritas sebagai upaya menciptakan wilayah bebas korupsi. *SAJJANA Public Administration Review*, 3(02), 33–38. <https://doi.org/10.32734/sajjana.v3i02.23423>
- Rahmadhan, A. G., Muhamadani, R., & Syafril, R. (2024). Upaya Ombudsman Padang Dalam Mengimplementasikan Pelayanan Publik Yang Bebas Dari Maladminisrasi. *Holistik Analisis Nexus*, 1(6), 142–145. <https://doi.org/10.62504/nexus619>
- Stufflebeam, D. L., & Shinkfield, A. J. (2007). *Evaluation theory, models, and applications*. Jossey-Bass.
- The Institute of Internal Auditors. (2017). *International professional practices framework*. The Institute of Internal Auditors.
- United Nations Development Programme. (1997). *Governance for sustainable human development: A UNDP policy document*. United Nations Development Programme.
- Van Thiel, S., & Leeuw, F. L. (2002). The performance paradox in the public sector. *Public Performance & Management Review*, 25(3), 267–281. <https://doi.org/10.1080/15309576.2002.11643661>
- Wanisa, Z., & Salomo, R. V. (2023). Evaluasi Satu Dekade Pembangunan Zona Integritas di Instansi Pemerintah Pusat Indonesia. *Sawala Jurnal Administrasi Negara*, 11(1), 1–18. <https://doi.org/10.30656/sawala.v11i1.6428>
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6th ed.). Sage.
- Yustia, D. A., & Arifin, F. (2023). *Reformasi birokrasi sebagai upaya peningkatan pelayanan publik*. Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi.
-