

Madani: Jurnal Ilmiah Multidisiplin

Volume 4, Nomor 7, August 2026, P. 83-93

E-ISSN: 2986-6340

Licensed by CC BY-SA 4.0

DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.21705049>

Implementasi Pembangunan Zona Integritas di Balai Besar Wilayah Sungai Brantas Kota Surabaya

Implementation of Integrity Zone Development at the Brantas River Basin Center, Surabaya City

Alvy Nova Sabilla, Indah Prabawati, Suci Megawati, Tjitjik Rahaju

Universitas Negeri Surabaya

*Corresponding Author e-mail: alvy.22181@mhs.unesa.ac.id

Abstract

The integrity zone program is a work unit or government agency that has successfully encouraged the creation of good governance and has good public service standards. The Brantas River Basin Center of Surabaya City is a work unit that implements the integrity zone program and found problems related to complaints about the long time it takes to complete services due to the long bureaucratic process so that services have not run optimally. Meanwhile, from the policy implementer's side, there are obstacles related to difficulties in filling out evaluation worksheets and compiling supporting evidence according to the assessment provisions, which causes the integrity zone development process to not run optimally. This study uses a descriptive method with a qualitative approach. Data sources used are primary and secondary data. Data collection techniques include observation, interviews, and documentation. Data analysis techniques through data collection, data reduction, data presentation, and verification. The focus of this study uses the theory of George C. Edward III, namely communication, resources, disposition, and bureaucratic structure. The results of this study on the communication indicator still found obstacles in the dissemination of information received by the target group, namely field workers and the community. In the resource indicator, there were obstacles in the placement of cross-sector members and a suboptimal digital service system. In the position variable, there has been a commitment to program implementation. Indicators of bureaucratic structure have been implemented, the standard operating procedures have not been formed and coordination between teams is running well.

Keywords: Implementation, Integrity Zone, Brantas River Basin Center of Surabaya City

Abstrak

Program zona integritas merupakan unit kerja atau instansi pemerintah yang berhasil mendorong terciptanya tata kelola pemerintah yang baik (*good governance*) dan memiliki standar pelayanan publik yang baik. Balai Besar Wilayah Sungai Brantas Kota Surabaya adalah unit kerja yang melaksanakan program zona integritas dan ditemukan permasalahan terkait keluhan lamanya waktu penyelesaian pelayanan sehingga pelayanan belum berjalan secara optimal. Sementara itu, dari sisi pelaksana kebijakan yakni terdapat kendala terkait kesulitan dalam pengisian lembar kerja evaluasi dalam menyusun bukti dukung sesuai ketentuan penilaian yang menyebabkan proses pembangunan zona integritas belum berjalan secara maksimal. Penelitian ini menggunakan metode deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Sumber data yang digunakan adalah data primer dan data sekunder. Teknik pengumpulan data yaitu observasi, wawancara, dan dokumentasi. Teknik analisis data melalui pengumpulan data, reduksi data, penyajian data, dan verifikasi. Fokus penelitian ini menggunakan teori George C. Edward III yaitu komunikasi, sumber daya, disposisi, dan struktur birokrasi. Hasil penelitian ini pada indikator komunikasi masih ditemukan kendala dalam penyebaran informasi yang diterima oleh kelompok sasaran yaitu pekerja lapangan dan masyarakat. Pada indikator sumber daya ditemukan kendala penempatan anggota lintas bidang dan belum optimalnya sistem digital layanan. Pada variabel disposisi telah berkomitmen terhadap pelaksanaan program. Indikator struktur birokrasi telah dilaksanakan belum terbentuknya standar operasional prosedur dan koordinasi antar tim berjalan dengan baik.

Kata Kunci: Implementasi, Zona Integritas, Balai Besar Wilayah Sungai Brantas Kota Surabaya

Article Info

Received date: 16 July 2026

Revised date: 28 July 2026

Accepted date: 2 August 2026

PENDAHULUAN

Reformasi birokrasi merupakan perbaikan tata kelola pemerintahan Indonesia. Upaya untuk meningkatkan efisiensi, transparansi, akuntabilitas, dan kualitas pelayanan di sektor publik dikenal sebagai reformasi birokrasi (Shoimuna, 2024). Namun, dalam mewujudkan reformasi birokrasi dan

meningkatkan kualitas pelayanan publik terdapat tantangan yang harus dihadapi oleh *agent of change*. Menurut (Prabawati & Meirinawati, 2013) menjelaskan bahwa reformasi birokrasi yang dijalankan salah satunya untuk mewujudkan *good governance* di sektor publik dimana terjadinya penataan ulang terhadap sistem penyelenggaraan pemerintahan yang dijalankan aparatur pemerintah, baik di level pemerintahan lokal maupun nasional. Menurut (Mulyani, 2025) praktik birokrasi di Indonesia masih dihadapkan pada kompleksitas prosedural, tumpang tindih kebijakan, serta rendahnya sumber daya manusia hal tersebut diperburuk dengan kondisi maraknya korupsi, kolusi, dan nepotisme (KKN) yang menghambat proses pembangunan serta merusak integritas instansi publik. Kondisi tersebut mendorong untuk melakukan pembenahan birokrasi agar mampu mengoptimalkan tata kelola pemerintahan yang bersih dan meningkatkan kepercayaan publik.

Mengatasi permasalahan reformasi birokrasi tersebut, pemerintah telah mengatur dalam Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 81 Tahun 2010 Tentang Grand Design Reformasi Birokrasi 2010-2025 yang memiliki visi dengan “Terwujudnya Pemerintahan Kelas Dunia” (Peraturan Presiden Republik Indonesia, 2010). Menurut (Mutiarra & Prabawati, 2023) menyatakan bahwa Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 mengenai rencana strategis reformasi birokrasi adalah suatu proses perubahan yang direncanakan dan menyeluruh yang akan berdampak pada restrukturisasi tata kelola birokrasi itu sendiri. Demi mewujudkan visi tersebut Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (PANRB) yang menjadi “motor penggerak reformasi” melakukan beragam cara untuk menunjukkan perkembangan reformasi birokrasi ke arah yang menggembirakan. Salah satu perbaikan dari pelaksanaan reformasi birokrasi yakni melalui program pembangunan Zona Integritas yang selanjutnya disingkat sebagai ZI. zona integritas adalah predikat yang diberikan oleh Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (PANRB) kepada unit kerja atau instansi pemerintah yang berhasil mendorong terciptanya tata kelola pemerintah yang baik (*good governance*) dan memiliki standar pelayanan publik yang baik. Hal ini mendorong dan mengevaluasi pembangunan zona integritas di seluruh unit kerja setiap tahun.

Salah satu instansi pemerintah yang melaksanakan zona integritas adalah satuan kerja dari Kementerian Pekerjaan Umum. Selama 10 tahun yang dihitung dari tahun 2016 hingga 2026 pelaksanaan zona integritas di lingkungan Kementerian Pekerjaan Umum. Berdasarkan Laporan Kinerja Inspektorat Jenderal Kementerian Pekerjaan Umum Tahun 2025 yang menjelaskan bahwa selama tahun 2025 jumlah unit kerja yang telah membangun zona integritas sebanyak 208 unit kerja, dari hasil penilaian Tim Penilai Internal Kementerian Pekerjaan Umum yang diperoleh 15 unit kerja berhasil lolos seleksi dan disusulkan kepada Tim Penilai Nasional. Selama proses pendampingan lapangan oleh Tim Penilai Internal, Tim Penilai Nasional menyaring dan menindaklanjuti 8 unit kerja untuk menjalani tahap wawancara dan verifikasi lapangan, dari hasil seleksi tersebut yang berhasil lolos mendapatkan predikat zona integritas sebanyak 4 unit kerja yaitu Pusat Data dan Teknologi Informasi, Balai Pelaksanaan Jalan Nasional Banten, Balai Pelaksanaan Jalan Nasional Lampung, dan Balai Teknik Sabo. Jadi, jumlah unit kerja dari Kementerian Pekerjaan Umum yang mendapatkan predikat Wilayah Bebas dari Korupsi dan Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani sebanyak 13 unit kerja dari tahun 2020-2025. Namun, dari 208 unit kerja yang membangun zona integritas, masih terdapat 195 unit kerja yang belum berhasil meraih predikat wilayah bebas dari korupsi dan wilayah birokrasi bersih dan melayani.

Sejalan dengan temuan penelitian terdahulu dari (Emilda et al, 2023) menjelaskan bahwa pembangunan zona integritas di Bapekom PUPR Wilayah VI Surabaya dimulai pada tahun 2018 di mana pada hasil penilaian Tim Penilai Usulan tahun 2022 nilai komponen pengungkit belum memenuhi nilai ambang batas karena belum adanya komunikasi secara komprehensif diantara pegawai dalam tercapainya zona integritas, kurangnya keikutsertaan pegawai dalam kegiatan sosialisasi yang diadakan oleh tim pembina. Selain itu penelitian dari (Hapsari et al, 2019) menjelaskan bahwa Balai Besar Wilayah Pemali Juana menjadi unit percontohan zona integritas di lingkungan SDA namun, pada hasil

lembar kerja evaluasi ditemukan nilai komponen hasil sebesar 11 yang jauh dari nilai minimal yang ditentukan serta komponen pengungkit yakni penataan sistem manajemen sumber daya manusia memiliki nilai C pada indikator pengembangan pegawai berbasis kompetensi dan penetapan kinerja individu, hal tersebut dikarenakan pelaksanaan diklat maupun pengembangan kompetensi pegawai belum merata, banyak pegawai yang kurang peduli pada pembuatan SKP sehingga dikerjakan secara massal oleh satu orang. Sehingga, upaya mewujudkan birokrasi yang bersih dan melayani tidak hanya menjadi tanggung jawab Inspektorat Jenderal atau Unit Kepatuhan Internal tetapi tanggung jawab kolektif seluruh jajaran Kementerian PU, mulai dari unit pusat hingga Balai dan Satker (PU, 2025). Oleh karena itu, diperlukan upaya yang lebih optimal untuk memperkuat implementasi zona integritas.

Pencapaian dan hambatan dari penelitian terdahulu tersebut menjadi standar acuan bagi Balai teknis lain untuk melaksanakan zona integritas termasuk Balai Besar Wilayah Sungai Brantas di Kota Surabaya. Balai Besar Wilayah Sungai Brantas yang selanjutnya disingkat sebagai BBWS Brantas merupakan Unit Pelaksana Teknis (UPT) yang berada di bawah koordinasi dari Direktorat Jenderal Sumber Daya Air (BBWS Brantas, 2025). Balai Besar Wilayah Sungai Brantas memiliki peran strategis dalam mendukung pembangunan nasional melalui penyediaan infrastruktur dasar yang mendukung konektivitas, pelayanan dasar masyarakat, pertumbuhan ekonomi, serta peningkatan kualitas hidup. Sebagai kementerian dengan struktur organisasi yang luas, sumber daya yang besar, memiliki wilayah kerja strategis yang mencakup 11 kota dan 11 kabupaten di Jawa Timur, dan proyek-proyek berskala nasional. Balai Besar Wilayah Sungai Brantas sangat rentan terhadap potensi risiko korupsi dan penyimpangan dalam pelaksanaan tugasnya. Oleh karena itu pembangunan zona integritas menjadi agenda prioritas reformasi birokrasi organisasi.

Sejalan dengan semangat reformasi birokrasi tersebut, pembangunan zona integritas di lingkungan Balai Besar Wilayah Sungai Brantas Kota Surabaya dimulai sejak tahun 2020 sebagai bentuk komitmen dalam mendukung tata kelola pemerintah yang baik. Sekitar 6 tahun Balai Besar Wilayah Sungai Brantas sedang memperjuangkan Wilayah Bebas dari Korupsi (WBK). Berbagai langkah strategis seperti, penandatanganan pakta integritas oleh seluruh pegawai, membentuk 6 tim area perubahan dan pembagian tugas perpokja, melakukan pengisian Lembar Kerja Evaluasi (LKE), sosialisasi nilai integritas, pelatihan antikorupsi, serta pengembangan layanan publik berbasis digital Lampu Petromak, dan peningkatan efektivitas sistem pengawasan seperti layanan pengaduan SP4N Lapor, pengisian survei kepuasan masyarakat (SKM), dan penerapan *Whistleblowing System*. Selanjutnya pemenuhan kewajiban untuk menyerahkan Laporan Harta Kekayaan Penyelenggara Negara (LHKPN) kepada Komisi Pemberantasan Korupsi (KPK), mengganti absen manual menjadi absen elektronik dengan finger print bagi kategori non pegawai negeri sedangkan untuk pegawai negeri memakai aplikasi Bravo untuk absensi kerja. Salah satu upayanya ditunjukkan melalui pembaruan pintu masuk gedung utama Balai Besar Wilayah Sungai Brantas dan pemasangan banner “Anda Memasuki Kawasan Zona Integritas”. Upaya tersebut sangat penting sebagai bentuk komitmen instansi dalam terciptanya budaya kerja dan berorientasi pada pelayanan publik.

Berdasarkan hasil wawancara awal dengan pengguna layanan dan pelaksana tim zona integritas dapat diketahui bahwa implementasi pembangunan zona integritas di Balai Besar Wilayah Sungai Brantas Kota Surabaya masih menghadapi kendala. Dari sisi pengguna layanan masih terdapat keluhan terkait lamanya waktu penyelesaian pelayanan. Sementara itu, dari sisi pelaksana kebijakan yakni terdapat kendala terkait kesulitan dalam pengisian lembar kerja evaluasi dalam menyusun bukti dukung sesuai ketentuan penilaian yang menyebabkan proses pembangunan zona integritas belum berjalan secara maksimal dan belum berhasil memperoleh predikat Wilayah Bebas dari Korupsi (WBK). Kondisi tersebut menunjukkan bahwa keberhasilan pembangunan zona integritas tidak hanya ditentukan berdasarkan transparansi pelayanan publik yang memadai, tetapi juga dipengaruhi oleh bagaimana kebijakan tersebut diimplementasikan. Oleh karena itu, penelitian mengenai implementasi

pembangunan zona integritas di Balai Besar Wilayah Sungai Brantas menjadi penting dilakukan untuk mengetahui faktor-faktor yang mendukung maupun menghambat pelaksanaan kebijakan tersebut.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini berangkat dari rumusan masalah yaitu bagaimana implementasi pembangunan zona integritas di Balai Besar Wilayah Sungai Brantas Kota Surabaya. Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan dan menganalisis implementasi pembangunan zona integritas di Balai Besar Wilayah Sungai Brantas Kota Surabaya menggunakan model implementasi kebijakan George C. Edward III yang meliputi komunikasi, sumber daya, disposisi, dan struktur birokrasi.

Penelitian ini memiliki relevansi dalam bidang Ilmu Administrasi Publik, khususnya kajian implementasi kebijakan publik pada reformasi birokrasi. Secara akademis, penelitian ini dapat memperkaya kajian mengenai implementasi pembangunan zona integritas yang berada pada tahap awal penerapan kebijakan. Secara praktis penelitian ini berguna bagi Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi, Kementerian Pekerjaan Umum, dan Balai Besar Wilayah Sungai Brantas dalam memperkuat pelaksanaan program zona integritas guna mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik dan bebas dari praktik korupsi.

METODE PENELITIAN

Pada penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian deskriptif untuk meneliti implementasi pembangunan zona integritas di Balai Besar Wilayah Sungai Brantas Kota Surabaya. Penelitian kualitatif dipilih karena bagi peneliti memahami proses dan menggambarkan secara rinci terkait kebijakan, hambatan, dan tantangan yang dihadapi. Sedangkan metode deskriptif dipilih karena membantu peneliti dalam pengumpulan data secara mendalam melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi. Penelitian ini dilaksanakan di Balai Besar Wilayah Sungai Brantas Nomor 312 Kota Surabaya Jawa Timur. Fokus penelitian ini menggunakan teori implementasi oleh George C. Edward III dalam Agustino yang memiliki 4 variabel utama yaitu komunikasi, sumber daya, disposisi, dan struktur birokrasi. Sumber data pada penelitian ini terbagi menjadi dua yakni sumber data primer dan sumber data sekunder.

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari observasi, wawancara, dan dokumentasi. Instrumen penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah peneliti dan alat bantu seperti panduan wawancara, catatan lapangan, dan telepon genggam sebagai perekam suara selama proses wawancara dan pengambilan gambar. Subjek penelitian ditentukan berdasarkan *purposive sampling* yang dianggap peneliti memiliki pengetahuan atau paling mengetahui objek yang diteliti. Subjek penelitian yang terlibat di antaranya 1 perwakilan ketua tim zona integritas, 2 anggota tim zona integritas, 2 staf pelayanan, 1 anggota tim unit kepatuhan intern, dan 2 pengguna layanan permohonan data di Balai Besar Wilayah Sungai Brantas. Teknis analisis data yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan model analisis oleh Miles dan Huberman (dalam Sugiyono, 2023) yang terdiri dari pengumpulan data, reduksi data, penyajian data, dan verifikasi atau penarikan kesimpulan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Zona integritas merupakan program yang digagas oleh Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi sebagai upaya percepatan reformasi birokrasi di lingkungan instansi pemerintah Indonesia. Pembangunan zona integritas telah diatur dalam Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2024 tentang Perubahan atas 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. Adapun predikat yang diberikan oleh Kementerian PANRB kepada instansi pemerintah yang berhasil menyandang predikat zona integritas yakni wilayah bebas dari korupsi dan wilayah birokrasi bersih dan melayani.

Instansi pemerintah yang mendapatkan predikat menuju Wilayah Bebas dari Korupsi yang selanjutnya disebut WBK adalah predikat yang diberikan kepada unit kerja/satuan kerja yang memenuhi sebagian besar area perubahan yakni manajemen perubahan, penataan tatalaksana, penataan sistem manajemen sumber daya manusia, penguatan akuntabilitas kinerja, penguatan pengawasan dan peningkatan kualitas pelayanan publik. Fokus utama yakni berorientasi pada pencegahan korupsi, transparansi, dan akuntabilitas internal.

Sedangkan predikat selanjutnya yakni menuju Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani yang selanjutnya disebut WBBM adalah predikat yang diberikan kepada unit kerja/satuan kerja yang fokus utamanya tidak hanya bebas dari korupsi, tetapi juga berfokus pada peningkatan kualitas pelayanan publik yang prima dan berdampak langsung pada masyarakat. Selain memenuhi sebagian besar manajemen perubahan, penataan tatalaksana, penataan sistem manajemen sumber daya manusia, penguatan akuntabilitas kinerja, penguatan pengawasan, dan penguatan kualitas pelayanan publik. Unit kerja harus membuktikan adanya inovasi pelayanan, kemudahan akses, kecepatan, serta kepuasan masyarakat pada pelayanan yang diberikan unit kerja.

Implementasi pembangunan zona integritas di Balai Besar Wilayah Sungai Brantas masih berada pada posisi menuju wilayah bebas dari korupsi. Selama 6 tahun dari tahun 2020 hingga 2026 Balai Besar Wilayah Sungai Brantas dalam pembangunan zona integritas. Tahapan pembangunan zona integritas yang pertama, dilakukan pencahangan zona integritas yang dilaksanakan oleh instansi pemerintah yang pimpinan dan seluruh pegawai telah mendandatangani dokumen pakta integritas dan penyebarluasan dokumentasi pencahangan. Tahap kedua setelah melakukan pencahangan zona integritas yang ditandai dengan deklarasi komitmen melaksanakan zona integritas oleh Kepala Balai Besar Wilayah Sungai Brantas, maka dimulai dengan pembentukan tim kerja pembangunan zona integritas. Tim kerja pembangunan zona integritas merupakan tim yang dibentuk berdasarkan surat keputusan Kepala Balai Besar Wilayah Sungai Brantas Kota Surabaya. Tahap ketiga, unit kerja menyusun dan melaksanakan rencana kerja zona integritas. Setelah dibentuk tim kerja pembangunan zona integritas maka langkah selanjutnya adalah melakukan rapat monitoring dan evaluasi untuk membentuk rencana kerja zona integritas dalam satu tahun. Tahap keempat yakni pemantauan pembangunan zona integritas. pada tahap ini Tim Unit Kepatuhan Intern dan Tim Pembina dari Direktorat Kepatuhan Intern melakukan pemantauan, evaluasi berkala per triwulan hingga penilaian melalui Tim Penilai Usulan (TPU) sebelum diajukan ke Tim Penilai Internal Kementerian Pekerjaan Umum.

Penelitian implementasi pembangunan zona integritas menggunakan jenis penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Berdasarkan data primer dan data sekunder yang telah didapatkan, maka penelitian ini akan dikaji menggunakan model implementasi George C Edward III. Pada prinsipnya ada empat indikator yang perlu dipenuhi dalam pencapaian keefektifan implementasi kebijakan yaitu komunikasi, sumber daya, disposisi, dan struktur birokrasi.

A. Komunikasi

Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel komunikasi dalam implementasi pembangunan zona integritas di Balai Besar Wilayah Sungai Brantas Kota Surabaya secara umum telah didukung oleh pemanfaatan berbagai saluran komunikasi yang memadai, baik secara formal maupun informal. Penyampaian informasi, organisasi memanfaatkan apel pagi selama 2 minggu sekali sebagai sarana penyampaian arahan langsung dari Direktorat Jenderal Sumber Daya Air kepada seluruh pegawai terkait zona integritas, penggunaan grup WhatsApp internal untuk mempercepat koordinasi terkait pengumpulan bukti dukung zona integritas, serta Instagram untuk memperluas jangkauan informasi kepada publik.

Kelancaran transmisi informasi tersebut terbukti dari kemudahan masyarakat dalam mengakses informasi terkait persyaratan dan prosedur permohonan data serta adanya arahan dari petugas pelayanan Sementara dari sisi konsistensi, informasi standar pelayanan publik

tersebut disampaikan secara tetap dan seragam di berbagai kanal, baik melalui media sosial Instagram, *website* resmi, maupun layanan WhatsApp. Adapun di internal organisasi, komitmen untuk menjaga kejelasan dan konsistensi komunikasi ditunjukkan melalui inisiatif penyelenggaraan survei pemahaman zona integritas bagi pegawai, serta pelaksanaan rapat koordinasi berkala setiap triwulan untuk mengevaluasi capaian dokumen bukti dukung dan menyamakan persepsi antar kelompok kerja.

Meskipun berbagai saluran komunikasi telah digunakan pada pelayanan publik, proses komunikasi secara keseluruhan masih menghadapi sejumlah kesenjangan mendasar yang saling berkaitan. Dari sisi jangkauan informasi, penyebaran informasi zona integritas belum merata karena belum menjangkau hingga pekerja lapangan (seperti petugas pos curah hujan, penjaga pintu bendung, dan penjaga pintu air) yang masih menganggap zona integritas hanya untuk pegawai kantor, serta masih terdapat masyarakat pengguna layanan yang belum mengetahui program ini. Ketidakmerataan informasi ini berimbas pada belum seragamnya pemaknaan pegawai terhadap zona integritas, di mana sebagian pegawai masih memandangnya sebatas pemenuhan kewajiban administrasi dokumen atau sekadar meraih predikat, bukan sebagai dorongan perubahan pola pikir dan budaya kerja.

Hambatan lain yakni pada proses penilaian dan evaluasi zona integritas, yaitu adanya ketidaksesuaian antara format balai dengan format dari Tim Penilai Umum, yang mana masukan dalam aplikasi e-MON RB yang kurang spesifik. Kondisi ini memicu ketidakkonsistenan komunikasi internal antara tim zona integritas dan tim pembina yang ditandai dengan perubahan format bukti dukung secara cepat dan mendadak, serta penilaian Tim Penilai Umum yang tidak konsisten atas dokumen yang sama dari tahun ke tahun, sehingga menimbulkan kebingungan bagi tim pelaksana dalam menentukan standar acuan yang harus dipenuhi.

Dapat disimpulkan bahwa komunikasi dalam implementasi pembangunan zona integritas di Balai Besar Wilayah Sungai Brantas telah memberikan nyata pada pelayanan publik dan ketersediaan sarana koordinasi internal. Namun secara menyeluruh terhalang oleh belum meratanya jangkauan informasi hingga ke tingkat pekerja lapangan, belum seragamnya pemaknaan zona integritas di antara pegawai, serta ketidakjelasan dan ketidakkonsistenan standar format penilaian dari Tim Penilai.

B. Sumber daya

Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel sumber daya pada implementasi pembangunan zona integritas di Balai Besar Wilayah Sungai Brantas telah berjalan dengan merealisasikan tujuan organisasi. Pembentukan tim zona integritas sebanyak 64 pegawai dari total keseluruhan pegawai dari berbagai bidang yakni Bagian Umum dan Tata Usaha, Bidang Keterpaduan Pembangunan Infrastruktur, Bidang Pelaksanaan Jaringan Sumber Air, Bidang Pelaksanaan Jaringan Pemanfaatan Air, dan Bidang Operasi dan Pemeliharaan. Keterlibatan berbagai bidang tersebut diperlukan karena setiap kelompok kerja zona integritas membutuhkan data, informasi, serta dokumen yang berbeda sesuai dengan area perubahan yang menjadi tanggung jawabnya. Selain itu pegawai didukung dengan peningkatan kapasitas melalui pelatihan dan workshop. Selain itu, ketersediaan Buku Saku Zona Integritas bersungsi sebagai pedoman teknis penyusunan bukti dukung Lembar Kerja Evaluasi yang diperkuat dengan kemudahan akses konsultasi daring melalui WhatsApp dan Zoom Meeting.

Selama menjalankan zona integritas terdapat legitimasi hukum berdasarkan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 5 Tahun 2024 tentang Pembangunan Dan Evaluasi Zona Integritas Menuju Wilayah Bebas Dari Korupsi Dan Wilayah Birokrasi Bersih Dan Melayani aturan tersebut dari pusat yang digunakan selama pelaksanaan zona integritas dan Keputusan Kepala Balai Besar Wilayah Sungai Brantas Nomor 108 Tahun 2025 tentang

pembentukan tim zona integritas yang memberikan kejelasan peran dan tanggung jawab setiap anggota. Hal ini menegaskan bahwa implementasi kebijakan akan berjalan efektif apabila para pelaksana memiliki otoritas formal yang jelas, karena otoritas tersebut memberikan dasar dalam pengambilan keputusan dan pelaksanaan tugas.

Sementara pada indikator fasilitas, ketersediaan sarana operasional fisik seperti komputer, ruang kerja, *front office*, dan media digital seperti *website*, Instagram, SP4N LAPOR, WhatsApp, CCTV, Water Resources Data Center hingga aplikasi e-Monitoring Reformasi Birokrasi telah cukup memadai untuk mendukung efisiensi administrasi dan pelayanan publik, sejalan dengan visi instansi dalam pemenuhan sarana prasarana sumber daya air.

Namun, dari variabel sumber daya terdapat kesenjangan dalam implementasi zona integritas di Balai Besar Wilayah Sungai Brantas karena penempatan anggota secara lintas bidang yang tidak sesuai dengan latar belakang kompetensinya, sehingga memicu kendala penyusunan laporan bukti dukung dan menurunkan efektivitas koordinasi. Di sektor informasi, Buku Saku Zona Integritas yang ada belum sepenuhnya memuat seluruh format laporan yang dibutuhkan tiap kelompok kerja, sehingga pelaksana terpaksa mencari referensi tambahan dari satker lain seperti BBWS Pemali Juana. Selain itu hambatan lain yakni kurangnya sosialisasi inovasi layanan seperti Lampu Petromak kepada masyarakat dan belum optimalnya integrasi sistem antarunit kerja digital sehingga berpotensi menyebabkan keterlambatan dan ketidaksinkronan data informasi layanan. Dapat disimpulkan variabel sumber daya dalam pembangunan zona integritas di Balai Besar Wilayah Sungai Brantas belum optimal secara operasional.

C. Disposisi

Hasil penelitian menunjukkan variabel disposisi dalam penelitian implementasi pembangunan zona integritas di Balai Besar Wilayah Sungai Brantas Kota Surabaya berjalan dengan baik melalui komitmen, sikap penerimaan, dan dukungan nyata dari pelaksana. Dukungan tersebut diwujudkan melalui aksi konkret seperti penandatanganan pakta integritas, penerapan lembar kendali administrasi, kampanye internal “10 Budaya MALU” untuk membentuk budaya kerja disiplin, serta pemberian pelayanan publik yang ramah, terbuka, responsif, dan bebas pungutan biaya bagi masyarakat. Pada indikator pengaturan birokrasi di mana struktur pelaksanaan zona integritas telah memiliki dasar hukum formal yang jelas melalui Keputusan Kepala Balai Besar Wilayah Sungai Brantas Nomor 108 Tahun 2025 yang mengatur pembentukan tim kerja, pembagian area perubahan, dan penetapan tugas pokok masing-masing bidang secara terstruktur.

Sementara pada indikator insentif belum ada insentif khusus dalam pelaksanaan zona integritas, tetapi organisasi telah berhasil menerapkan kombinasi *reward* dan *punishment* nonfinansial seperti penghargaan pegawai teladan, satuan kerja terbaik, hingga sanksi pemotongan tunjangan kinerja akibat pelanggaran absensi. Hal ini membentuk kepatuhan, internalisasi nilai anti korupsi, dan dorongan motivasi dalam menjalankan tugas. Implementasi variabel disposisi dalam Pembangunan Zona Integritas di Balai Besar Wilayah Sungai Brantas telah terpenuhi secara struktural dan berdampak positif pada budaya kerja serta pelayanan publik, namun masih memiliki celah komitmen dan motivasi jangka panjang.

D. Struktur Birokrasi

Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel struktur birokrasi pada implementasi pembangunan zona integritas di Balai Besar Wilayah Sungai Brantas secara umum pembagian kerja dan mekanisme koordinasi internal yang berfungsi dengan baik. Pada indikator Standar Operasional Prosedur, meskipun belum ada pedoman khusus zona integritas di tingkat balai, pelaksanaan program tetap berjalan terarah dengan mengacu pada regulasi pusat seperti Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi, rencana kerja

zona integritas satu tahunan, SK tim zona integritas, dan buku saku zona integritas. Hal ini juga didukung oleh petugas pelayanan publik yang bekerja secara tertib dan bebas biaya layanan.

Sementara pada indikator fragmentasi melalui pembagian tugas pada tiap pokja berdasarkan SK tim zona integritas berjalan dengan baik dan terintegrasi di mana pokja 1 bertindak sebagai koordinator pengumpulan bukti dukung, didukung mekanisme koordinasi berjenjang hing ke tingkat Kepala Bidang melalui pemanfaatan media digital WhatsApp serta rapat evaluasi triwulan antar pokja untuk memantau perkembangan dan mengatasi kendala pelaksanaan. Namun, ditemukan kesenjangan pada indikator standar operasional prosedur yang dibuktikan belum tersedianya standar operasional prosedur zona integritas di internal instansi yang menjadi kelemahan formal dalam menjamin kepastian serta konsistensi prosedur kerja.

SIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan maka dapat disimpulkan bahwa Implementasi Pembangunan Zona Integritas di Balai Besar Wilayah Sungai Brantas Kota Surabaya telah diimplementasikan berdasarkan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 5 Tahun 2024 tentang Perubahan atas 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. Merujuk pada hasil analisis menggunakan teori George C. Edward III dalam Agustino (2022), maka indikator implementasi yang dimaksudkan dalam kesimpulan berikut ini.

Pertama, pada indikator komunikasi implementasi pembangunan zona integritas di Balai Besar Wilayah Sungai Brantas Kota Surabaya menunjukkan bahwa telah dilakukan komunikasi dalam bentuk penyebaran informasi oleh Balai Besar Wilayah Sungai Brantas melalui penyebaran informasi apel pagi, rapat koordinasi, media sosial seperti grup WhatsApp dan Instagram sehingga pegawai dan publik tahu Balai Besar Wilayah Sungai Brantas telah memahami dengan jelas adanya program dan tujuan program. Namun pelaksanaan komunikasi ini masih ditemukan kendala dalam komunikasi internal yakni belum tersampaikan informasi zona integritas ke pekerja lapangan, terdapat perbedaan pemahaman standar pada format bukti dukung antara pelaksana dan tim penilai, serta ditemukan ketidakkonsistenan dalam standar penilaian yang dilakukan oleh tim penilai umum.

Kedua, pada indikator sumber daya menunjukkan bahwa pada variabel sumber daya terkait jumlah anggota tim telah mencukupi berdasarkan pemilihan kriteria. Selain itu, instansi memberikan dukungan pengembangan kapasitas melalui workshop dan e-learning yang memperkuat pemahaman pegawai yang berintegritas. Selain itu, pelaksana telah memperoleh dukungan Buku Saku Zona Integritas dan kemudahan akses konsultasi secara daring dengan tim pembina. Kewenangan implementasi zona integritas di Balai Besar Wilayah Sungai Brantas memiliki dasar hukum dan pembagian tugas yang jelas yang didukung oleh Tim Unit Kepatuhan Intern untuk memonitoring dan mengevaluasi pelaksanaan zona integritas. Selanjutnya, fasilitas Balai Besar Wilayah Sungai Brantas telah menyediakan sarana cukup baik untuk mendukung pelayanan publik. Namun pada pelaksanaan program masih ditemukan kendala yakni keterbatasan dalam kelengkapan format dalam Buku Saku Zona Integritas, selain itu ditemukan penempatan lintas bidang yang menyebabkan sebagian pegawai menjalankan tugas yang tidak sesuai dengan bidang kompetensinya serta kurangnya sosialisasi terhadap masyarakat terkait inovasi layanan, seperti Lampu Petromak yang belum dikenal secara luas. Hal ini menunjukkan bahwa efektivitas fasilitas juga dipengaruhi oleh aspek komunikasi dan keterjangkauan informasi kepada pengguna layanan.

Ketiga, pada indikator disposisi menunjukkan bahwa Balai Besar Wilayah Sungai Brantas telah berkomitmen dan menunjukkan sikap positif mendukung keberhasilan program zona integritas, penerapan pembagian tugas dan tanggung jawab telah memberikan kejelasan peran bagi setiap pelaksana, serta dalam menjalankan program ini tidak terdapat insentif tambahan khusus zona

integritas, tetapi dibentuk melalui sistem reward dan punishment yang mampu menjaga kedisiplinan dan mendorong partisipasi pegawai dalam menjaga pelaksanaan zona integritas.

Keempat, indikator struktur birokrasi menunjukkan bahwa implementasi pembangunan zona integritas di Balai Besar Wilayah Sungai Brantas Kota Surabaya pada indikator fragmentasi yakni pembagian tugas dan koordinasi antar bidang sudah berjalan sesuai fungsi sehingga tidak terjadi tumpang tindih. Kondisi dimana anatar tim saling memberikan informasi guna membantu progress pengumpulan bukti dukung tercapai sesuai target. Hal ini menunjukkan bahwa fragmentasi dalam struktur birokrasi telah mampu mendukung efektivitas pelaksanaan program secara terarah dan terkoordinasi. Namun pada indikator Standar Operasional Prosedur masih belum optimal karena belum terdapat SOP secara khusus mengatur pelaksanaan zona integritas. Sehingga pelaksanaan program mengacu pada dokumen seperti regulasi dari Kementerian PANRB, rencana kerja zona integritas dalam satu tahun, KPTS Tim Zona Integritas Balai Besar Wilayah Sungai Brantas, dan Buku Saku Zona Integritas. Sehingga, memerlukan penguatan SOP agar pelaksanaan zona integritas dapat berjalan lebih terstandar dan optimal dalam mendukung pencapaian Wilayah Bebas dari Korupsi.

SARAN

1. Peningkatan sosialisasi dan internalisasi program zona integritas
Perlunya sosialisasi inovasi layanan ke masyarakat salah satunya Lampu Petromak sebagai inovasi layanan internal instansi tidak hanya melayani melalui WhatsApp atau Email instansi tetapi dapat dioptimalkan penggunaannya seperti mewajibkan petugas layanan untuk mengedukasi dan mengarahkan pemohon langsung menggunakan aplikasi, mengoptimalkan media sosial resmi melalui konten video tutorial singkat yang berfokus pada manfaat dan kemudahan layanan bagi publik. Selain itu, dalam menjawab persoalan terkait kurangnya pemahaman program zona integritas baik di tingkat internal pegawai maupun masyarakat dengan melakukan sesi briefing kepada pekerja lapangan yang menyisipkan pesan dari pimpinan atau program zona integritas misalnya “pelayanan kita harus cepat, bebas pungli, dan ramah”, pemasangan poster atau infografis di setiap area ruang kerja mengenai standar pelayanan atau nilai-nilai integritas, pembentukan tagline dan dioptimalkan kampanye melalui media sosial melalui Instagram, Tik Tok, Youtube terkait kegiatan dalam mewujudkan zona integritas
2. Pentingnya pembentukan standar operasional prosedur zona integritas
Standar operasional prosedur merupakan syarat wajib unit kerja untuk menjalankan layanan maupun pengawasan sesuai batas waktu. Sehingga pelaksanaan zona integritas menjadi hukum internal yang mengikat. Pentingnya pembentukan SOP zona integritas untuk menjawab persoalan pada indikator standar operasional prosedur di mana tim zona integritas melaksanakan pembangunan dengan berpedoman pada rencana kerja, buku saku zona integritas, dan SK tim zona integritas. Dengan terbentuknya SOP zona integritas mampu menjadi panduan umum dalam mencapai target rencana kerja sehingga tim penilai melihat instansi telah membangun sistem kerja anti korupsi yang berkelanjutan.
3. Penguatan koordinasi dalam pemenuhan bukti dukung zona integritas
Penguatan koordinasi Balai Besar Wilayah Sungai Brantas disarankan untuk memperkuat komunikasi dan koordinasi dengan Direktorat Kepatuhan Intern sebagai instansi pembina, khususnya dalam penyampaian informasi mengenai perubahan atau penyesuaian ketentuan pemenuhan bukti dukung zona integritas. Penyampaian informasi dapat dilakukan melalui konsultasi, pendampingan yang dilakukan oleh tim pembina kepada tim pelaksana zona integritas sebelum pengisian Lembar Kerja Evaluasi (LKE), dan diadakan rapat evaluasi yang membahas hasil penilaian, kekurangan pada bukti dukung, dan tindak lanjut perbaikannya. Sehingga setiap arahan informasi zona integritas dapat dipahami secara jelas oleh seluruh tim

pembangunan zona integritas. Dengan, dilakukan pendampingan secara berkala dalam pelaksanaan pembangunan zona integritas dapat berjalan lebih efektif dan meminimalkan kendala dalam pemenuhan bukti dukung.

4. Perlunya penataan tim zona integritas dan penguatan komitmen tanggung jawab anggota
 Penataan anggota tim zona integritas diperlukan untuk menjawab persoalan pada penempatan pegawai lintas bidang yang menyebabkan sebagian pegawai menjalankan tugas yang tidak sesuai dengan bidang kompetensinya. Hal tersebut perlu adanya dasar hukum untuk meninjau kembali dan memetakan ulang penempatan pegawai lintas bidang agar lebih proporsional, dan diperlukan pendampingan maupun pelatihan diklat bagi pegawai agar mampu menyelesaikan tugas baru serta yang terpenting yaitu memiliki rasa komitmen tanggung jawab setiap anggota dan memiliki kesadaran penuh dalam menyelesaikan tugas yang emban sehingga tugas dalam mewujudkan zona integritas tidak hanya dilakukan oleh beberapa orang tetapi oleh semua tim pembangunan zona integritas

REFERENSI

- Brantas, B. (2025). Keputusan Kepala Balai Besar Wilayah Sungai Brantas Nomor 67 2024 Stempel Struktur Organisasi dan Uraian Tugas Jabatan Struktur, Ketua Tim Pelaksanaan Urusan, dan Perbendaharaan di Lingkungan Balai Besar Wilayah Sungai Brantas Tahun 2024.
- Emilda, D, P., Amiruddin., & Syamsuddin. (2023). Analisis Manajemen Risiko Pada Zona Integritas di Balai Pengembangan Kompetensi PUPR Wilayah VI Surabaya. *Fair Value: Jurnal Ilmiah Akuntansi dan Keuangan*, 5(12), 2622-2205.
- Hapsari, J., Purnaweni, H., & Priyadi, B, P. (2019). Implementasi Pembangunan Zona Integritas Menuju Wilayah Bebas dari Korupsi dan Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani di BBWS Pemali Juana Semarang. *Dialogue: Jurnal Administrasi Publik*, 1 (1), 25-42.
- Itjen PU. (2025). *Laporan Kinerja Inspektorat Jenderal Tahun 2025*. Inspektorat Jenderal Kementerian Pekerjaan Umum. https://itjen.pu.go.id/assets/berkas/lakip/LAKIN_2025_ttd.pdf.
- Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 81 Tahun 2010 Tentang Grand Design Reformasi Birokrasi 2010-2025. JDIH Peraturan BPK RI. <https://peraturan.bpk.go.id/Details/41084/perpres-no-81-tahun-2010>
- Prabawati, I. (2013). Optimalisasi Penerapan Good Corporate Governance di Era Reformasi Birokrasi. *Prosiding Universitas Wiraraja Sumenep*.
- PU, S. (2025, 18 Juli). Kementerian PU Canangkan Zona Integritas Wujudkan Pemerintahan Bersih. pu.go.id.
- Sugiyono. (2023). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Alfabeta CV.
- Shoimuna, M. D. (2024). Reformasi Birokrasi Dan Pelayanan Publik. *Public Service and Governance Journal*, 5(1), 239–257