



STRATEGI PEMBANGUNAN REFORMASI BIROKRASI GUNA MEWUJUDKAN ORGANISASI BEBAS KORUPSI DAN PELAYANAN PUBLIK OPTIMAL

Faonaso Harefa^{*a1}, Cecilia F. Harsono^{b2}

^aProgram Pascasarjana Doktoral Ilmu Sosial Universitas Pasundan, Bandung, Indonesia

^bProgram Pascasarjana Doktoral Ilmu Pertahanan Universitas Pertahanan, Matraman Jakarta Timur, Indonesia

¹faonaso.harefa@doktoral.idu.ac.id, ²cecilia.harsono@doktoral.idu.ac.id

INFO ARTIKEL

Riwayat Artikel:

Diterima: 29-01-2025

Disetujui: 05-03-2025

Dipublikasikan: 15-03-2025

Kata Kunci:

1. Reformasi Birokrasi
2. Zona Integritas
3. Layanan Publik
4. Kementerian Pertahanan

Keywords:

1. *Bureaucratic Reform*
2. *Integrity Zone*
3. *Public Services*
4. *Ministry of Defense*

ABSTRAK

Abstrak: Artikel ini bertujuan untuk merumuskan pengaruh strategi pencanangan Zona Integritas di sub-satuan kerja Badan Penelitian dan Pengembangan (Balitbang) Kementerian Pertahanan guna mempercepat Rekalibrasi Birokrasi dan mewujudkan Zona Integritas Publik. Untuk mendapatkan hasil yang komprehensif, artikel ini menggunakan pendekatan campuran, yang menggabungkan analisis kualitatif dan kuantitatif. Data dikumpulkan dengan diskusi, bimbingan teknis, wawancara mendalam Pakar, dan analisis dokumen. Data Kualitatif diolah menggunakan NVivo dan data Kuantitatif menggunakan model struktural sistem. Penelitian menunjukkan bahwa strategi pencanangan Zona Integritas meningkatkan pemahaman dan peran pegawai dalam mengelola organisasi yang bersih dan akuntabel. Selain itu, produktivitas dan efisiensi birokrasi secara signifikan meningkat sebagai hasil dari keterlibatan pimpinan dalam memberikan arahan strategis, manfaat bimbingan narasumber yang telah mencapai status Zona Integritas Publik, dan partisipasi aktif pegawai ikut berperan aktif bertanggung jawab dalam menyiapkan satuan kerjanya menjadi area untuk Zona Integritas (ZI). Temuan ini menunjukkan bahwa pencanangan Zona Integritas sangat penting untuk membantu organisasi menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan dan kemajuan teknologi. Keterbatasan penelitian ini terletak pada cakupan analisis yang terbatas pada sub-satuan kerja Balitbang Kementerian Pertahanan, sehingga generalisasi hasil ke seluruh kementerian perlu kehati-hatian. Penelitian ini memberikan nilai orisinal dengan merekomendasikan perluasan implementasi Zona Integritas ke unit organisasi Tentara Nasional Indonesia untuk mempercepat pencapaian reformasi birokrasi secara menyeluruh di lingkungan Kementerian Pertahanan. Kesimpulannya, pencanangan Zona Integritas adalah langkah strategis menuju organisasi yang bersih, dan berorientasi pelayanan publik.

Abstract: This article aims to formulate the influence of the Integrity Zone launch strategy in the sub-work unit of the Ministry of Defense's Research and Development Agency (Balitbang) to accelerate Bureaucratic Recalibration and realize the Public Integrity Zone. To obtain comprehensive results, this article uses a mixed approach, combining qualitative and quantitative analysis. Data were collected through discussions, technical guidance, in-depth interviews with Experts, and document analysis. Qualitative data were processed using NVivo and Quantitative data using a structural system model. The study shows that the Integrity Zone launch strategy improves employee understanding and roles in managing a clean and accountable organization. In addition, bureaucratic productivity and efficiency significantly increased as a result of the involvement of leaders in providing strategic direction, the benefits of guidance from resource persons who have achieved Public Integrity Zone status, and active participation of employees who play an active role in being responsible for preparing their work units to become areas for the Integrity Zone (ZI). These findings indicate that the launch of the Integrity Zone is very important to help organizations adapt to environmental changes and technological advances. The limitation of this study lies in the scope of the analysis which is limited to the sub-work units of the Ministry of Defense's Research and Development Agency, so that generalization of the results to all ministries requires caution. This study provides original value by recommending the expansion of the implementation of the Integrity Zone to organizational units of the Indonesian National Army to accelerate the achievement of comprehensive bureaucratic reform within the Ministry of Defense. In conclusion, the launch of the Integrity Zone is a strategic step towards a clean organization, and oriented towards public service.

◆

PENDAHULUAN

Korupsi, birokrasi yang bersih, melayani, dan akuntabel merupakan isu hangat di Indonesia sampai saat ini dan berdampak pada menurunnya kepercayaan masyarakat terhadap pemerintah dan efektivitas pelayanan publik; masalah ini saat ini menjadi perhatian utama publik di Indonesia (Widodo et al., 2018). Praktik korupsi yang terus terjadi di berbagai bidang menghalangi kemajuan dan merusak negara, sementara birokrasi yang tidak transparan dan tidak akuntabel sering dianggap sebagai penyebab penundaan reformasi sistem pemerintahan (Suprayitno & Abbas, 2024). Dalam keadaan seperti ini, kebutuhan masyarakat akan pemerintahan yang bersih, efektif, dan responsif semakin meningkat (Prabowo, 2013). Perkembangan teknologi dan keterbukaan informasi juga mempengaruhi hal ini, karena masyarakat menjadi lebih kritis dan bersuara terhadap kinerja pemerintah (Oliveira et al., 2020). Oleh karena itu, untuk memenuhi harapan masyarakat, reformasi birokrasi dilakukan melalui penguatan tata kelola, pencanangan Zona Integritas (ZI), dan penerapan prinsip anti korupsi. Berdasarkan informasi di website BPS Nasional (2024) bahwa kepercayaan masyarakat terhadap birokrasi di Indonesia semakin menurun (Treves et al., 2017). Secara keseluruhan, persepsi publik tentang kualitas pelayanan birokrasi terus menunjukkan tren penurunan, dan hal ini sebagai bukti nyata perlunya perubahan dan adaptasi budaya organisasi maupun sikap perilaku birokrat guna meningkatkan integritas, akuntabilitas, dan kualitas pelayanan publik untuk memulihkan kepercayaan masyarakat (Birokrasi et al., 2024). Pencanangan Zona Integritas (ZI) di Indonesia, diawali setelah diterbitkannya “Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (Permenpan RB) Nomor 60 Tahun 2012 yang menetapkan pedoman pembangunan Zona Integritas menuju Wilayah Bebas dari Korupsi dan Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani” (Tiwisia et al., 2020). Munculnya kebijakan ini sebagai tuntutan pasca reformasi 1998 dimana publik menginginkan adanya perubahan budaya di lingkungan pemerintah guna terwujudnya pembangunan tata kelola yang baik, bersih, transparan, dan juga akuntabel (Adiananto et al., 2024). Tujuan Pencanangan Zona Integritas adalah untuk mendorong unit kerja di lingkungan pemerintah untuk tetap berkomitmen untuk mengurangi korupsi, meningkatkan pelayanan publik, dan meningkatkan kinerja birokrasi (Williams, 2021).

Disisi lain, institusi pemerintah tentunya terus berinovasi untuk mewujudkan organisasi pemerintah menjadi lebih baik, adaptif, modern, dan menguasai perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi sehingga dapat bersaing dalam menghadapi tantangan geopolitik global yang cenderung dinamis dan multidimensi. (Lesmana et al., 2022). Untuk mempercepat pencapaian Zona Integritas Publik yang diharapkan di lingkungan birokrasi tersebut, berdasarkan tuntutan reformasi dan berpedoman pada regulasi sebelumnya, maka diterbitkan “Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi

Birokrasi Nomor 90 Tahun 2021” yang menyempurnakan regulasi sebelumnya (Ayugo & Septiana, 2021). Oleh sebab itu, dalam rangka mengoptimalkan mutu pelayanan kepada masyarakat, model kebijakan pencanangan zona integritas di Kementerian Pertahanan merupakan langkah strategis yang mendukung Strategi Penguatan Reformasi Birokrasi (Hwang et al., 2024). Kementerian Pertahanan, sebagai bagian dari institusi birokrasi yang penting, diharapkan menjadi teladan dalam penerapan Zona Integritas untuk menciptakan tata kelola pemerintahan yang transparan, akuntabel, dan efisien (Umar et al., 2021). Dengan Zona Integritas, pelaksanaan tugas pertahanan negara dapat dipercepat dan sistem administrasi internal dapat diperkuat (Asatryan et al., 2017). Perluasan Zona Integritas tidak hanya meningkatkan akuntabilitas dalam pengelolaan sumber daya, tetapi juga meningkatkan kepercayaan publik terhadap institusi, menciptakan birokrasi yang bersih dan melayani, dan memperkuat upaya untuk mencapai tujuan strategis pertahanan dengan lebih efisien (Rawung et al., 2023).

Urgensi penelitian ini, meskipun pencanangan Zona Integritas di Kementerian Pertahanan telah dimulai, belum semua sub-satuan kerja (satker) di lingkungan Kemhan berhasil dijadikan sebagai Zona Integritas (Simangunsong & Hutasoit, 2018). Ketidakefektifan dalam pencanangan sebagai Zona Integritas di seluruh sub-satker ini dapat menghambat dan memperlambat tujuan utama reformasi birokrasi, yaitu organisasi yang bersih dan baik dari segala perbuatan yang mengarah pada upaya menghindari korupsi waktu maupun korupsi keuangan negara, meninggalkan pelayanan yang berbelit-belit dan lambat dan selalu berorientasi pada kepentingan umum. (Collignon et al., 2015). Oleh karena itu, penelitian ini sangat penting untuk mengevaluasi dan menemukan hal-hal yang menghalangi pelaksanaan Zona Integritas di seluruh sub-satker Kementerian Pertahanan serta memberikan saran untuk mempercepat proses pelaksanaannya, sehingga organisasi Kementerian Pertahanan dapat meningkatkan perannya dalam pertahanan negara. berdasarkan penelitian (Nurdin dan Anshori, 2022) yang membahas Prinsip Demokrasi dalam Pelayanan Publik, menekankan bahwa nilai-nilai demokrasi seperti kesetaraan, transparansi, dan akuntabilitas sangat penting untuk mereformasi pelayanan publik (Engin & Treleaven, 2019). Untuk memastikan bahwa layanan dapat diakses dan adil bagi semua warga negara, tidak peduli afiliasi politik mereka, birokrasi harus beralih dari pendekatan regulasi ke pendekatan berorientasi layanan (Yudha Bramantyo & Yuliasuti, 2022). (Penelitian Syah, 2023) mengatakan bahwa metode Manajemen Publik Baru dapat meningkatkan efisiensi birokrasi. Menurut (Iswanto, 2024), pengukuran hak organisasi dan reformasi struktural, memperbaiki struktur organisasi, melibatkan penyesuaian ukuran dan fungsi entitas birokrasi yang dapat meningkatkan efisiensi dan fokus pada tugas-tugas inti (Sudarta, 2022). Selain itu, menurut Penelitian (Tasi, 2022), sangat penting untuk mengatasi masalah seperti manajemen yang tidak efisien, strategi layanan yang tidak jelas, dan praktik korupsi untuk menciptakan budaya birokrasi yang tidak sehat (Tang, 2020).

Novelty dari penelitian ini terletak pada menggabungkan metode mixed methods dengan strategi penguatan reformasi birokrasi di Kementerian Pertahanan. Metode ini belum banyak digunakan dalam penelitian pelayanan publik di sektor pertahanan (Bowen et al., 2017). Penelitian sebelumnya lebih

mengutamakan sektor publik secara keseluruhan yang berfokus pada metode Manajemen Publik, memperbaiki struktur organisasi, dan menghilangkan praktik korupsi, namun tidak membahas bagaimana penganangan Zona Integritas tersebut dapat berdampak signifikan dalam mengoptimalkan percepatan perubahan cultural organisasi menuju organisasi yang tidak resistensi terhadap perubahan, cepat beradaptasi dengan teknologi dan perkembangan ilmu pengetahuan dan menjadi organisasi di lingkungan pemerintahan yang tangguh dan berwibawa (Wu & Walker, 2020). Tujuan dilakukan penelitian ini, untuk memberikan saran strategis yang dapat mendorong Kementerian Pertahanan mempercepat pencapaian atas regulasi yakni “Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 90 Tahun 2021 tentang Wilayah Bebas Korupsi dan Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani di lingkungan Pemerintah” khususnya di lingkungan Unit Organisasi Kemhan dan Tentara Nasional Indonesia (TNI). Kemudian Kemhan dapat menjadi model bagi kementerian dan lembaga lainnya dalam reformasi birokrasi dan juga untuk menambah literatur akademik tentang pembangunan birokrasi dan penerapan Zona Integritas dalam upaya menciptakan pemerintahan yang lebih bersih, efektif, dan melayani (Gedeona & Trilestari, 2021).

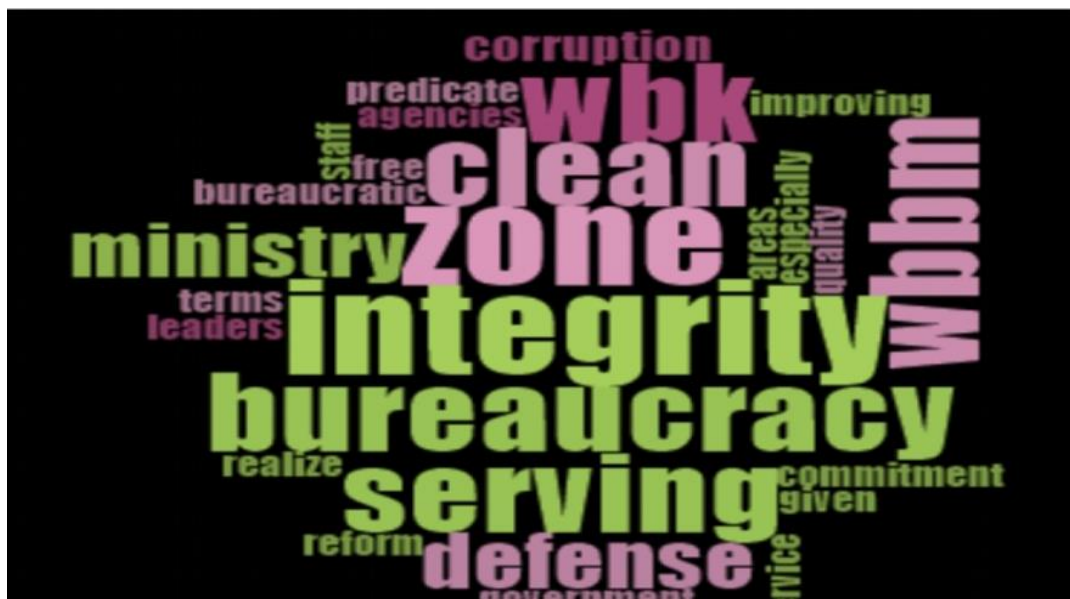
METODE PENELITIAN

Pendekatan dalam penelitian ini dengan mixed methods (McKim, 2017) Analisis data kualitatif menggunakan perangkat lunak NVivo 12. Adapun tahapan analisis data dengan NVivo 12 adalah, pertama, peneliti mengumpulkan data primer melalui wawancara kepada para pakar sebagai informan kegiatan diskusi tentang Strategi Pembangunan Reformasi Birokrasi, kemudian rangkuman hasil dari Focus Group Discussion (FGD) tentang Strategi Pembangunan Reformasi Birokrasi yang melibatkan 95 orang gabungan pejabat eselon I, II, dan III di satuan kerja Badan Penelitian dan Pengembangan (Balitbang) Kementerian Pertahanan (Kraiwani & Pongsakorn Siripipatthanakul, 2023). Hasil wawancara dan hasil Focus Group Discussion (FGD) tersebut, peneliti mengimpor transkripnya dalam file MS. Word ke dalam perangkat lunak NVivo 12 (Dhakal, 2022). Setelah data diimpor, peneliti melakukan pengkodean untuk mengetahui apa yang menjadi pola dan tema utama dari pendapat informan dalam diskusi tersebut (FGD) yang telah selesai dilaksanakan, kemudian membuat hubungan antar-kode menggunakan fitur run query analysis untuk menghasilkan cluster analysis dan mind map analysis. Setelah dilakukan analysis, maka langkah terakhir adalah visualisasi dan interpretasi temuan dengan word cloud NVivo 12 (Syaodih et al., 2021). Analisis data kuantitatif menggunakan perangkat lunak Interpretive Structural Modeling (ISM) dengan tujuan untuk mendapatkan strategi prioritas yang perlu dilakukan dalam Pembangunan Reformasi Birokrasi di Kementerian Pertahanan. Adapun yang menjadi variabelnya “VAXO”. V (Variable), X (Interaction/Matrix X), dan O (Outcome). V (Variabel) utama dalam penelitian ini yang menjadi strategi prioritas adalah Penganangan Zona Integritas, transparansi, akuntabel, pelayanan tangguh, dan pengawasan (Tan et al., 2019). Setelah peneliti menentukan 5 variabel utama, selanjutnya peneliti membuat kuesioner yang disebarakan melalui Google Form kepada 5 orang pejabat eselon II di Balitbang Kemhan untuk memilih salah satu dari 5 (lima) variabel utama (penganangan zona integritas, transparansi, akuntabel,

pelayanan tangguh, dan pengawasan) yang menurut pendapat Pakar masing-masing. Hasil dari kuesioner tersebut, selanjutnya peneliti mengolahnya dengan menggunakan perangkat lunak Interpretive Structural Modeling dan mengklasifikasikan score secara berurutan dari yang besar ke score yang kecil secara hierarki (Sorooshian et al., 2023). Perangkat lunak NVivo sangat relevan digunakan dalam penelitian ini karena berguna untuk mencari tema utama tentang reformasi birokrasi dari wawancara dan Focus Group Discussion (FGD), sedangkan ISM relevan karena membantu menyusun hubungan strategis, menetapkan prioritas kebijakan guna dapat diimplementasikan dalam reformasi birokrasi.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis Data Kualitatif NVivo 12



Gambar 1. Hasil Word cloud NVivo 12

Sumber: Hasil wawancara dan FGD diolah menggunakan NVivo 12

Seperti terlihat dalam figure 1 Word cloud di atas hasil analisis menggunakan NVivo 12, Pada olah data NVivo menghasilkan tema utama yaitu; penganangan Zona Integritas, transparansi, akuntabilitas, pelayanan yang baik, dan peningkatan pengawasan (Sharma & Gupta, 2021). Dari hasil analisis menunjukkan bahwa strategi penganangan Zona Integritas menjadi fondasi kuat karena dapat membangun kesadaran kolektif seluruh pegawai di Sub-Satker di lingkungan Badan Penelitian dan Pengembangan (Balitbang) Kemhan terhadap pentingnya tata kelola organisasi yang bersih. Hal ini sejalan dan mendukung tujuan penelitian dengan mengidentifikasi berbagai elemen kunci yang dapat diperkuat dalam implementasi reformasi birokrasi (Wang & Gupta, 2020). Visualisasi Word Cloud hasil analisis NVivo, seperti coding dan diagram hierarki, memperlihatkan hubungan antar-tema. Data menunjukkan bahwa elemen transparansi memiliki keterkaitan erat dengan peningkatan pelayanan publik, sedangkan pengawasan dianggap sebagai suatu elemen pendukung utama untuk memastikan akuntabilitas Penguatan temuan ini mengindikasikan bahwa strategi penganangan Zona Integritas di Sub-Satker di lingkungan Balitbang Kemhan jangan hanya simbolis, tetapi penting dioptimalkan sebagai langkah strategis yang mempengaruhi elemen-elemen lainnya. Interpretasi atas penelitian ini menunjukkan bahwa keberhasilan

reformasi birokrasi Sub-Satker Pusat Penelitian dan Pengembangan Strategi Pertahanan (Puslitbang Strahan) Balitbang Kemhan sangat dipengaruhi juga adanya keterlibatan pimpinan dalam mendukung dan mengimplementasikan berbagai regulasi yang relevan berkaitan dengan reformasi birokrasi yang mendukung elemen-elemen tersebut. Penelitian ini berhubungan dengan penelitian (Dwiyanto, 2020), menitikberatkan pada diperlukan suatu kebijakan yang terencana dan berkelanjutan dalam penganangan Zona Integritas guna meningkatkan komitmen organisasi dalam menciptakan sistem yang transparan dan akuntabel (Heimstädt & Dobusch, 2020).

Penelitian ini memberikan perspektif baru mengaitkan strategi penganangan Zona Integritas dengan strategi peningkatan pelayanan publik, yang sebelumnya sering dipisahkan sebagai dua domain kebijakan. Menurut analisis, penganangan Zona Integritas memiliki efek langsung pada kualitas pelayanan publik melalui mekanisme transparansi dan akuntabilitas selain berfungsi sebagai langkah simbolis menuju tata kelola bersih (Denhardt & Denhardt, 2015). Penerapan Zona Integritas mendorong pengawasan berbasis teknologi, penyederhanaan prosedur layanan, dan penguatan integritas pegawai. Pada akhirnya, hal ini menghasilkan peningkatan efisiensi dan kepuasan publik. Perspektif ini menguatkan gagasan bahwa reformasi birokrasi berbasis integritas dapat mempercepat pencapaian tujuan pelayanan publik yang optimal. Penemuan ini sejalan dengan penelitian Dwiyanto (2020), yang menekankan betapa pentingnya mengintegrasikan kebijakan tata kelola dan pelayanan publik. Kelemahan penelitian ini adalah pada dana, waktu dan sampel penelitian yang terbatas dan jumlah pakar sebagai informan yang menurut peneliti masih minim jumlahnya sehingga tentunya berpengaruh pada hasil penelitian yang telah dilakukan. Namun, kelebihan dari penelitian terletak pada strategi pengintegrasian data kualitatif dan data kuantitatif yang memberikan pandangan komprehensif tentang hubungan antar elemen strategi reformasi birokrasi menuju pada organisasi yang bersih dari korupsi dan meningkatkan pelayanan publik (Christensen et al., 2017)

Kesimpulannya, hasil olah data kualitatif NVivo mendukung strategi pembangunan reformasi birokrasi dengan menegaskan bahwa penganangan Zona Integritas merupakan elemen kunci yang berdampak signifikan terhadap keberhasilan reformasi di lingkungan unit organisasi (U.O) Kemhan. Elemen ini menjadi pedoman untuk mengarahkan dan memastikan terwujudnya organisasi bebas korupsi dan pelayanan publik yang prima (Ritz et al., 2016). Pelayanan publik yang prima dan organisasi bebas korupsi adalah dua komponen penting dalam membangun birokrasi yang efektif dan akuntabel. Transparansi dalam pengelolaan anggaran, akuntabilitas dalam pengambilan keputusan, dan peningkatan sistem pengawasan internal dan eksternal adalah tanda organisasi yang tidak melakukan korupsi. Dengan menciptakan budaya integritas yang kuat, setiap pegawai memiliki kesadaran dan tanggung jawab bersama untuk menyelesaikan tugasnya secara profesional tanpa melibatkan kepentingan pribadi atau organisasi (De Peuter & Conix, 2023).

Hasil Analisis data Kuantitatif Interpretive Structural Modeling (ISM)

Gambar 2. Sub Elemen Prioritas Strategi

Sumber: Hasil Pendapat Pakar diolah menggunakan Interpretive Structural Modeling

Dalam pendekatan kuantitatif menggunakan Interpretive Structural Modeling (ISM) ada 5 sub elemen yang dijadikan sebagai indikator dalam wawancara mendalam yaitu; pencanangan Zona Integritas, transparan, akuntabel, pelayanan yang baik dan pengawasan (Azevedo et al., 2019). Tujuan dari pendekatan kuantitatif Interpretive Structural Modeling adalah untuk menunjukkan hubungan dan struktur antar elemen dalam konteks organisasi atau kebijakan tertentu. Lima sub-elemen ini digunakan sebagai indikator dalam wawancara mendalam. Pencanangan Zona Integritas adalah upaya awal untuk menegaskan komitmen untuk membangun budaya integritas dan reformasi birokrasi. Transparansi melibatkan keterbukaan informasi, yang memungkinkan orang-orang untuk memahami proses yang digunakan untuk membuat keputusan. Pelayanan yang baik berpusat pada kepuasan masyarakat dan efisiensi pelayanan publik, sementara akuntabilitas menghasilkan pertanggungjawaban yang jelas atas setiap tindakan dan keputusan yang dibuat. Terakhir, pengawasan berfungsi untuk memastikan bahwa seluruh proses yang direncanakan dan disepakati dengan berpedoman pada regulasi terarah dan mencapai hasil yang diharapkan secara optimal dan menghasilkan outcome, menemukan masalah yang mungkin terjadi, dan mendorong perbaikan berkelanjutan. Interpretive Structural Modeling digunakan untuk menganalisis bagaimana sub-elemen ini berhubungan satu sama lain dalam upaya menciptakan kebijakan yang lebih efisien (Kern et al., 2017).

SSIM (Structural Self Interaction Matrix) :

	A1	A2	A3	A4	A5
▶ A1		V	V	V	V
A2			V	V	V
A3				V	V
A4					V
* A5					

Gambar 3. Structural Self Interaction Matrik (ISM)

Sumber: Hasil Pendapat Pakar diolah menggunakan Interpretive Structural Modeling

Pada gambar 3 di atas, Structural Self-Interaction Matrix menggambarkan bagaimana pencanangan Zona Integritas dapat mempengaruhi transparansi, yang patuh, akuntabilitas, pelayanan yang baik, dan pengawasan; Structural Self-Interaction Matrix membantu menjelaskan bagaimana pencanangan Zona Integritas dapat mempengaruhi transparansi, yang patuh, akuntabilitas, dan pelayanan yang baik. Karena keduanya menghasilkan sistem yang lebih efektif dan dapat dipertanggungjawabkan, transparansi dan akuntabilitas saling terkait dalam memastikan pelayanan yang baik. Pengawasan, yang berfungsi sebagai mekanisme kontrol, sangat penting untuk memastikan bahwa semua komponen ini bekerja dengan baik dan dengan cara yang tepat untuk mencapai tujuan (Rade et al., 2017).

Reachability Matrix (RM) telah di cross-check Transitivity Rule :

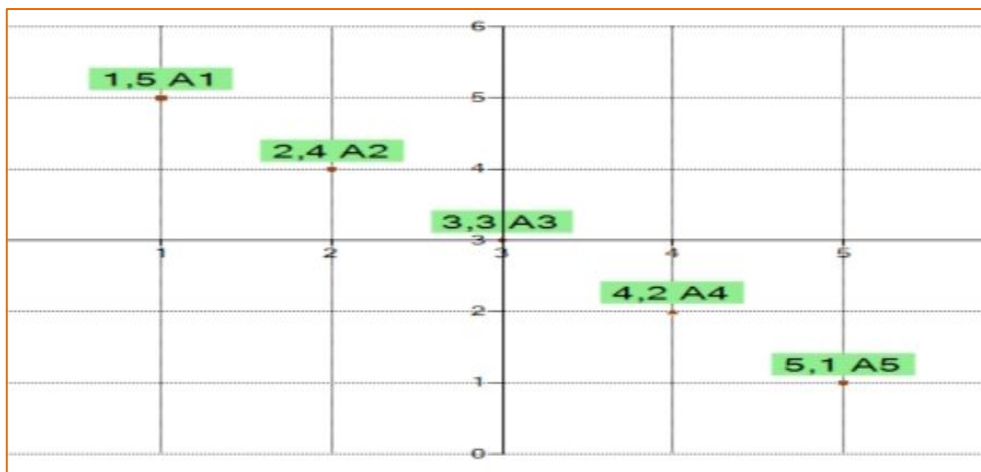
	A2	A3	A4	A5	Driven Power	Ranking
A1	1	1	1	1	5	1
A2	1	1	1	1	4	2
▶ A3	0	1	1	1	3	3
A4	0	0	1	1	2	4
A5	0	0	0	1	1	5
Dependence	2	3	4	5		
* Hirarki	4	3	2	1		

Gambar 4. Reachability Matrix ISM

Sumber: Hasil Pendapat Pakar diolah menggunakan Interpretive Structural Modeling

Pada gambar 4, Reachability Matrix di atas terlihat keterhubungan atau jangkauan antara elemen-elemen dalam sistem atau model yang sedang dianalisis. Dalam matrix ini, elemen-elemen dipetakan untuk menentukan apakah satu elemen dapat mempengaruhi atau dijangkau oleh elemen lainnya. Dalam matriks, elemen A akan berada di baris yang menghubungkan elemen B jika elemen A memiliki kemampuan untuk mempengaruhi elemen B. Analisis Reachability Matrix membantu kita menemukan komponen yang lebih dasar atau strategis dan memahami urutan atau prioritas implementasi kebijakan atau sistem yang sedang dikaji. Reachability Matrix dapat membantu menjelaskan hubungan hirarkis antara lima indikator wawancara mendalam: pencanangan Zona Integritas, transparansi, akuntabilitas, pelayanan yang baik, dan pengawasan. Misalnya, pencanangan Zona Integritas dapat mempengaruhi transparansi dan akuntabilitas,

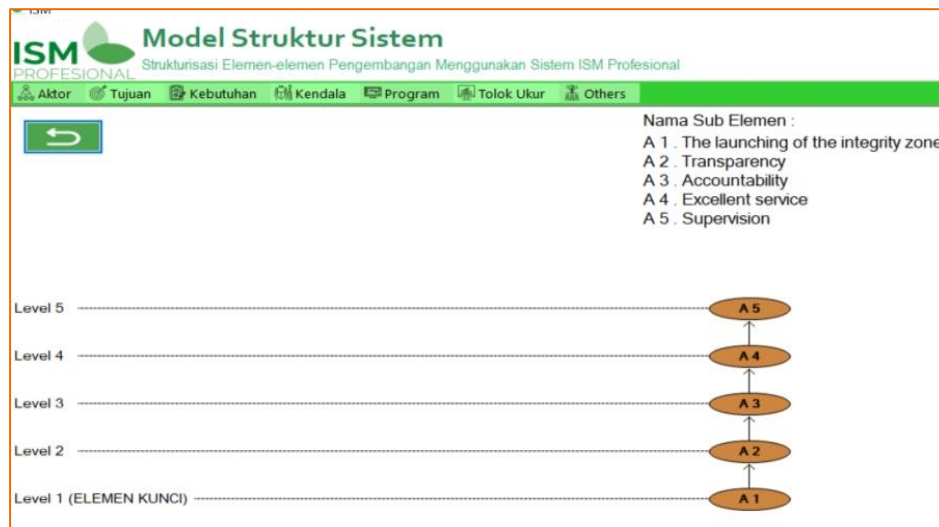
yang pada gilirannya mempengaruhi pelayanan yang baik dan pengawasan. Se jauh mana masing-masing komponen dapat mempengaruhi komponen lainnya, dan mana yang harus diperkuat atau diprioritaskan untuk mencapai tujuan reformasi birokrasi, dapat dilihat dengan menggunakan matriks reachability. Selain itu, hal ini membantu dalam menentukan rute strategis yang dapat diambil untuk memastikan implementasi setiap komponen saling mendukung dan terintegrasi dengan baik (Hankin et al., 2021).



Gambar 5. Grafik Interpretive Structural Modeling ISM

Sumber: Hasil Pendapat Pakar diolah menggunakan Interpretive Structural Modeling

Pencanangan Zona Integritas, transparansi, akuntabilitas, pelayanan yang baik, dan pengawasan adalah lima sub-elemen yang digunakan sebagai indikator dalam wawancara mendalam, seperti yang ditunjukkan pada gambar di atas. Konsep atau model pencanangan zona integritas sebagai komponen penting yang mempengaruhi transparansi, yang kemudian berdampak pada akuntabilitas. Ini menunjukkan bagaimana suatu komponen dapat membantu atau memperkuat komponen lainnya untuk membuat sistem yang lebih efisien dan responsif. Sebaliknya, grafik ini akan menunjukkan bahwa pelayanan yang baik dan pengawasan saling terkait, dan transparansi dan akuntabilitas mempengaruhi kualitas pelayanan yang diberikan kepada masyarakat. Sebagai komponen kontrol, pengawasan memastikan bahwa setiap aspek, seperti pelayanan yang baik dan pencanangan Zona Integritas, berjalan sesuai dengan prinsip-prinsip yang diinginkan. Grafik ISM ini membantu memetakan hubungan dan pengaruh antara komponen tersebut dan menggambarkan bagaimana setiap indikator dapat saling membantu untuk membangun sistem birokrasi yang lebih jelas, akuntabel, dan berpusat pada pelayanan yang optimal yang diawasi dengan baik (Vierke et al., 2024).



Gambar 6. Level Interpretive Structural Modeling (ISM)

Sumber: Hasil Pendapat Pakar diolah Menggunakan Interpretive Structural Modeling

Pencanangan Zona Integritas adalah komponen penting yang paling penting dalam upaya reformasi birokrasi karena merupakan langkah awal penting menuju sistem yang transparan dan akuntabel. Deklarasi Zona Integritas menunjukkan komitmen organisasi atau instansi untuk menerapkan prinsip integritas dalam setiap aspek operasinya. Pencanangan ZI menunjukkan komitmen institusi untuk meningkatkan pelayanan publik dan menghindari penyalahgunaan wewenang dan penerapan merit sistem dalam pembinaan karir pegawai. Model seperti ini tentu akan meningkatkan trust publik kepada lembaga pemerintah dan mengubah budaya organisasi. Karena integritas adalah dasar dari seluruh sistem pemerintahan yang baik, tanpa Zona Integritas, upaya lain dalam sistem birokrasi akan sulit dicapai (Kusrini et al., 2019). Transparansi adalah komponen penting berikutnya yang sangat penting setelah penandatanganan Zona Integritas. Transparansi memungkinkan orang umum mengetahui tentang kebijakan, prosedur, dan keputusan yang diambil oleh organisasi atau instansi.

Informasi terbuka mengurangi kemungkinan penyalahgunaan wewenang karena masyarakat dapat ikut serta dalam mengawasi jalannya pemerintahan. Transparansi juga meningkatkan akuntabilitas karena publik dapat melihat apa yang dilakukan pejabat atau lembaga. Transparansi berfungsi sebagai penghubung antara pencanangan Zona Integritas dan akuntabilitas dalam urutan ini. Ini memastikan bahwa semua kebijakan dan keputusan yang dibuat dapat dilihat, dipahami, dan diperiksa oleh pihak luar (Zayed & Yaseen, 2021). Komponen berikutnya yang sangat penting adalah akuntabilitas untuk memastikan bahwa suatu policy dari birokrat yang berwenang dapat dipertanggungjawabkan secara baik kepada publik. Penilaian kinerja dan penggunaan sumber daya yang ada sangat terkait dengan akuntabilitas. Tujuan akhir adalah pelayanan yang baik, yang dapat dicapai melalui akuntabilitas dan dimana masyarakat dapat menikmati kebijakan yang transparan dan akuntabel. Terakhir, pengawasan bertanggung jawab untuk memastikan bahwa semua proses dari pencanangan Zona Integritas hingga penyediaan layanan yang baik berlangsung sesuai dengan aturan yang telah ditetapkan. Pengawasan membantu memastikan bahwa pelaksanaan kebijakan berjalan lancar, sehingga seluruh sistem berfungsi dengan baik (Singhal et al., 2018).

Pencanangan Zona Integritas adalah langkah penting dalam membangun budaya integritas dalam organisasi pemerintah. Oleh karena itu, dapat dianggap sebagai komponen utama dari reformasi birokrasi. Christopher Hood menciptakan teori "New Public Management" yang menekankan pentingnya efisiensi, akuntabilitas, dan transparansi dalam sektor publik. Pencanangan Zona Integritas sejalan dengan prinsip New Public Management, yang menuntut lembaga publik untuk beroperasi dengan standar integritas dan pertanggungjawaban yang tinggi. Zona Integritas berkomitmen terhadap anti-korupsi dan membangun birokrasi yang bersih dan transparan untuk meningkatkan pelayanan publik. Dengan demikian, pencanangan Zona Integritas merupakan langkah awal yang sangat penting untuk mengubah budaya dan struktur birokrasi yang rentan terhadap praktik penyalahgunaan kekuasaan dan korupsi. Pencanangan Zona Integritas adalah contoh tata kelola yang baik karena menciptakan lingkungan dimana organisasi dan pejabat publik bertanggung jawab atas apa yang mereka lakukan kepada masyarakat. Dengan Zona Integritas, lembaga publik memulai proses perbaikan diri dan berkomitmen untuk menerapkan prinsip-prinsip integritas. Ini akan menjadi dasar untuk penerapan lebih banyak transparansi dan akuntabilitas. Dalam konteks ini, Zona Integritas bukan hanya sebuah pernyataan formal; itu juga merupakan langkah praktis yang menghubungkan teori tata kelola dengan praktik kehidupan sehari-hari untuk menciptakan birokrasi yang lebih baik dan stabil (Amini & Alimohammadlou, 2021).

Pada penelitian berikut ini akan dijelaskan temuan penelitian yang menjadi bahan pembahasan. Temuan penelitian dengan pendekatan kualitatif dengan analisis data menggunakan NVivo 12 menemukan bahwa yang menjadi tema utama adalah tentang "reformasi birokrasi di Kementerian Pertahanan" sedangkan temuan penelitian pada pendekatan kuantitatif adalah menghasilkan 5 (lima) strategi prioritas yang dapat diimplementasikan dalam upaya reformasi birokrasi di Kementerian Pertahanan, yang meliputi; strategi pencanangan dan perluasan Zona Integritas, strategi sikap dan perilaku pegawai yang transparan, strategi akuntabilitas, strategi peningkatan pelayanan publik yang tangguh, dan strategi peningkatan pengawasan pimpinan terhadap kinerja para pegawai. Berdasarkan hasil analisis atas pendapat Pakar yang diolah menggunakan perangkat lunak *Interpretive Structural Modeling* (ISM), ditemukan bahwa strategi prioritas yang dapat diimplementasikan untuk pengembangan reformasi birokrasi di Kementerian Pertahanan tersebut; pada level 1 (elemen kunci) ditempati oleh strategi perluasan dan pencanangan zona integritas, pada level dua ditempati oleh strategi perilaku pegawai yang transparan, pada level 3 ditempati oleh strategi akuntabilitas, pada level empat ditempati oleh strategi peningkatan pelayanan publik yang tangguh, dan pada level lima ditempati oleh strategi peningkatan pengawasan pimpinan kepada para pegawai di Kementerian Pertahanan (Gerrish, 2016).

Berdasarkan analisis data kuantitatif yang menggunakan perangkat lunak *Interpretive Structural Modeling* (ISM) tersebut, maka strategi perluasan dan pencanangan Zona Integritas di Kementerian Pertahanan menempati level 1 atau elemen kunci, artinya bahwa hal ini menunjukkan bahwa strategi tersebut memiliki makna mendasar dan positif bagi upaya peningkatan birokrasi di Kementerian Pertahanan. Sebagai strategi prioritas, maka strategi perluasan dan pencanangan Zona Integritas dapat

menjadi modal dan peluang bagi organisasi di Kementerian Pertahanan untuk mengetahui kekurangan dan kelemahannya selama ini, baik ditinjau dari resistensi terhadap perubahan, resistensi terhadap adaptasi artificial intelijen (AI), resistensi terhadap keterbukaan dan akuntabilitas serta pengelolaan sumber daya dan keuangan negara, dan resistensi terhadap orientasi pelayanan tulus, ikhlas dan bermartabat yang sebelumnya belum mengetahuinya menjadi diketahui, dipahami, dimengerti dan dapat dilaksanakan (Deng et al., 2024). Strategi perluasan dan penganangan Zona Integritas tersebut dalam hal ini dapat dimaknai adanya keterlibatan pegawai yang sebelumnya terbatas menjadi menyeluruh yang ikut terlibat dan ikut bertanggung jawab penuh dalam mewujudkan reformasi birokrasi yang diharapkan. Jadi dengan strategi perluasan dan penganangan Zona Integritas tersebut dapat menginspirasi organisasi dan pegawai untuk belajar, meningkatkan kemampuan dan berubah menuju birokrasi profesional, responsif, moderen, adaptif dan penuh inovasi (Idris et al., 2022).

Penelitian ini sejalan dengan Penelitian Tasi, yang menekankan bahwa masalah birokrasi yang utama adalah manajemen yang tidak efektif, strategi layanan yang tidak jelas, dan praktik korupsi, yang menyebabkan budaya birokrasi yang tidak sehat. Dalam konteks strategi perluasan dan penganangan Zona Integritas yang menjadi strategi utama yang direkomendasikan, memastikan bahwa keterlibatan pegawai yang sebelumnya terbatas kini secara keseluruhan. Reformasi birokrasi sekarang menjadi gerakan kolektif yang mendorong semua orang dalam organisasi, termasuk pimpinan dan staf di berbagai tingkatan, untuk mewujudkan birokrasi yang bersih dan profesional. Strategi ini juga membantu mengubah budaya organisasi, mendorong karyawan untuk belajar dan meningkatkan kemampuan mereka untuk menyesuaikan diri dengan sistem kerja yang jelas dan akuntabel. Oleh karena itu, penganangan dan perluasan Zona Integritas merupakan tindakan strategis yang lebih dari sekadar formalitas melainkan merupakan langkah maju ke depan untuk membangun birokrasi yang efektif, bebas korupsi, dan berfokus pada pelayanan publik yang optimal (Hapsari et al., 2019).

PENUTUP

Penelitian ini menemukan bahwa dengan strategi penganangan Zona Integritas di Sub Satuan Kerja Badan penelitian dan Pengembangan (Balitbang) Kementerian Pertahanan adalah langkah strategis untuk mendorong dan mempercepat optimalisasi reformasi birokrasi dan mewujudkan organisasi dan birokrasi di kementerian Pertahanan lebih baik dan maju dari waktu ke waktu sehingga dapat melaksanakan tugasnya dengan profesional bagi upaya peningkatan pertahanan negara. Strategi perluasan area zona Integritas dapat meningkatkan pengetahuan dan peran aktif pegawai sehingga organisasi terus mengembangkan kemampuan internalnya dan beradaptasi dengan perubahan lingkungan dan kemajuan teknologi. Penganangan Zona Integritas memberikan kesempatan berharga yang signifikan bagi pegawai untuk meningkatkan pengetahuan Pegawai tentang tata kelola organisasi yang baik, anti-korupsi, dan meningkatkan produktivitas dan efisiensi birokrasi. Kepemimpinan yang visioner, bantuan teknis dari pakar, dan keterlibatan aktif pegawai dalam pembentukan Zona Integritas adalah semua yang diperlukan untuk reformasi birokrasi yang berhasil. Teori Good Governance menyatakan bahwa integritas,

akuntabilitas, dan efisiensi dalam pelayanan publik adalah ciri-ciri tata kelola yang baik. Institutional Theory, yang menekankan betapa pentingnya perubahan struktur dan budaya organisasi untuk mencapai legitimasi, mendukung penerapan Zona Integritas sebagai bagian dari reformasi birokrasi. Organisasi dapat mentransformasi birokrasi menjadi entitas yang bersih, berorientasi layanan, dan mampu memenuhi ekspektasi masyarakat secara transparan melalui kepemimpinan yang inspiratif, pelatihan teknis yang strategis, dan komitmen kolektif pegawai. Implikasi penelitian ini perlunya perluasan area pencanangan Zona Integritas di Kementerian Pertahanan dan Tentara Nasional Indonesia (TNI), Army, Navy, Air Force guna mempercepat organisasi menuju organisasi birokrasi berdasarkan “Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 90 Tahun 2021” guna meningkatkan Pertahanan Negara.

DAFTAR PUSTAKA

- Benyamin, H 2021, *Teori Organisasi: Untuk Administrator Publik dan Manager Perusahaan*, Universitas Pasundan, Bandung.
- Doni, P 2017, *Perencanaan dan Pengembangan SDM*, Universitas Pasundan, Bandung.
- Mark, T., David, H., Willy, M 2018, *Governance, Management & Development: Making The State of Work*. University New South Wales, Canberra.
- Susilo, Z 2016, *Reformasi Administrasi : Konsep, Dimensi, dan Strategi*.
- Adiananto, Y., Widjajani, R., & Sholahuddin, A. (2024). Implementation of Integrity Zones towards Clean Bureaucracy in the Lamandau State. *International Journal of Research in Social Science and Humanities*, 05(02), 01–08. <https://doi.org/10.47505/ijrss.2024.2.1>
- Amini, A., & Alimohammadlou, M. (2021). Toward equation structural modeling: an integration of interpretive structural modeling and structural equation modeling. *Journal of Management Analytics*, 8(4), 693–714. <https://doi.org/10.1080/23270012.2021.1881927>
- Asatryan, Z., Heinemann, F., & Pitlik, H. (2017). Reforming the public administration: The role of crisis and the power of bureaucracy. The need to balance austerity with growth policies has put government efficiency high on the economic policy agenda in Europe. Administrative reforms that boost the intern. *European Journal of Political Economy*, 48(15), 128–143. <https://doi.org/10.1016/j.ejpoleco.2016.08.004>
- Ayugo, A., & Septiana, A. M. (2021). *Implementation Of Regulation Of The Minister Of Administrative Reform And Bureaucratic Reform Of The Republic Of Indonesia Number 90 Of 2021 For The Development Of The Police Public Service Integrity Zone Towards A Corruption-Free Area And A Clean Serving*. 90, 161–183.
- Azevedo, S. G., Sequeira, T., Santos, M., & Mendes, L. (2019). Biomass-related sustainability: A review of the literature and interpretive structural modeling. *Energy*, 171(2019), 1107–1125. <https://doi.org/10.1016/j.energy.2019.01.068>
- Birokrasi, R., Korupsi, W. B., Birokrasi, W., & Melayani, B. (2024). 1, 2, 1, 2. 5(2), 173–183. <https://doi.org/10.24815/gaspol.v5i2.42485>
- Bowen, P., Rose, R., & Pilkington, A. (2017). *International Journal of Quantitative and Qualitative Research Methods*. 5 (2),.
- Christensen, R. K., Paarlberg, L., & Perry, J. L. (2017). *Public Administration Review* 77(4): 529-542.
- Collignon, P., Athukorala, P. C., Senanayake, S., & Khan, F. (2015). Antimicrobial resistance: The major contribution of poor governance and corruption to this growing problem. *PLoS ONE*, 10(3), 1–13. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0116746>
- De Peuter, S., & Conix, S. (2023). Fostering a research integrity culture: Actionable advice for institutions. *Science and Public Policy*, 50(1), 133–145. <https://doi.org/10.1093/scipol/scac059>
- Deng, Y., Ren, X., Nuernberg, M., & Tao, L. (2024). Launch and recovery of a work class ROV through wave zone in small offshore service vessel. *Ocean Engineering*, 309(P2), 118541. <https://doi.org/10.1016/j.oceaneng.2024.118541>

- Denhardt, J. V., & Denhardt, R. B. (2015). The New Public Service Revisited. *Public Administration Review*, 75(5), 664–672. <https://doi.org/10.1111/puar.12347>
- Dhakal, K. (2022). NVivo. *Journal of the Medical Library Association*, 110(2), 270–272. <https://doi.org/10.5195/jmla.2022.1271>
- Engin, Z., & Treleaven, P. (2019). Gobierno algorítmico - Automatización de los servicios públicos y apoyo a los funcionarios públicos en el uso de tecnologías de ciencia de datos. *Computer Journal*, 62(3), 448–460. <https://doi.org/10.1093/comjnl/bxy082%0Ahttps://academic.oup.com/comjnl/article/62/3/448/5070384>
- Gedeona, H. T., & Trilestari, E. W. (2021). The Model for Implementing Bureaucratic Reform in the Ministry of Administrative Reform. *Proceedings of the 2nd International Conference on Administration Science 2020 (ICAS 2020)*, 564(Icas 2020), 146–155. <https://doi.org/10.2991/assehr.k.210629.028>
- Gerrish, E. (2016). The Impact of Performance Management on Performance in Public Organizations: A Meta-Analysis. *Public Administration Review*, 76(1), 48–66. <https://doi.org/10.1111/puar.12433>
- Hankin, P., Almani, M., & Salonitis, K. (2021). An ISM analysis of the critical success factors in ERP implementation. *Advances in Transdisciplinary Engineering*, 15, 383–389. <https://doi.org/10.3233/ATDE210066>
- 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. *Jurnal Ilmu Administrasi Publik*, 1, 25–42. <https://ejournal2.undip.ac.id/index.php/dialogue/article/download/5222/2846>
- Heimstädt, M., & Dobusch, L. (2020). Transparency and Accountability: Causal, Critical and Constructive Perspectives. *Organization Theory*, 1(4). <https://doi.org/10.1177/2631787720964216>
- Hwang, J., Kim, S., Park, D., Song, Y., Han, J., Choi, S., Cho, S., Electronics, S., Clara, S., Cho, S., & Won, Y. (2024). ZMS: Zone Abstraction for Mobile Flash Storage This paper is included in the *Proceedings of the ZMS: Zone Abstraction for Mobile Flash Storage*.
- Idris, A. M., Sasongko, N. A., & Kuntjoro, Y. D. (2022). AUKUS Cooperation in the Form of Australian Nuclear Submarine Technology for Stability in Indo Pacific Region. *International Journal of Research and Innovation in Social Science*, 06(02), 745–750. <https://doi.org/10.47772/ijriss.2022.6237>
- Kern, F., Kivimaa, P., & Martiskainen, M. (2017). Policy packaging or policy patching? The development of complex energy efficiency policy mixes. *Energy Research and Social Science*, 23, 11–25. <https://doi.org/10.1016/j.erss.2016.11.002>
- Lesmana, D., Rosadi, B., Hermana, D., Liu, R., & Winarno, A. (2022). Analyzing the Effect of Bureaucratic Leadership on Public Service Motivation and Job Performance. *Journal of Local Government Issues*, 5(2), 114–127. <https://doi.org/10.22219/logos.v5i2.20904383>
- McKim, C. A. (2017). The Value of Mixed Methods Research: A Mixed Methods Study. *Journal of Mixed Methods Research*, 11(2), 202–222. <https://doi.org/10.1177/1558689815607096>
- Oliveira, S. S., Camargo, M. E., Russo, S. L., Camargo Priesnitz, M., & Bezerra Da Silva, M. (2020). Technological Prospecting: A Mapping of the Patent Applications Related of Internet of Things. *Technology, and Sciences (ASRJETS) American Scientific Research Journal for Engineering*, 67(1), 155–170. <http://asrjetsjournal.org/>
- Rade, K. A., Pharande, V. A., & Saini, D. R. (2017). *Interpretive Structural Modeling (ISM) for Recovery of Heat Energy*. 12(1), 83–92.
- Rawung, H. R., Langkai, J. E., & Kandou, S. (2023). *CENTRAL ASIAN JOURNAL OF of Public Service Facilities at State Detention Center Class IIB Kotamobagu*. 2023(c).
- Ritz, A., Brewer, G. A., & Neumann, O. (2016). Public Service Motivation: A Systematic Literature Review and Outlook. *Public Administration Review*, 76(3), 414–426. <https://doi.org/10.1111/puar.12505>
- Sharma, R., & Gupta, S. (2021). Bharat Towards Atmanirbharta: a Twitter Based Analysis Using Nvivo. *Journal of Content, Community and Communication*, 13(7), 58–65. <https://doi.org/10.31620/JCCC.06.21/07>

- Simangunsong, F., & Hutasoit, I. (2018). A study of the development of natuna regency as a key site on Indonesia's outer border with particular regard to national defense and security issues in the South China Sea. *Journal of Marine and Island Cultures*, 7(2), 63–73. <https://doi.org/10.21463/jmic.2018.07.2.04>
- Singhal, D., Tripathy, S., Jena, S. K., Nayak, K. K., & Dash, A. (2018). Interpretive structural modelling (ISM) of obstacles hindering the remanufacturing practices in India. *Procedia Manufacturing*, 20, 452–457. <https://doi.org/10.1016/j.promfg.2018.02.066>
- Sorooshian, S., Tavana, M., & Ribeiro-Navarrete, S. (2023). From classical interpretive structural modeling to total interpretive structural modeling and beyond: A half-century of business research. *Journal of Business Research*, 157. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.113642>
- Suprayitno, N. F., & Abbas, S. A. (2024). Bureaucratic Transformation in Indonesia: An In-Depth Analysis from the Perspective of Public Administration. *Mandat: Journal of Politics, Government, and Public Administration*, 1(1), 34–51.
- Syaodih, E., Samsudin, A., Suhandi, A., Aminudin, A. H., Fratiwi, N. J., Adimayuda, R., & Rachmadtullah, R. (2021). Parent's perspective on early childhood learning needs during covid-19 using nvivo 12 software: A case study in indonesia. *Kasetsart Journal of Social Sciences*, 42(4), 924–931. <https://doi.org/10.34044/j.kjss.2021.42.4.28>
- Tan, T., Chen, K., Xue, F., & Lu, W. (2019). Barriers to Building Information Modeling (BIM) implementation in China's prefabricated construction: An interpretive structural modeling (ISM) approach. *Journal of Cleaner Production*, 219, 949–959. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.02.141>
- Tang, X. (2020). Research on Smart Logistics Model Based on Internet of Things Technology. *IEEE Access*, 8, 151150–151159. <https://doi.org/10.1109/ACCESS.2020.3016330>
- Tiwisia, V., Setiawan, A. W., & Triono, A. (2020). Bureaucratic Reform of Indonesia Attorney: Building Integrity of Law Enforcement and Improving Public Trust. *International Journal of Humanities and Social Science*, 10(6), 125–131. <https://doi.org/10.30845/ijhss.v10n6a15>
- Treves, A., Chapron, G., López-Bao, J. V., Shoemaker, C., Goeckner, A. R., & Bruskotter, J. T. (2017). Predators and the public trust. *Biological Reviews*, 92(1), 248–270. <https://doi.org/10.1111/brv.12227>
- Umar, Setyosari, P., Kamdi, W., & Sulton. (2021). Exploration of moral integrity education and superior cadre leadership at madrasah boarding school indonesia. *International Journal of Instruction*, 14(4), 753–774. <https://doi.org/10.29333/iji.2021.14443a>
- Vierke, I. M. L., Syarief, R., Fahmi, I., & Sailah, I. (2024). Analisis Struktural Interpretatif untuk Merancang Transformasi Digital Pendidikan Tinggi di Indonesia. *Equilibrium: Jurnal Pendidikan*, 12(1), 90–101. <https://doi.org/10.26618/equilibrium.v12i1.13299>
- Wang, S., & Gupta, M. (2020). Deontological Ethics By Monotonicity Shape Constraints. *Proceedings of Machine Learning Research*, 108(iii), 2043–2054.
- Widodo, W., Budoyo, S., & Pratama, T. G. W. (2018). The role of law politics on creating good governance and clean governance for a free-corruption Indonesia in 2030. *The Social Sciences*, 13(8), 1307–1311. <https://doi.org/10.36478/sscience.2018.1307.1311>
- Williams, M. J. (2021). Beyond state capacity: Bureaucratic performance, policy implementation and reform. *Journal of Institutional Economics*, 17(2), 339–357. <https://doi.org/10.1017/S1744137420000478>
- Wu, J., & Walker, R. M. (2020). Public management in China: reform, innovation and governance. *International Public Management Journal*, 23(3), v–ix. <https://doi.org/10.1080/10967494.2020.1784646>
- Yudha Bramantyo, R., & Yuliasuti, N. (2022). Bureaucracy Reform for Improving Good Governance Through One Stop Service. *Journal of Positive School Psychology*, 2022(6), 655–664. <http://journalppw.com>
- Zayed, E. O., & Yaseen, E. A. (2021). Barriers to sustainable supply chain management implementation in Egyptian industries: an interpretive structural modeling (ISM) approach. *Management of Environmental Quality: An International Journal*, 32(6), 1192–1209. <https://doi.org/10.1108/MEQ-12-2019-0271>

