

Best Practices Pembangunan Zona Integritas Pusat Pengembangan Sumber Daya Manusia Minyak dan Gas Bumi

Galih Adi Nugroho^{1*}, Ahmad Dafa Bahits Rizqulloh², Eko Nugroho Budi Santosa¹

¹*Pusat Pengembangan Sumber Daya Manusia Minyak dan Gas Bumi, Blora*

²*Universitas Diponegoro, Semarang*

INFORMASI NASKAH

Diterima : 26 Mei 2025
Direvisi : 28 Juli 2025
Disetujui : 1 September 2025
Terbit : 30 September 2025

Email korespondensi:
galiheiho@gmail.com

Laman daring:
<https://doi.org/10.37525/sp/2025-2/1119>

ABSTRAK

Zona Integritas (ZI) merupakan elemen kunci dalam reformasi birokrasi bertujuan untuk menciptakan mengintegrasikan inovasi dan kebijakan guna meningkatkan efektivitas dan kualitas layanan publik. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis penerapan Zona Integritas di Pusat Pengembangan Sumber Daya Manusia Minyak dan Gas Bumi (PPSDM Migas), serta mengevaluasi dampaknya terhadap kinerja organisasi dan kualitas layanan. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif, dengan teknik pengumpulan data melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi yang berfokus pada strategi dan implementasi ZI di lingkungan PPSDM Migas. Hasil penelitian menunjukkan bahwa PPSDM Migas telah melaksanakan berbagai langkah strategis dalam penerapan Zona Integritas, seperti peningkatan standar pelayanan, penguatan tata kelola, dan penegakan integritas. Implementasi tersebut berdampak positif terhadap kinerja institusi dan kepuasan pengguna layanan. Selain itu, penelitian ini memberikan kontribusi baru pada literatur dengan menambah pemahaman khususnya pada aspek manajemen perubahan dalam implementasi Zona Integritas, sehingga dapat menjadi referensi penting bagi institusi lain yang ingin menjalankan reformasi birokrasi secara berkelanjutan. Temuan ini dapat menjadi referensi bagi institusi lain dalam mengimplementasikan reformasi birokrasi secara berkelanjutan.

Kata kunci : Kualitas Layanan, Manajemen Perubahan, Pelayanan Publik, Reformasi Birokrasi, Zona Integritas



PENDAHULUAN

Zona Integritas (ZI) merupakan instrumen strategis dalam reformasi birokrasi yang bertujuan menciptakan pemerintahan yang bersih, akuntabel, dan berorientasi pada pelayanan publik yang berkualitas. Berdasarkan Peraturan Menteri PAN-RB Nomor 90 Tahun 2021, ZI menjadi panduan bagi instansi pemerintah dalam membangun Wilayah Bebas dari Korupsi (WBK) dan Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani (WBBM). Penerapan ZI menekankan optimalisasi sumber daya, efisiensi, serta integrasi nilai-nilai integritas dan akuntabilitas dalam tata kelola organisasi. Dalam konteks ini, ZI merepresentasikan paradigma Reinventing Government (Osborne, 1993), yang menempatkan kinerja, orientasi hasil, dan kepuasan masyarakat sebagai fokus utama transformasi birokrasi.

Transformasi organisasi dalam kerangka ZI tidak hanya menyentuh aspek struktural, tetapi juga budaya organisasi. Menurut Schein (1992), budaya organisasi terbentuk dari proses pembelajaran kolektif dan berpengaruh terhadap perilaku pegawai dalam jangka panjang. Oleh karena itu, kepemimpinan menjadi faktor penentu dalam mengelola perubahan. Gaya kepemimpinan transformasional, yang mampu memotivasi dan menyelaraskan nilai individu dengan tujuan organisasi, terbukti efektif dalam mendukung implementasi ZI (Pham et al., 2024; Aggarwal, 2024). Komitmen pimpinan terhadap perubahan budaya kerja dan penguatan integritas organisasi merupakan kunci untuk menciptakan lingkungan kerja yang berdaya saing, adaptif, dan responsif terhadap kebutuhan publik (Nguyen et al., 2023; Piwowar-Sulej & Iqbal, 2024).

Pusat Pengembangan Sumber Daya Manusia Minyak dan Gas Bumi atau dikenal PPSDM Migas telah berhasil membangun Zona Integritas WBK/WBBM sesuai dengan ketentuan yang ditetapkan. PPSDM Migas memiliki lima layanan utama yang meliputi jasa pelatihan, jasa sertifikasi, praktik kerja lapangan, laboratorium pengujian, serta fasilitas gedung dan wisma. Pada PPSDM Migas penerapan ZI berperan untuk mendorong inisiasi peningkatan integritas organisasi melalui penerapan reformasi birokrasi untuk memberikan pelayanan terbaik kepada masyarakat. Dalam konteks akademis, Zona Integritas penting untuk dikaji karena bertujuan untuk menjelaskan upaya-upaya yang dilakukan PPSDM Migas dalam membangun Zona Integritas. Upaya ini tidak hanya soal penerapan aturan, tetapi juga transformasi nilai-nilai internal dalam lembaga pemerintah. Penelitian ini mengkaji strategi membangun zona integritas dan dampaknya terhadap kinerja organisasi. Dengan memahami tantangan implementasinya, studi ini bertujuan merumuskan rekomendasi kebijakan guna memperkuat tata kelola pemerintahan.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini mengadopsi pendekatan kualitatif untuk mendalami persepsi dan pengalaman para pemangku kepentingan terkait implementasi Zona Integritas. Metode pengumpulan data menggunakan triangulasi, yaitu gabungan beberapa teknik, agar data yang diperoleh lebih valid dan komprehensif (Sugiyono, 2013). Pendekatan ini menekankan pada pemahaman makna yang mendalam, bukan sekadar generalisasi, sebagaimana dijelaskan oleh Raco, (2010) bahwa tujuan utama pendekatan kualitatif adalah memperoleh pemahaman komprehensif tentang fenomena sosial.

Analisis data dilakukan secara sistematis melalui tahap reduksi, penyajian, dan penarikan kesimpulan (Sugiyono, 2013). Data yang telah diringkas dan dikategorikan disajikan dalam bentuk deskriptif untuk memperjelas pola dan hubungan antar fenomena. Kesimpulan awal bersifat sementara dan akan dikonfirmasi dengan data tambahan selama proses penelitian, sehingga hasil akhir bersifat kredibel dan mampu memberikan kontribusi penting dalam literatur reformasi birokrasi dan tata kelola pemerintahan.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Zona Integritas dan Manajemen Perubahan

1. Zona Integritas

Zona Integritas (ZI) merupakan instansi pemerintah yang pimpinan dan jajarannya berkomitmen untuk mewujudkan Zona Integritas WBK/WBBM. ZI diatur dalam Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Indonesia Nomor 90 Tahun 2021. Peraturan tersebut



berfungsi sebagai panduan dan pedoman bagi instansi pemerintah dalam mewujudkan tujuan reformasi birokrasi melalui Zona Integritas. Tujuan Utama dari Zona Integritas adalah untuk mengoptimalkan pemanfaatan sumber daya dan meningkatkan efisiensi untuk menghasilkan hasil yang lebih besar dengan sumber daya yang optimal. Selain itu, organisasi yang berhasil menerapkan zona integritas diharapkan menjadi contoh reformasi birokrasi yang dapat menjadi contoh pada unit lain untuk membentuk ekosistem pemerintahan yang berintegritas dalam melayani masyarakat.

Zona Integritas yang berfokus pada transformasi fundamental dalam tata kelola pemerintahan merupakan perwujudan nyata dari paradigma “Reinventing Government” oleh David Osborne (1993). Zona Integritas secara holistik mendorong organisasi pemerintah untuk lebih berorientasi pada misi dan hasil, bukan sekadar terikat pada aturan dan prosedur. Dengan ZI, unit kerja didorong untuk secara transparan dan akuntabel yang berdampak secara terukur pada peningkatan layanan publik dan kepuasan masyarakat. Lebih lanjut, ZI menginternalisasi prinsip “customer-driven government” yang menjadikan kebutuhan masyarakat menjadi inti pelayanan dan mendorong instansi untuk memberikan pelayanan terbaik. Meskipun tidak selalu dalam format kompetisi pasar, semangat “competitive government” muncul melalui pengakuan dan penghargaan bagi unit yang berhasil menerapkan ZI, hal ini dapat memotivasi unit lain untuk berbenah. Pada akhirnya, reformasi melalui ZI akan membentuk “catalytic government” yang menjadikan pemerintah untuk bertindak sebagai fasilitator dan regulator yang efektif dalam menciptakan ekosistem bersih dan efisien yang menyebarkan “virus keberhasilan” ke seluruh instansi pemerintahan yang memberikan dampak nyata bagi masyarakat (Osborne, 1993).

Zona Integritas adalah salah satu penerapan teori budaya organisasi dalam konteks organisasi publik. Edgar H. Schein (1992) menjelaskan bahwa budaya organisasi dapat berfungsi sebagai sistem yang mengatur kebijakan dan norma-norma yang dipegang oleh organisasi. Budaya organisasi terbentuk dari proses pembelajaran dalam menghadapi berbagai permasalahan yang dihadapi baik eksternal maupun internal. Budaya yang berkembang secara bertahap tersebut akan mempengaruhi sikap dan perilaku pegawai dalam jangka panjang. Dengan penerapan budaya organisasi yang kuat akan mengarahkan seluruh stakeholders dalam organisasi untuk bergerak menuju nilai-nilai yang diyakini bersama (Nanayakkara & Wilkinson, 2021).

2. Manajemen Perubahan

John P. Kotter (1996) menjelaskan bahwa perubahan dalam organisasi merupakan hal yang tidak bisa dihindari dan tidak selalu berjalan mulus sesuai dengan harapan. Dalam proses transformasi pada organisasi harus direncanakan secara terstruktur dan sistematis untuk mencapai tujuan organisasi. Implementasi perubahan dalam organisasi sangat berkaitan erat dengan perencanaan dan analisis strategis yang jarang bersifat sekali jalan sehingga akan berlangsung secara berkelanjutan sampai tujuannya tercapai. Dalam mencapai tujuan tersebut, komunikasi efektif dari seorang pemimpin berperan penting untuk mengurangi resistensi dan kebingungan dalam mencapai tujuan organisasi. Dengan peran pemimpin yang dapat merancang strategi serta mengelola dinamika yang ada dalam organisasi dapat membantu para anggota organisasi untuk termotivasi dan berperan aktif dalam transformasi perubahan (Hayes, 2014).

Pemimpin memiliki peran kunci dalam mentransformasi budaya organisasi sektor publik melalui perumusan kebijakan yang selaras dengan tujuan strategis (Hoai et al., 2022). Gaya kepemimpinan transformasional dinilai efektif karena mampu memotivasi karyawan agar nilai pribadinya selaras dengan visi organisasi serta meningkatkan komitmen dan kinerja (Pham et al., 2024). Pemimpin juga berperan dalam menyediakan pelatihan yang relevan, mendorong pembelajaran berkelanjutan, dan menciptakan budaya kerja yang mendukung pengembangan kompetensi (Aggarwal, 2024). Penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi yang kuat, dibentuk oleh kepemimpinan efektif, berdampak pada kinerja finansial dan efektivitas organisasi (Nguyen et al., 2023). Ketika karyawan merasa dihargai dan dilibatkan, kontribusi mereka terhadap organisasi pun meningkat (Piwowar-Sulej & Iqbal, 2024).

B. Penelitian Terdahulu

Penelitian ini merujuk pada sejumlah penelitian terdahulu sebagai bahan perbandingan sekaligus sumber inspirasi. Kajian sebelumnya turut berperan dalam memperkuat argumentasi mengenai keaslian topik dan temuan yang dihasilkan. Adapun ringkasan dan pemaparan dari penelitian-penelitian terdahulu disajikan sebagai berikut:

Tabel 1. Penelitian Terdahulu

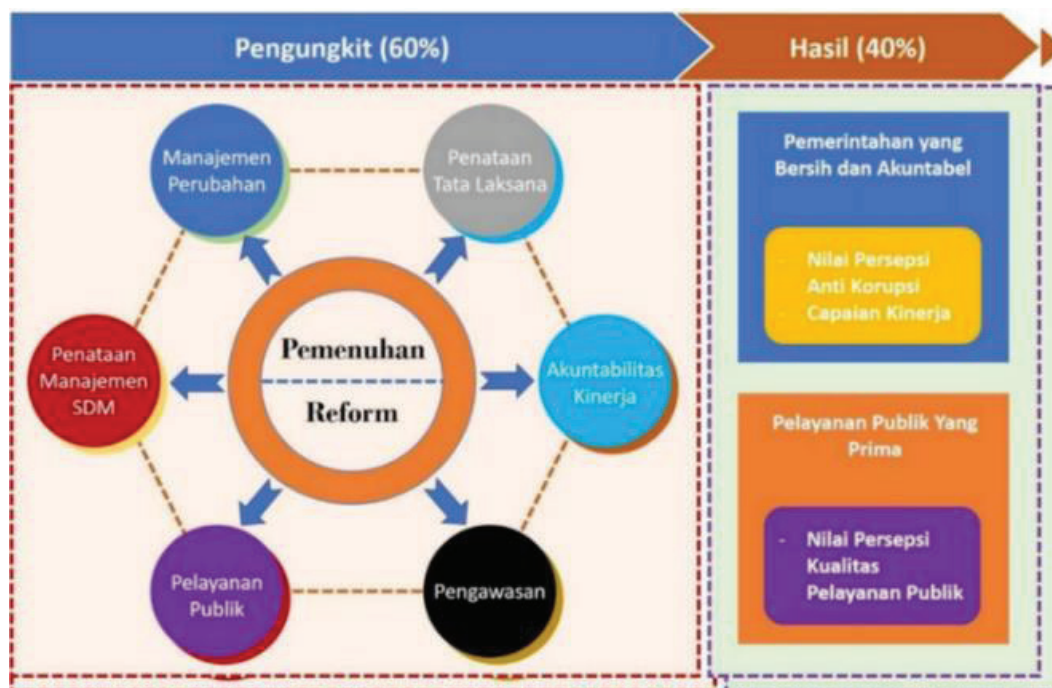
No	Judul dan Peneliti	Metode	Masalah	Temuan
1	<i>The conception of organizational integrity: A derivation from the individual level using a virtue-based approach</i> (Fuerst & Luetge, 2023)	Metode Kualitatif, Studi Literatur	Rendahnya literatur integritas organisasi dan belum ada kerangka sistematis yang kuat untuk memahaminya penerapannya.	Implementasi Zona Integritas telah diterapkan. Berhasil meningkatkan kinerja pegawai.
2	<i>Toward organizational integrity measurement: Developing a theoretical model of organizational integrity</i> (Fuerst et al., 2023)	Metode Kualitatif, Studi Literatur	Mengevaluasi pengembangan model teoritis untuk mengukur integritas organisasi dalam tata kelola perusahaan.	Model teoritis yang diusulkan menjadi dasar mengukur integritas organisasi secara sistematis.
3	<i>The contribution of strategic design, as intellectual capital, to organizational transformation</i> (Gallego Giraldo & Calderon-Hernandez, 2023)	Metode Kualitatif, Studi Kasus	Bagaimana desain strategis dapat berkontribusi secara nyata dalam proses transformasi organisasi.	Keberhasilan perubahan organisasi dipengaruhi oleh tiga jenis modal utama yaitu modal manusia, modal relasional, dan modal struktural.
4	<i>Communal solidarity in extreme environments: The role of servant leadership and social resources in building serving culture and service performance</i> (Christensen-Salem et al., 2021)	Metode Kuantitatif, Survei	Bagaimana budaya melayani dalam tim terbentuk dan berperan dalam meningkatkan kinerja pelayanan.	Kepemimpinan dapat meningkatkan sumber daya sosial seperti kepercayaan pada pemimpin dan tim serta kohesi tim, yang kemudian membentuk budaya melayani tim dan meningkatkan kinerja.

C. Implementasi Zona Integritas WBK/WBBM pada 6 enam Area Perubahan

Dalam implementasi ZI WBK/WBBM di PPSDM Migas, sesuai dengan (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, 2021, terdapat sebuah kerangka logis pembangunan zona integritas yang dimana terdiri dari dua komponen yaitu komponen pengungkit (60%) dan Komponen Hasil (40%). Berikut adalah gambar yang menunjukkan hubungan komponen dan indikator pembangun komponen.



Gambar 1. Hubungan Komponen dan Indikator Pembangun Komponen

1. Indikator Pengungkit

Indikator pengungkit diharapkan mampu mewujudkan tata kelola pemerintahan yang transparan, akuntabel, serta pelayanan publik yang berkualitas. Indikator ini mencakup enam area perubahan utama, yaitu Manajemen Perubahan, Penataan Tatalaksana, Penataan Sistem Manajemen SDM, Penguatan Akuntabilitas Kinerja, Penguatan Pengawasan, dan Peningkatan Mutu Pelayanan Publik. Uraian dari masing-masing area sebagai berikut:

- a. **Manajemen Perubahan** berfokus pada pembentukan pola pikir dan budaya kerja baru di lingkungan instansi, mengurangi risiko kegagalan akibat resistensi, serta penerapan Core Value ASN BerAKHLAK (Berorientasi Pelayanan, Akuntabel, Kompeten, Harmonis, Kolaboratif, Adaptif, dan Loyal).
- b. **Penataan Tatalaksana** diarahkan untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas prosedur serta proses kerja yang terukur dalam Zona Integritas WBK/WBBM. Sasaran utamanya adalah optimalisasi pemanfaatan teknologi informasi, peningkatan efektivitas manajemen pemerintahan, serta peningkatan kinerja unit kerja.
- c. **Penataan Sistem Manajemen SDM** ditujukan untuk memperkuat profesionalisme aparatur pada Zona Integritas WBK/WBBM. Targetnya meliputi peningkatan kepatuhan dalam pengelolaan SDM, transparansi dan akuntabilitas pengelolaan, kedisiplinan, efektivitas manajemen, serta profesionalisme aparatur.
- d. **Akuntabilitas Kinerja** merupakan kewajiban instansi dalam mempertanggungjawabkan keberhasilan maupun kegagalan pelaksanaan program dan kegiatan guna mencapai visi serta misi organisasi. Tujuan utamanya adalah peningkatan kinerja serta akuntabilitas instansi pemerintah.
- e. **Penguatan Pengawasan** berorientasi pada terciptanya pemerintahan yang bersih dan bebas dari KKN. Target yang ingin dicapai adalah meningkatnya kepatuhan terhadap pengelolaan keuangan negara, menurunnya penyalahgunaan kewenangan, serta penguatan sistem integritas di unit kerja.

- f. **Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik** menekankan pada upaya perbaikan mutu dan inovasi layanan secara berkesinambungan sesuai kebutuhan masyarakat. Hasil yang diharapkan adalah pelayanan publik yang lebih cepat, murah, aman, dan mudah diakses; bertambahnya unit pelayanan yang memperoleh standar nasional maupun internasional; serta meningkatnya Indeks Kepuasan Masyarakat.

2. Indikator Hasil

Selain Indikator Pengungkit, juga terdapat Indikator Hasil sebagai fokus utama dari pelaksanaan reformasi birokrasi tersebut, dalam hal ini, yaitu terdapat dua sasaran yang merupakan hasil dari terwujudnya pemerintahan yang bersih dan akuntabel dan kualitas pelayanan publik yang prima, diukur melalui nilai persepsi kualitas pelayanan. Berikut adalah penjelasan detail terkait komponen hasil:

- a. Terwujudnya Pemerintahan yang Bersih dan Akuntabel sasaran terwujudnya pemerintahan yang bersih dan akuntabel diukur dengan menggunakan ukuran:
 - Nilai Persepsi Korupsi (survei eksternal).
 - Nilai Persepsi Korupsi merupakan hasil survei kuantitatif terhadap stakeholder yang terkait dengan suatu instansi tentang tingkat korupsi yang terjadi pada unit kerja yang mengusulkan penilaian zona integritas di lingkungannya.
 - Capaian Kinerja lebih baik dilakukan pengukuran untuk memastikan bahwa selain dari aspek pelayanan serta integritas, unit kerja juga memperhatikan ketercapaian kinerja terhadap kinerja yang diperjanjikan/dikontrakkan.
- b. Kualitas pelayanan publik yang prima, diukur melalui nilai persepsi kualitas pelayanan (survei eksternal). Pelaksanaan survei persepsi kualitas pelayanan mengacu pada kebijakan terkait Survei Kepuasan Masyarakat (SKM) yang diterbitkan oleh Kementerian PANRB Deputi Bidang Pelayanan Publik.

Dalam penilaian tiap program, setiap komponen pengungkit dan komponen hasil memiliki bobot ukur yang berbeda, dalam melakukan penilaian indikator tersebut diharapkan dapat memberikan gambaran dalam mencapai Zona Integritas WBK/WBBM. Berikut adalah rincian bobot indikator komponen penilaian:

Tabel 2. Rincian bobot indikator komponen penilaian

No	Komponen	Bobot
A	Pengungkit	60%
1	Manajemen Perubahan	5%
2	Penataan Tatalaksan	5%
3	Penataan Sistem Manajemen SDM	15%
4	Penguatan Akuntabilitas Kinerja	10%
5	Penguatan Pengawasan	15%
6	Penguatan Kualitas Pelayanan Publik	10%
B	Hasil	40%
1	Terwujudnya Pemerintahan yang Bersih dan Bebas KKN	20%
2	Terwujudnya Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik kepada Masyarakat	20%
TOTAL		100%

D. Implementasi Pembangunan Zona Integritas WBK/WBBM di PPSDM Migas

1. Pencanaan, Komitmen Bersama dan Perubahan Mindset

Penerapan Zona Integritas WBK/WBBM di PPSDM Migas diawali dengan langkah strategis berupa perencanaan dan komitmen bersama baik internal (seluruh pegawai), maupun eksternal, yaitu antara PPSDM Migas dengan seluruh stakeholder. Langkah ini merupakan upaya nyata dalam meningkatkan kepatuhan, efektivitas, serta status opini BPK terhadap pengelolaan keuangan



negara, mengurangi tingkat penyalahgunaan wewenang, dan mencegah praktik Korupsi, Kolusi, dan Nepotisme (KKN) di lingkungan kerja.

a. **Komitmen Bersama Internal Pegawai**

Seluruh pegawai di PPSDM Migas berkomitmen untuk menerapkan prinsip-prinsip integritas dan etika kerja dengan memahami serta menjalankan tugas mereka secara penuh tanggung jawab, transparan, dan akuntabel melalui berbagai pelatihan dan sosialisasi. Selain itu, PPSDM Migas mewajibkan semua pegawai ASN dan Non ASN dalam hal ini termasuk tenaga kerja kontrak, pegawai outsourcing dan cleaning services, untuk memiliki komitmen anti gratifikasi dan anti KKN guna mencegah tindakan korupsi dan gratifikasi.

PPSDM Migas telah mengimplementasikan pengendalian gratifikasi sesuai dengan ketetapan komitmen instansi, termasuk pembentukan tim pengendalian gratifikasi yang diantaranya adalah Tim Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP), Tim Zona Integritas (ZI), Tim Pengaduan Masyarakat (Dumas) yang bertugas melaksanakan kegiatan pengendalian, serta menindaklanjuti hasil monitoring dan evaluasi atas pengendalian gratifikasi di lingkungan PPSDM Migas, serta mengelola setiap aduan, saran dan pertanyaan dari masyarakat, stakeholder atau konsumen. Semua pegawai PPSDM Migas menandatangani pakta integritas sebagai bentuk komitmen anti-gratifikasi, mewajibkan pengisian LHKPN untuk pejabat struktural serta pengelola keuangan dan pengisian LHKASN untuk seluruh pegawai.

Selain itu, PPSDM Migas berupaya untuk memaksimalkan pemanfaatan teknologi informasi untuk meningkatkan efektivitas dan transparansi proses kerja. Dengan menerapkan program pengawasan inovatif dan efektif, serta menerapkan program terintegrasi dengan sistem informasi untuk memantau jalannya semua aktivitas instansi untuk mencegah terjadinya penyalahgunaan wewenang serta memastikan setiap aktivitas dapat diaudit secara jelas. Tidak hanya memaksimalkan pemanfaatan teknologi, PPSDM Migas juga berupaya meningkatkan berbagai fasilitas dan infrastruktur untuk mendukung pelaksanaan Zona Integritas WBK/WBBM. Penyediaan Pelayanan Terpadu Satu Atap (PTSA) sebagai sentra untuk memudahkan layanan kepada masyarakat. Dilengkapi dengan berbagai fasilitas meliputi Poliklinik, Tempat bermain ramah anak, Ruang Laktase, Ruang Tunggu yang nyaman, Pedestrian ramah difable, Free Shuttle Car, juga Open Space yang mendukung komunikasi dan interaksi yang lebih baik secara terbuka, pemasangan CCTV untuk pengawasan dan program Wasiat Raja (Pengawasan Internal Rahasia Terjaga) yang berfungsi untuk menyerap setiap aduan maupun keluhan.

b. **Komitmen Bersama Eksternal (Masyarakat, Konsumen, Mitra Kerja, dan Stakeholder)**

PPSDM Migas berkomitmen untuk memberikan layanan terbaik kepada pelanggan melalui sertifikasi, pelatihan, dan laboratorium yang memenuhi standar, serta praktik kerja lapangan yang sesuai dengan kebutuhan industri migas, dengan harapan membangun kepercayaan dan memastikan kualitas pelayanan yang optimal. Sebagai bagian dari komitmen ini, pengguna jasa layanan sebelum dapat menggunakan jasa layanan PPSDM Migas harus menyetujui komitmen pelanggan untuk tidak melakukan tindak pemberian gratifikasi dan KKN.

Tidak hanya berkomitmen dengan para pengguna jasa Pelatihan, Sertifikasi, Praktik Kerja Lapangan, Laboratorium Pengujian, Wisma dan Gedung, selain itu PPSDM Migas juga menjalin komitmen dengan mitra kerja, termasuk penyedia barang dan jasa serta perusahaan kerjasama, untuk menjaga kualitas barang dan jasa yang diterima serta memastikan keberlangsungan kerjasama yang produktif melalui transparansi dan keadilan. Dalam upaya membentuk lingkungan anti-korupsi, mitra penyedia barang dan jasa diajak untuk bersama-sama menandatangani pakta integritas yang menegaskan komitmen untuk tidak memberikan gratifikasi dan melakukan tindakan KKN. Sebagai bentuk nyata komitmennya terhadap pengendalian gratifikasi, PPSDM Migas menerapkan berbagai langkah inovatif untuk mengontrol gratifikasi bagi pihak eksternal. Langkah-langkah ini meliputi kewajiban bagi penyedia barang dan jasa untuk menandatangani pakta integritas, mengingatkan mereka memiliki potensi besar untuk melakukan gratifikasi kepada pegawai PPSDM Migas. Selain itu, CCTV dipasang di area-area pemberian layanan seperti

Pelayanan Terpadu Satu Atap (PTSA), gedung sertifikasi, dan Kantor Besar dengan tujuan untuk meminimalisir potensi terjadinya gratifikasi, penyuapan, dan pemerasan.

PPSDM Migas juga menyediakan ruang tersendiri yang nyaman (Open Space) bagi penyedia jasa atau mitra kerja yang akan bertemu dengan pengelola keuangan, tujuan penyediaan Open Space guna memperkecil potensi terjadinya pembicaraan dan segala potensi yang mengarah ke tindak gratifikasi. Selain itu, pelanggan diwajibkan menyetujui pernyataan komitmen untuk mematuhi peraturan dan ketentuan yang berlaku guna menghindari gratifikasi yang dituangkan dalam aplikasi pendaftaran secara online. Melalui langkah-langkah ini, PPSDM Migas menunjukkan komitmen nyata dalam mengendalikan gratifikasi dan memastikan integritas dalam setiap aspek operasionalnya.

c. *Reward & Punishment*

Sebagai bagian dari komitmen bersama dalam mempertahankan Zona Integritas, PPSDM Migas menerapkan sistem reward & punishment untuk pegawai sebagai berikut:

1. *Reward:*

- Penambahan remunerasi bagi pegawai yang memiliki kinerja baik.
- Penghargaan bulanan untuk pegawai berprestasi melalui program “Pegawai Ter..”.
- Pemberian ucapan “Selamat Ulang Tahun” dan “Apresiasi Purna Tugas” melalui *Whatsapp Group (WAG)* internal resmi PPSDM Migas.
- Pelatihan *capacity building* untuk seluruh pegawai PPSDM Migas, baik ASN maupun non-ASN.
- “*Appreciation Day*” sebagai sarana Apresiasi Pimpinan dan Manajemen pada seluruh pegawai dengan program kebersamaan yang dikemas dengan penuh hiburan dengan penampil adalah seluruh pegawai pada tiap-tiap bagian atau divisi.
- Promosi jabatan bagi pegawai yang menunjukkan dedikasi dan kompetensi.

2. *Punishment:*

- Pemotongan remunerasi bagi pegawai yang tidak mampu memenuhi target kinerja individu dan hal lainnya.
- Sangsi Sosial untuk pegawai yang tidak disiplin jam kerja dengan diumumkan melalui *Whats Up Group (WAG)* internal resmi PPSDM Migas.
- Mutasi jabatan sebagai bentuk sanksi atas pelanggaran disiplin.

2. Sosialisasi Zona Integritas

Setelah melakukan penancangan dan Komitmen Bersama secara internal maupun eksternal, PPSDM Migas melakukan sosialisasi terkait Zona Integritas melalui Sosialisasi Internal, Forum Group Discussion (FGD), dan berbagai kanal seperti Website, Media Sosial, Videotron, E-Display & Banner yang terpasang di setiap area layanan. Ditunjuk dan ditetapkan juga “Agen Perubahan” yang bertugas untuk membantu menciptakan kondisi yang lebih adaptif dan inovatif, sebagaimana Agen Perubahan diharapkan mampu berperan sebagai katalis penggerak perubahan, membantu memberi alternatif solusi, mediator, dan penghubung. Sosialisasi ZI tersebut dibedakan menjadi dua hal sesuai dengan tujuan target sosialisasinya yaitu:

1. Sosialisasi Internal

Sosialisasi Internal PPSDM Migas berupa Sosialisasi Anti Gratifikasi melalui Pengarahan dan kanal komunikasi internal PPSDM Migas secara simultan dan masif, sosialisasi internal sekaligus dilakukan tanda tangan Pakta Integritas seluruh Pegawai termasuk Aparatur Sipil Negara (ASN), Tenaga Kerja Kontrak (TKK), Outsourcing (OS), Cleaning Services (CS), serta menyebarkan Edaran Larangan Penerimaan Gratifikasi.

2. Sosialisasi Eksternal

Sosialisasi eksternal PPSDM Migas ditujukan kepada pihak-pihak eksternal seperti masyarakat, konsumen, mitra kerja, dan stakeholder melalui Web Resmi PPSDM Migas, Media Sosial (Youtube, Facebook, Instagram), Videotron, e-display, dan pemasangan banner anti-gratifikasi di lingkungan PPSDM Migas. Upaya ini bertujuan untuk mengajak pihak eksternal



berkomitmen dan menyetujui edaran anti-gratifikasi, serta menyediakan sarana pelaporan/aduan untuk masyarakat dan pegawai yang terintegrasi dengan “Whistleblowing System (WBS)”, “aplikasi Lapo!”, aduan melalui WhatsApp, dan “GOL KPK”. Videotron ditampilkan di Gerbang Masuk PPSDM Migas, e-display terpasang di dalam area Gedung yang dikunjungi pengunjung sebagai area layanan, Banner pengendalian gratifikasi dipasang di lokasi-lokasi strategis yang mudah terlihat oleh pengguna layanan dan tamu PPSDM Migas, seperti di depan Gedung Sertifikasi, depan Gedung PTSA, dan depan area parkir kendaraan yang berseberangan dengan pintu gerbang kantor PPSDM Migas.



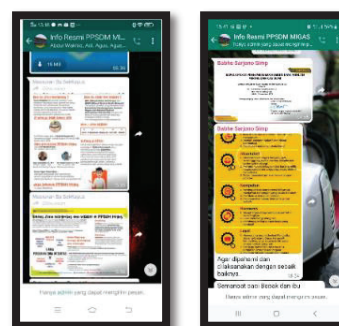
Gambar 2. Pencanaan dan Sosialisasi ZI pada Internal Pegawai PPSDM Migas



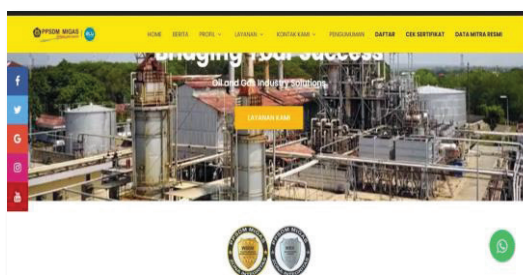
Gambar 5. Sosialisasi ZI melalui Banner PPSDM Migas



Gambar 3. Sosialisasi ZI melalui media Videotron



Gambar 6. Sosialisasi ZI melalui WAG Pegawai PPSDM Migas



Gambar 4. Sosialisasi ZI melalui Website PPSDM Migas



Gambar 7. Sosialisasi ZI dan media informasi melalui e-display

3. Inovasi Peningkatan Kualitas Layanan Publik

Setiap Inovasi Peningkatan Kualitas Layanan Publik yang dilakukan oleh PPSDM Migas, senantiasa berdasarkan dari kebutuhan publik/masyarakat demi memberikan pelayanan terbaik. Kebutuhan publik/Masyarakat diserap atau diperoleh dari setiap saran dan aduan yang disampaikan melalui “Kotak Saran dan Aduan”, “Nomor Kontak Saran dan Aduan”, “Kanal Saran dan Aduan”, “Agen Perubahan” yang melakukan observasi dan tinjauan langsung di lapangan, juga petugas “Wasiat Raja” yang diberi mandat secara langsung oleh Kepala PPSDM Migas untuk melaksanakan sekaligus melaporkan secara langsung setiap temuan yang didapatkan. Berikut adalah beberapa inovasi yang telah diterapkan oleh PPSDM Migas:

a. Inovasi Program Pengawasan Inovatif dan Efektif

1. Pelayanan Terpadu Satu Atap (PTSA) berfungsi sebagai pusat kontrol layanan dan aduan pengguna jasa. Ini memastikan check and balance pemberian layanan berjalan dan membatasi akses pengguna layanan kepada pemberi jasa untuk mencegah benturan kepentingan.



Gambar 8. Loket dan kegiatan Pelayanan sebelum Zona Integritas



Gambar 9. Gedung dan Layanan di Pelayanan Terpadu Satu Atap (PTSA)

2. *Open Space* merupakan bentuk pelayanan PPSDM Migas kepada mitra kerja untuk mengetahui progres kegiatan barang dan jasa secara online dengan ruangan yang nyaman. Selain itu, tujuan utama adanya *Open Space* adalah untuk mencapai birokrasi bersih melayani dan mencegah potensi gratifikasi.

b) Kondisi Sebelum Zona Integritas WBK/WBBM:

Sebelum diterapkan Zona Integritas WBK/WBBM, penyedia barang dan jasa masuk ke ruangan PPK dan pejabat pengadaan, di mana pembicaraan tidak diawasi.

- c) Setelah diterapkan Zona Integritas WBK/WBBM, penyedia barang dan jasa bertemu dengan pengelola keuangan di *Open Space* yang terawasi dan terekam.



Gambar 10. Open Space

3. Denah Petunjuk Arah, Free Shuttle Car, Pedestrian, Gasebo, Ruang Tunggu Mitra Kerja, adalah bentuk komitmen PPSDM Migas dalam menyediakan layanan pada konsumen mulai awal kedatangan serta diantara waktu pengujung beraktifitas di PPSDM Migas.

a) Kondisi Sebelum Zona Integritas WBK/WBBM:



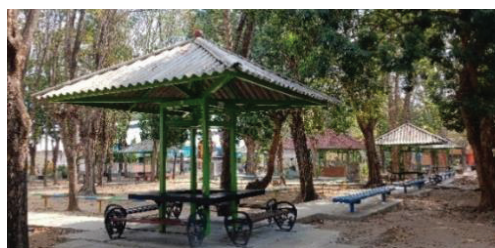
- Sebelum diterapkan Zona Integritas WBK/WBBM, peserta pelatihan, sertifikasi, dan PKL banyak yang kesulitan mencari Tempat Uji Kompetensi (TUK) dan Gedung lainnya di lingkungan PPSDM Migas.
 - Sebelum diterapkan Zona Integritas WBK/WBBM, semua peserta, sertifikasi dan PKL yang banyak menunggu duduk disekitar teras Gedung dan kesulitan mencari akses internet serta mengisi daya laptop dan *handphone*.
- b) Kondisi Setelah Zona Integritas WBK/WBBM:
- Setelah diterapkan Zona Integritas WBK/WBBM, dipasanglah Peta/Denah Petunjuk Arah, sehingga peserta pelatihan, sertifikasi, dan PKL mudah dalam mencari Tempat Uji Kompetensi (TUK) dan Gedung lainnya di lingkungan PPSDM Migas, juga dipasang Totem Penunjuk Arah yang menarik “*instagramable*” disetiap persimpangan jalan.
 - Disiapkanlah pula pedestrian yang nyaman dan ramah *disable*.
 - Bila pengunjung atau konsumen tergesa-gesa, sakit, atau masih bingung dalam mencari Lokasi layanan yang dituju, maka disiapkan pula “*Free Shuttle Car*” yang akan mengantar menuju Lokasi tujuan secara “*Gratis*”.
 - Pendirian Gasebo yang dilengkapi *Free Wifi* dan colokan Listrik sebagai ruang tunggu atau tempat mengerjakan laporan peserta Praktek Kerja Lapangan.



Gambar 11. Denah dan Petunjuk Arah



Gambar 12. Ruang Tunggu Mitra Kerja Sertifikasi



Gambar 13. Fasilitas Gazebo



Gambar 14. Pedestrian Ramah Difable



Gambar 15. Layanan Free Shuttle Car



Gambar 16. Layanan Free Shuttle Electric Car

4. Sistem Informasi Evaluasi Layanan PPSDM Migas, menyediakan layanan survei evaluasi yang modern (*paperless*) yang menggantikan survei manual (*paper base*).



Gambar 17. PPSDM Migas EVAL Desktop dan Mobile

5. Wasiat Raja (Pengawasan Internal Rahasia dan Terjaga), Wasiat Raja merupakan penugasan langsung dari kepala PPSDM Migas kepada *mystery shopper internal* untuk menggali informasi terkait dengan tindak gratifikasi dan kualitas pelayanan dari pengguna jasa layanan dan mitra kerja langsung.
- b. Inovasi Program Pengawasan Terintegrasi Dengan Sistem Informasi
 - Pembatasan akses dan batas waktu pemberian nilai pada peserta sertifikasi, Penilaian peserta hanya dapat diakses oleh penguji yang ditunjuk dan terdapat batas waktu bagi penguji untuk memberikan nilai wawancara dan praktek.
 - Tracking proses sertifikasi & Tracking proses pembayaran, Terdapat fitur tracking pada aplikasi pembayaran dan aplikasi pemberian layanan (pendaftaran dan penerbitan sertifikasi dan Praktek Kerja Lapangan). Membantu jajaran pimpinan dan pengguna layanan untuk memantau proses pemberian layanan
 - Barcode pada sample uji laboratorium, untuk memastikan hasil uji valid dan bebas dari benturan kepentingan
 - Real time pemberian nilai untuk ujian sertifikasi (tulisan, wawancara, praktek), Pemberian nilai untuk ujian tertulis sertifikasi secara real time. Memastikan tidak ada celah bagi oknum untuk mengubah nilai ujian peserta.
 - c. Inovasi Program Pengendalian Gratifikasi

Berikut adalah unit kerja juga telah melaksanakan inovasi pengendalian gratifikasi:

 - Penandatanganan Pakta Integritas kepada pengguna layanan PPSDM Migas secara online.
 - Pakta integritas harus ditandatangani (disetujui) oleh pengguna layanan PPSDM Migas. Fitur ini memudahkan pengguna jasa layanan untuk turut serta tidak melakukan gratifikasi dengan cara yang sangat mudah. Melalui fitur ini pendokumentasian juga lebih tertata. Fitur ini juga sebagai sarana public campaign kepada masyarakat tentang pengendalian gratifikasi PPSDM Migas.
 - Penandatanganan pakta integritas kepada penyedia barang dan jasa, outsourcing dan cleaning services.
 - Penandatanganan pakta integritas kepada penyedia barang dan jasa sebagai pihak yang memiliki potensi besar melakukan gratifikasi dan penyyuapan, juga Penandatanganan pakta integritas oleh seluruh pegawai sebagai bentuk komitmen anti gratifikasi secara menyeluruh di lingkungan PPSDM Migas.
 - Menyediakan Open Space
 - Open Space merupakan ruangan pertemuan yang digunakan sebagai tempat bertemu antara pengelola keuangan dengan Penyedia barang dan jasa. Dengan adanya open space penyedia barang dan jasa dilarang memasuki ruangan pengelolaan keuangan. Open space berfungsi memperkecil potensi pembicaraan yang mengarah kepada gratifikasi yang dilakukan oleh pengelola keuangan dan penyedia barang dan jasa.



- Pemasangan CCTV
- Memasang CCTV pada area pelayanan PPSDM Migas (PTSA dan Sertifikasi), bertujuan untuk meminimalisir potensi gratifikasi, suap antara pemberi dan pengguna layanan di PPSDM Migas untuk mendapatkan kemudahan-kemudahan yang tidak sesuai dengan peraturan.

KESIMPULAN

Dapat ditarik kesimpulan terkait implementasi Zona Integritas WBK/WBBM pada PPSDM Migas adalah sebagai berikut:

1. PPSDM Migas mengimplementasikan Zona Integritas dimulai dengan penancangan dan komitmen bersama semua pihak, baik internal maupun eksternal. Komitmen ini mencakup seluruh pegawai dan mitra kerja, dengan fokus pada penerapan prinsip-prinsip integritas, transparansi, dan akuntabilitas melalui berbagai pelatihan dan sosialisasi.
2. Seluruh pegawai PPSDM Migas berkomitmen pada integritas dan etika kerja melalui pelatihan, sosialisasi, serta pengendalian gratifikasi berbasis teknologi dan tim khusus.
3. PPSDM Migas membangun komitmen bersama stakeholder dengan menerapkan sistem reward dan punishment guna mendorong layanan yang transparan, berkualitas, dan berintegritas.
4. PPSDM Migas menyosialisasikan Zona Integritas secara internal dan eksternal melalui FGD, media sosial, website, videotron, e-display, dan banner untuk membangun pemahaman bersama dengan seluruh pemangku kepentingan.
5. PPSDM Migas menghadirkan berbagai inovasi layanan publik seperti Program Pengawasan Inovatif, Open Space transparan, digitalisasi survei evaluasi layanan, pengawasan sertifikasi berbasis sistem informasi, dan barcode laboratorium untuk menjaga objektivitas hasil uji.

Penerapan Zona Integritas di PPSDM Migas tidak hanya berkontribusi pada peningkatan kualitas layanan dan tata kelola organisasi, tetapi juga memperkuat nilai-nilai integritas sebagai fondasi budaya kerja. Berdasarkan temuan ini, disarankan agar instansi pemerintah lainnya dapat mereplikasi strategi implementasi yang telah terbukti efektif, seperti penguatan sistem reward and punishment, inovasi layanan berbasis digital, dan pelibatan aktif seluruh pemangku kepentingan. Secara keilmuan, penelitian ini memberikan kontribusi pada pengembangan literatur terkait manajemen perubahan dalam birokrasi sektor publik, khususnya dalam konteks penguatan integritas kelembagaan melalui pendekatan transformasional dan partisipatif. Penelitian ini dapat menjadi referensi bagi pengambil kebijakan dan peneliti yang tertarik mengkaji efektivitas reformasi birokrasi secara berkelanjutan di lingkungan pemerintahan.

DAFTAR PUSTAKA

- Aggarwal, S. (2024). Impact of dimensions of organisational culture on employee satisfaction and performance level in select organisations. *IIMB Management Review*, 36(3), 230–238. <https://doi.org/10.1016/j.iimb.2024.07.001>
- Christensen-Salem, A., Zanini, M. T. F., Walumbwa, F. O., Parente, R., Peat, D. M., & Permann-Graham, J. (2021). Communal solidarity in extreme environments: The role of servant leadership and social resources in building serving culture and service performance. *Journal of Business Research*, 135, 829–839. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.07.017>
- Fuerst, M. J., & Luetge, C. (2023). The conception of organizational integrity: A derivation from the individual level using a virtue-based approach. *Business Ethics, the Environment & Responsibility*, 32(S1), 25–33. <https://doi.org/10.1111/beer.12401>
- Fuerst, M. J., Luetge, C., Max, R., & Kriebitz, A. (2023). Toward organizational integrity measurement: Developing a theoretical model of organizational integrity. *Business and Society Review*, 128(3), 417–435. <https://doi.org/10.1111/basr.12329>
- Gallego Giraldo, C., & Calderon-Hernandez, G. (2023). The contribution of strategic design, as intellectual



- capital, to organizational transformation. *Journal of Organizational Change Management*, 36(4), 541–560. <https://doi.org/10.1108/JOCM-06-2022-0163>
- Hayes, J. (2014). *The Theory and Practice of Change Management* (4th ed.). Palgrave Macmillan.
- Nanayakkara, K., & Wilkinson, S. (2021). Organisational Culture Theories. In *A Handbook of Theories on Designing Alignment between People and the Office Environment* (pp. 132–147). Routledge. <https://doi.org/10.1201/9781003128830-12>
- Nguyen, N. P., Hang, N. T. T., Hiep, N., & Flynn, O. (2023). Does transformational leadership influence organisational culture and organisational performance: Empirical evidence from an emerging country. *IIMB Management Review*, 35(4), 382–392. <https://doi.org/10.1016/j.iimb.2023.10.001>
- Osborne, D. (1993). Reinventing Government. In *Public Productivity & Management Review*, 16(4), 349–356. <http://www.jstor.org/stable/3381012>
- 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, Pub. L. No. 90, Permen PANRB (2021).
- Pham, Thao. P. T., Van Nguyen, T., Van Nguyen, P., & Ahmed, Z. U. (2024). The pathways to innovative work behavior and job performance: Exploring the role of public service motivation, transformational leadership, and person-organization fit in Vietnam’s public sector. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 10(3), 100315. <https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2024.100315>
- Piwowar-Sulej, K., & Iqbal, Q. (2024). A systematic literature review on spiritual leadership: antecedents, mechanism, moderators and outcomes. *Journal of Organizational Change Management*, 37(8), 18–35. <https://doi.org/10.1108/JOCM-11-2023-0483>
- Raco, J. R. (2010). *METODE PENELITIAN KUALITATIF JENIS, KARAKTERISTIK, DAN KEUNGGULANNYA* (C. R. Semiawan, Ed.). PT Gramedia Widisarana Indonesia.
- Sugiyono. (2013). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D* (19th ed.). CV Alfabeta.

