

Human Resource Management Strategies in Efforts to Implement the Integrity Zone toward a Corruption-Free Area (WBK) within the Candi Subdistrict Government

Strategi [Pengelolaan SDM Dalam Upaya Implementasi Zona Integritas Wilayah Bebas Dari Korupsi di Lingkungan Pemerintah Kecamatan Candi]

Mohammad Sokheh^{*1)}, Sriyono^{*2)}

¹⁾Program Studi Magister Manajemen, Fakultas Bisnis Hukum Dan Ilmu Sosial, Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Indonesia

²⁾Program Studi Magister Manajemen, Fakultas Bisnis Hukum Dan Ilmu Sosial, Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Indonesia

*Email Penulis Korespondensi: sriyono@umsida.ac.id

Abstract. This study aims to analyze Human Resource (HR) management strategies in the efforts to implement the Integrity Zone toward a Corruption-Free Zone (WBK) within the Candi District Government, Sidoarjo Regency. Although Candi District showed a positive growth trend in its Public Service Index, which improved from category B- (2022) to A- (2024), the results of the Integrity Zone evaluation by the Inspectorate in May 2026 declared the institution "Failed" with a low cumulative score of 21.59. This failure was not caused by poor service quality, but rather by the unfulfilled adequacy of formal physical evidence or administrative supporting data across the six areas of change. The method used in this study is qualitative interpretative. Data collection was carried out through documentation techniques, direct observation, and in-depth interviews with key informants selected via purposive sampling. Data analysis utilized the SWOT analysis method, which was validated and aligned with the GONE (Greed, Opportunity, Need, Expose) Theory by Jack Bologne. The results of the study show that the most effective HR management strategy is combining Top-Down and Bottom-Up approaches. The Top-Down approach is realized through strong commitment, moral exemplary, and direct control from the Sub-district Head (Camat) as the new leader in forming the Integrity Zone self-assessment Working Group (Pokja). The Bottom-Up approach is implemented by actively involving executing staff in collecting and fulfilling administrative supporting data digitally and transparently. Furthermore, HR management is directed toward mitigating personal corruption risks (greed and needs) through HR system structuring and mental coaching, as well as intervening in systemic risks (opportunity and expose) through the structuring of governance based on clear SOPs and strengthening inherent supervision

Keywords - author guidelines; Human Resource Management Strategy, Integrity Zone, Corruption-Free Zone (WBK)

Abstrak. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis strategi pengelolaan Sumber Daya Manusia (SDM) dalam upaya implementasi Zona Integritas menuju Wilayah Bebas dari Korupsi (WBK) di lingkungan Pemerintah Kecamatan Candi, Kabupaten Sidoarjo. Meskipun Kecamatan Candi menunjukkan tren perkembangan positif pada Indeks Pelayanan Publik yang meningkat dari kategori B- (2022) menjadi A- (2024), hasil evaluasi Zona Integritas oleh Inspektorat pada Mei 2026 menyatakan instansi ini "Tidak Lulus" dengan nilai kumulatif yang rendah, yaitu 21,59. Ketidakhadiran tersebut bukan disebabkan oleh kualitas pelayanan yang buruk, melainkan akibat belum terpenuhinya kecukupan bukti fisik formal atau data dukung administrasi pada enam area perubahan. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah kualitatif interpretatif. Pengumpulan data dilakukan melalui teknik dokumentasi, observasi langsung, dan wawancara mendalam dengan informan kunci (key informan) menggunakan teknik purposive sampling. Analisis data menggunakan metode analisis SWOT yang divalidasi dan diselaraskan dengan Teori GONE (Greed, Opportunity, Need, Expose) oleh Jack Bologne. Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi pengelolaan SDM yang paling efektif adalah memadukan pendekatan Top-Down dan Bottom-Up. Pendekatan Top-Down diwujudkan melalui komitmen kuat, keteladanan moral, dan kontrol langsung dari Camat selaku pimpinan baru dalam membentuk Kelompok Kerja (Pokja) penilai mandiri Zona Integritas. Pendekatan Bottom-Up diterapkan dengan melibatkan pegawai pelaksana secara aktif dalam mengumpulkan dan memenuhi data dukung administrasi secara digital dan transparan. Selain itu, pengelolaan SDM diarahkan pada mitigasi risiko korupsi personal (greed dan needs) melalui penataan sistem SDM dan pembinaan

mental, serta intervensi risiko sistemik (*opportunity dan expose*) melalui penataan tata laksana berbasis SOP yang jelas dan penguatan pengawasan melekat.

Kata Kunci - petunjuk penulis; Strategi Pengelolaan SDM, Zona Integritas, Wilayah Bebas dari Korupsi (WBK), Analisis SWOT, Teori GONE.

I. PENDAHULUAN

Reformasi Birokrasi merupakan upaya melakukan perubahan secara mendasar dalam penyelenggaraan pemerintahan guna menciptakan Tata Kelola Pemerintahan yang baik (*Good Governance*). Dalam Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 tentang *Grand Design* Reformasi Birokrasi 2010-2025 dijelaskan bahwa Reformasi Birokrasi bermakna sebagai sebuah perubahan besar dalam paradigma dan tata Kelola Pemerintah Indonesia. Reformasi Birokrasi bertujuan untuk mengurangi dan menghilangkan setiap penyalahgunaan kewenangan publik oleh pejabat di instansi yang bersangkutan, menjadikan negara yang memiliki *most-improved bureaucracy*, meningkatkan mutu pelayanan kepada masyarakat, meningkatkan mutu perumusan dan pelaksanaan kebijakan/program instansi, meningkatkan efisiensi (biaya dan waktu) dalam pelaksanaan semua tugas organisasi, menjadikan birokrasi Indonesia antisipatif, proaktif, dan efektif dalam menghadapi globalisasi dan dinamika perubahan lingkungan strategis. [1]

Reformasi Birokrasi dapat dimulai pada perubahan-perubahan kelembagaan melalui peningkatan kapasitas, integritas, dan profesionalisme Aparatur Sipil Negara (ASN), ketatalaksanaan, dengan melakukan perbaikan proses kerja dan prosedur agar lebih efektif efisien, termasuk pemanfaatan teknologi, pola pikir (*mindset*) dan perilaku pegawai melalui pembiasaan pola pikir aparatur yang melayani, proaktif, dan berintegritas. [2]

Dalam rangka implementasi Reformasi Birokrasi di lingkungan Pemerintah Kabupaten Sidoarjo, Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Sidoarjo melakukan Pemantauan Dan Evaluasi Kinerja Penyelenggaraan Pelayanan Publik (PEKPPP) di lingkungan Pemerintah Kabupaten Sidoarjo yang dilaksanakan di seluruh Organisasi Perangkat Daerah se Kabupaten Sidoarjo. Obyek PEKPPP terdapat pada enam aspek yakni Kebijakan Pelayanan, Profesionalisme Sumber Daya Manusia, Sarana dan Prasarana, Sistem Informasi Pelayanan Publik, Konsultasi dan Pengaduan, serta Inovasi yang kemudian disebut sebagai Indeks Pelayanan Publik. [3]

Tabel 1 Indeks Pelayanan Publik Kecamatan Candi

NO	TAHUN	NILAI	KATEGORI	SUMBER (Surat SEKDA)
1	2022	3,46	B- (Baik dengan catatan)	No: 067/18125/438.1.3.1/2022, tgl 27 Des 2022 [4]
2	2023	3,78	B (Baik)	No:000.8/1033/438.1.3.1/2024, tgl 19 Jan 2024 [5]
3	2024	4,135	A- (Sangat baik)	No:000.8.3.4/996/438.1.3.1/2025, tgl 24 Jan 2025 [6]

Dari Tabel 1 Indeks Pelayanan Publik Kecamatan Candi di atas, hasil penilaian PEKPPP Kecamatan Candi menunjukkan bahwa terdapat tren positif atau kenaikan dari B- (Baik dengan catatan) hingga meraih nilai A- (Sangat baik). Hal ini menjadi motivasi untuk meraih indeks pelayanan Publik dengan kategori A atau Pelayanan Prima untuk Tahun Berikutnya.

Tabel 2 Hasil Evaluasi Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (AKIP) tahun 2024 Kecamatan Candi

Komponen Yang Dinilai		Bobot	Nilai 2023	2024
1	Perencanaan Kinerja	30	26,38	24,02
2	Pengukuran kinerja	30	22,71	24,88
3	Pelaporan Kinerja	15	12,43	12,36
4	Evaluasi Akuntabilitas Kinerja Internal	25	16,63	17,63
Nilai Hasil Evaliasi		100	78,15	78,88
Tingkat Akuntabilitas Kinerja			BB	BB

Berdasarkan Surat Bupati Sidoarjo Nomor:700/1996/438.4/2025, tanggal 14 Februari 2025, perihal Hasil Evaluasi Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (AKIP) Tahun 2024 pada Kecamatan Candi [7] seperti tercantum pada Tabel 2 Hasil Evaluasi Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (AKIP) tahun 2024 Kecamatan Candi di atas. menunjukkan adanya selisih nilai yang kecil antara hasil Evaluasi AKIP tahun 2023 dan tahun 2024 dengan predikat tetap yakni BB (Sangat Baik).

Dari Tabel 1.2. tersebut juga nampak adanya penurunan nilai pada perencanaan kinerja dan pelaporan kinerja. Hal ini mendorong agar segera dilakukan evaluasi internal untuk meningkatkan Akuntabilitas Kinerja di Lingkungan Pemerintah Kecamatan Candi.

Dikutip dari Lampiran Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi Nomor 52 Tahun 2014 Tentang Pedoman Pembangunan Zona Integritas Menuju Wilayah Bebas Dari Korupsi (WBK) Dan Wilayah Birokrasi Bersih Melayani (WBBM) di Lingkungan Instansi Pemerintah, bahwa Zona Integritas (ZI) adalah predikat yang diberikan kepada instansi pemerintah yang pimpinan dan jajarannya mempunyai komitmen untuk mewujudkan WBK/WBBM melalui reformasi birokrasi, khususnya dalam hal pencegahan korupsi dan peningkatan kualitas pelayanan publik. [8]

Teori Jack Bologne /Teori GONE [9], [10] menjelaskan bahwa penyebab korupsi antara lain

- Greed* (Keserakahan) merupakan sifat alami manusia yang berkaitan dengan karakter pelaku korupsi. Oleh karena itu, untuk mencegahnya perlu dibatasi oleh regulasi.
- Opportunity* (Kesempatan). Tindakan korupsi terjadi karena ada kesempatan pada suatu Lembaga, organisasi, maupun masyarakat. Oleh karena itu perlu regulasi untuk menutup peluang pelaku untuk melakukan korupsi.
- Needs* (Kebutuhan), Alasan pemenuhan kebutuhan merupakan pendorong utama seseorang melakukan korupsi, hal ini terkait dengan ketidakmampuan mengendalikan diri atas keinginan.
- Expose* (Pengungkapan). Tindakan korupsi meskipun telah terjadi jika tidak terungkap maka seolah-olah tidak terjadi apa-apa, oleh karena itu dikatakan korupsi jika kejadian tersebut mengalami Pengungkapan.

$$\text{GONE} \Rightarrow \text{GREED} + \text{OPPORTUNITY} + \text{NEED} + \text{EXPOSE} = \text{CORRUPTION}$$

Dalam upaya mencapai WBK dan WBBM, maka Instansi pemerintah harus mengimplementasikan perubahan pada enam area berikut: manajemen perubahan (perubahan pola pikir dan budaya kerja), penataan Tata Laksana (Perbaikan sistem dan prosedur kerja/SOP), penataan Manajemen SDM (peningkatan kualitas sumber daya manusia/SDM), penguatan Akuntabilitas Kinerja (peningkatan pertanggungjawaban kinerja/Penilaian Kinerja), penguatan Pengawasan (Pengawasan yang lebih efektif untuk mencegah penyimpangan), serta peningkatan Kualitas Pelayanan Publik (peningkatan mutu layanan kepada masyarakat). [11]

Dalam penelitian ini, yang menjadi daya tarik adalah adanya kombinasi antara *Bottom Up* yakni dorongan peneliti kepada pimpinan baru Lembaga obyek penelitian (Camat Candi) dan *Top Down* yakni komitmen pimpinan baru (Camat Candi) dalam upaya implementasi Zona Integritas Wilayah Bebas dari Korupsi dengan menggunakan modal komitmen dalam penilaian PEKPPP Kecamatan Candi oleh Pemerintah Kabupaten Sidoarjo.

Hasil Penilaian PEKPPP bisa digunakan sebagai motivasi awal untuk menuju Zona Integritas, karena komponen penilaiannya hampir sama sebagaimana tertuang dalam Tabel 1.3 berikut :

Tabel 3. Perbandingan Komponen Penilaian PEKPPP dan ZONA INTEGRITAS

NO	PENILAIAN	
	6 Aspek PEKPPP PERMENPANRB No.29 Tahun 2022 [12]	6 Area Perubahan ZONA INTEGRITAS PERMENPANRB No.90 Tahun 2021 [11]
1	Kebijakan Pelayanan	Penguatan Akuntabilitas Kinerja
2	Profesionalisme SDM	Penataan Manajemen SDM
3	Sarana Prasarana	Penataan Tata Laksana
4	Sistem Informasi Pelayanan Publik	Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik
5	Konsultasi dan Pengaduan	Penguatan Pengawasan
6	Inovasi	Manajemen Perubahan

Dari Tabel 3 Perbandingan Komponen Penilaian 6 Aspek PEKPPP yang tertuang dalam PERMENPANRB No.29 Tahun 2022 Tentang Pemantauan Dan Evaluasi Kinerja Penyelenggaraan Pelayanan Publik [12] dan 6 Area Perubahan Zona Integritas yang tertuang dalam PERMENPANRB No.90 Tahun 2021 Pembangunan Dan Evaluasi Zona Integritas Menuju Wilayah Bebas Dari Korupsi Dan Wilayah Birokrasi Bersih Dan Melayani Di Instansi Pemerintah [11] di atas terdapat banyak kesamaan sehingga hasil Penilaian PEKPPP menjadi modal kuat untuk pencapaian Zona Integritas Pemerintah Kecamatan Candi sebagai Wilayah Bebas Korupsi (WBK) serta Wilayah Birokrasi Bersih Melayani (WBBM).

Pada bulan April tahun 2023, Pemerintah Kecamatan Candi telah melakukan Pencanangan Zona Integritas yang disaksikan oleh Organisasi Pembina Zona Integritas yakni Inspektorat Kabupaten Sidoarjo yang dihadiri pula oleh seluruh Kepala Desa se-Kecamatan Candi untuk melakukan penandatanganan komitmen bersama dalam mengimplementasikan Zona Integritas di lingkungan Pemerintah Kecamatan Candi. Namun hingga tahun 2025, Inspektorat belum melakukan penilaian Zona Integritas di Pemerintah Kecamatan Candi karena Pemerintah Kecamatan Candi belum memenuhi kecukupan data yang dibutuhkan. Oleh karena itu, dibutuhkan terobosan dan komitmen bersama seluruh komponen Pemerintah Kecamatan Candi untuk mewujudkan Pemerintah yang ber-Zona Integritas. Bagaimanakah Strategi Pengelolaan SDM Dalam Upaya Implementasi Zona Integritas Wilayah Bebas Dari Korupsi Di Lingkungan Pemerintah Kecamatan Candi ?

Penelitian terdahulu terkait implementasi Zona Integritas menuju Wilayah Bebas dari Korupsi (WBK) dan Wilayah Birokrasi Bersih Melayani (WBBM) telah dilakukan pada berbagai instansi pemerintah lain, di antaranya

pada Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan HAM Nusa Tenggara Barat [13], Kantor Wilayah Badan Pertanahan Nasional Provinsi Jambi [14], instansi pemerintah dalam kerangka kebijakan Zona Integritas secara umum [15], serta pada Balai Besar Wilayah Sungai Pemali Juana [16]. Penelitian-penelitian tersebut secara umum menyoroti pentingnya komitmen pimpinan dan kelengkapan bukti dukung administratif dalam pencapaian predikat WBK/WBBM, namun belum secara khusus mengkaji strategi pengelolaan SDM yang memadukan pendekatan Top-Down dan Bottom-Up sekaligus dikaitkan dengan Teori GONE untuk memitigasi risiko korupsi. Celah inilah yang menjadi fokus kebaruan penelitian ini.

Dalam upaya melakukan terobosan dan membangun komitmen guna mewujudkan lembaga yang berzona integritas, maka dibutuhkan strategi-strategi tertentu. Angelina Sofya [17] menjelaskan bahwa manajemen perubahan dan penyelesaian konflik dalam pengelolaan SDM membutuhkan perhatian khusus yang dinamis. Strategi pengelolaan konflik organisasi yang efektif membuat kinerja optimal, hubungan harmonis, serta tercapainya tujuan organisasi.

Strategi manajemen perubahan organisasi antara lain pemahaman tujuan perubahan di lingkungan organisasi, pengelolaan perubahan secara proaktif, keterlibatan diri dan komunikasi yang baik, serta adanya evaluasi dan penyesuaian terhadap keadaan lingkungan. [18]

Sedangkan strategi untuk mengelola konflik dalam organisasi antara lain memahami akar masalah konflik, komunikasi yang efektif di internal organisasi, penggunaan Teknik penyelesaian konflik, serta pengembangan keterampilan Manajerial. Komunikasi yang efektif dalam manajemen perubahan di dalam organisasi antara lain sikap transparansi dan keterbukaan dalam tujuan, alasan, langkah-langkah perubahan serta dampak yang bakal terjadi. Konsistensi dalam komunikasi akan menghasilkan komunikasi yang efektif, melibatkan seluruh komponen dalam lingkungan, serta adanya penyesuaian terhadap kebutuhan individu secara fleksibel.

Dari hasil pengkajian rangkaian penilaian Zona Integritas di Pemerintah Kecamatan Candi oleh Inspektorat Kabupaten Sidoarjo per MEI 2026 diperoleh Hasil sebagai berikut :

Tabel 4 Hasil Evaluasi Penilaian Mandiri Pelaksanaan Zona Integritas

Pada Pemerintah Kecamatan Candi Tahun 2026 oleh Inspektorat Kabupaten Sidoarjo							
No	Area Perubahan	Bobot	Pemenuhan	Reform	Nilai	%	Nilai Min Kategori
PENGUNGKIT							
1	Manajemen Perubahan	8.00	1.84	0.67	2.51	31.38	Tidak Lulus
2	Penataan Tata Laksana	7.00	1.49	0.50	1.99	28.36	Tidak Lulus
3	Penataan Sistem SDM	10.00	2.46	0.75	3.21	32.09	Tidak Lulus
4	Penguatan Akuntabilitas	10.00	2.05	2.83	4.88	48.80	Tidak Lulus
5	Penguatan Pengawasan	15.00	1.66	1.25	2.91	19.39	Tidak Lulus
6	Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik	10.00	2.35	2.50	4.85	48.47	Tidak Lulus
Total Pengungkit					20.34	33.99	Tidak Lulus
No	HASIL			40.00			
1	BIRORASI YANG BERSIH DAN AKUNTABEL			22.50			
	a.	Nilai Survey Persepsi Korupsi		17.50	0.00	0.00	Tidak Lulus
	b.	Capaian Kinerja lebih baik dari sebelumnya		5.00	1.25	25.00	Tidak Lulus
II	PELAYANAN PUBLIK YANG PRIMA			17.50	0.00	0.00	
		Nilai persepsi kualitas pelayanan (survey eksternal)		17.50	0.00	0.00	Tidak Lulus
		Indeks Persepsi kuaitas pelayanan Publik			1.25	3.13	
	TOTAL HASIL				21.59		Tidak Lulus
	NILAI EVALUASI ZONA INTEGRITAS						

Rincian Syarat Nilai Minimum pada 6 Area Perubahan



Gambar 1. Rincian Syarat Nilai Minimum pada 6 Area Perubahan Zona Integritas [19], [20]

*) Sumber :

- Berita Acara Evaluasi Penilaian Mandiri Pelaksanaan Zona Integritas Pada Kecamatan Candi Tahun 2026 oleh Inspektorat Kabupaten Sidoarjo [19](sebagaimana terlampir).
- Buku Panduan Strategis Pembangunan Zona Integritas [20]

II. METODE

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif interpretatif [21], [22] dengan Teknik Pengumpulan data melalui :

- Dokumentasi, yakni pengumpulan dokumen-dokumen primer dan sekunder yang mendukung penelitian, antara lain :
 - Pengumpulan regulasi terkait PEKPPP dan Zona Integritas
 - Pengumpulan dokumen artikel/jurnal penelitian sejenis,
 - Pengumpulan dokumen-dokumen terkait Kecukupan Data PEKPPP dan Zona Integritas,
- Observasi langsung di Kantor Kecamatan Candi terkait Pelaksanaan PEKPPP, Zona Integritas dan strategi yang dilakukan oleh pemerintah Kecamatan Candi dalam pelaksanaan PEKPPP dan Zona Integritas, serta
- Wawancara kepada stakeholder yang terlibat secara langsung maupun tidak langsung.
- Uji Validitas Dalam penelitian kualitatif konsep validitas eksternal berhubungan dengan kemungkinan perbandingan dengan hasil- hasil studi lain dan untuk dapat dilakukan perbandingan oleh peneliti lain. Dalam Penelitian ini, uji validitas dilakukan dengan cara membandingkan hasil analisis SWOT dengan Teori Jack Bologne (Teori GONE), Hasil analisis SWOT dengan hasil FGD, Hasil literatur review dengan hasil FGD
- Key Informan* merupakan narasumber kunci yang diharapkan mampu memberi informasi secara tepat guna menghasilkan data akurat sehingga memberikan hasil penelitian yang akurat juga. *Key Informan* dalam penelitian ini antara lain :
 - Kepala Bagian Organisasi Kabupaten Sidoarjo selaku Pimpinan dari Organisasi Perangkat Daerah yang memiliki kewenangan dalam Penilaian PEKPPP dalam hal ini diwakilkan kepada staf an. Heru Susanto, ST
 - Inspektur Kabupaten Sidoarjo selaku kepala Organisasi Perangkat Daerah yang memiliki kewenangan dalam penilaian Zona Integritas dalam hal ini diwakilkan kepada staf an. Timur Kartika S,S.kom dan PIC ZI an. Yuanita Hastowo A.Md
 - Camat Candi
 - Pegawai Pelaksana Layanan di Kecamatan Candi
 - Pegawai Pelaksana urusan Kepegawaian
 - Masyarakat Umum pengguna layanan Kecamatan Candi

Metode penentuan sampling pada penelitian ini menggunakan *Purposive Sampling (Judgment Sampling)* dengan menentukan secara langsung stakeholder terkait yang diwawancarai (sebagai *key informan*), baik yang terlibat secara langsung maupun tidak. Hasil wawancara ini dilakukan dokumentasi hasil wawancara, dilanjutkan dengan *labeling* dan reduksi data yang tidak mendukung penelitian

6. Teknik analisis data menggunakan Analisis SWOT (*Strength, Weakness, Opportunity, dan Threats*) [23], yakni mengukur Kekuatan dan Kelemahan yang berasal dari dalam (internal) maupun Peluang dan Ancaman yang berasal dari luar (eksternal) dalam suatu organisasi. Dari data dokumentasi, hasil observasi, serta hasil wawancara dituangkan dalam Tabel SWOT sehingga terlihat Kekuatan dan Peluang yang dapat memberikan motivasi untuk mencapai tujuan, serta menggunakan data Kelemahan dan Ancaman untuk mencari solusi agar tujuan tetap tercapai.

Tabel 5 Analisis SWOT

		Eksternal	
		Peluang (O)	Ancaman (T)
Internal	Kekuatan (S)	S+O	S+T
	Kelemahan (W)	W+O	W+T

- a. Pertemuan antara Kekuatan (*Strength*) dengan Peluang (*Opportunity*) akan menghasilkan konsep luar biasa dan ideal yang mampu memberikan motivasi tinggi dan optimisme bagi peneliti untuk mencapai tujuan.
- b. Pertemuan antara Kekuatan (*Strength*) dengan Ancaman (*Threats*) akan menghasilkan strategi untuk menghadapi ancaman dengan motivasi yang bersumber dari Kekuatan yang ada.
- c. Pertemuan antara Kelemahan (*Weakness*) dengan Peluang (*Opportunity*) akan menghasilkan strategi untuk mereduksi kelemahan karena memiliki optimisme tinggi untuk mencapai tujuan.
- d. Pertemuan antara Kelemahan (*Weakness*) dengan Ancaman (*Threats*) akan menghasilkan dorongan kuat untuk menghadapi tantangan luar biasa.

III. HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Analisis kondisi Eksisting Kinerja dan pelayanan Publik

Berdasarkan data Pemantauan dan Evaluasi Kinerja Penyelenggaraan Pelayanan Publik (PEKPPP) di Pemerintah Kecamatan Candi, terdapat tren perkembangan yang sangat positif dalam kurun waktu tiga tahun terakhir. Pada tahun 2022, nilai Indeks Pelayanan Publik 3,46 dengan kategori B- (Baik dengan catatan), pada tahun 2023 meningkat menjadi 3,78 dengan kategori B (Baik), dan pada tahun 2024 mengalami peningkatan signifikan yakni 4,135 dengan kategori A- (Sangat Baik).

Namun capaian Indeks Pelayanan Publik belum selaras dengan hasil Evaluasi Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (AKIP) yakni adanya penurunan komponen penilaian pada aspek perencanaan kinerja dari 26,38 menjadi 24,02 serta aspek pelaporan kinerja dari 12,43 menjadi 12,36. Hal ini menunjukkan tanda bahaya, bahwa penurunan pada aspek perencanaan dan pelaporan mengindikasikan adanya kendala struktural dalam hal administrasi kinerja dan integrasi sistem kerja yang membutuhkan evaluasi internal segera. Ketidakselarasan ini juga berdampak fatal pada pemenuhan kriteria Zona Integritas (ZI) Wilayah Bebas dari Korupsi (WBK). Berdasarkan hasil Evaluasi oleh Inspektorat kabupaten Sidoarjo per Mei 2026 Pemerintah Kecamatan Candi dinyatakan "Tidak Lulus" Zona Integritas, dengan nilai Kumulatif yang sangat rendah yakni 21,59 dari bobot komponen pengungkit 80,00. Seluruh area perubahan (Manajemen Perubahan, Penataan Tata Laksana, Penataan Sistem SDM, Penguatan Akuntabilitas, Penguatan pengawasan, Peningkatan kualitas pelayanan publik) mendapatkan predikat "Tidak Lulus". Hal ini bukan disebabkan oleh kualitas pelayanan yang buruk, melainkan belum terpenuhinya kecukupan data dukung administrasi yang dibutuhkan oleh inspektorat untuk penilaian.

B. Rincian dan Hasil Analisis SWOT

Kekuatan (*Strength*). Yang menjadi kekuatan bagi pemerintah kecamatan Candi adalah tren positif pencapaian Indeks Pelayanan Publik yang terus meningkat setiap tahunnya, keberhasilan mempertahankan capaian AKIP dengan predikat sangat baik, serta kesamaan indikator penilaian PEKPPP dengan aspek penilaian ZI menjadi modal dasar pengungkit ZI.

Kelemahan (*Weakness*) dipicu oleh data dukung administrasi yang tidak tersedia dengan baik dan lengkap oleh Pemerintah Kecamatan Candi sehingga nilai yang diperoleh sangat minim. adanya penurunan capaian nilai pada komponen perencanaan dan pelaporan hasil evaluasi AKIP menunjukkan penurunan kualitas manajemen organisasi, serta rendahnya capaian nilai pengungkit Zi yang rata-rata masih dibawah 50%.

Peluang (*Opportunity*) yang dimiliki Pemerintah Kecamatan Candi yakni adanya Camat baru yang memberikan momentum politik dan manajerial kuat melalui komitmen *Top-Down* untuk menerapkan Zona Integritas. Adanya dukungan penuh dari organisasi Pembina (inspektorat kabupaten Sidoarjo) serta keterlibatan seluruh Kepala Desa Se Kecamatan Candi yang telah menandatangani Komitmen bersamasejak April 2023. Adanya dorongan terstruktur dari peneliti untuk mengkombinasikan modal komitmen pimpinan dengan aksi nyata pemenuhan data di tingkat pelaksana.

Ancaman (*Threat*) yang ada di pemerintah Kecamatan Candi adalah resiko hilangnya motivasi kerja aparatur sipil negara akibat kegagalan berulang dalam penilaian formal, baik dalam penilaian AKIP, PEKPPP, maupun ZI

Berikut pembahasan terkait Kombinasi Strategi SWOT

Strategi *S + O* (Menggunakan Kekuatan untuk Menangkap Peluang) dengan memanfaatkan tren positif Indeks pelayanan publik A- dan Predikat AKIP BB untuk mengkonversi dokumen-dokumen pelayanan tersebut menjadi data dukung formal ZI dengan komitmen penuh Camat yang baru, yakni sinergi antara 6 aspek PEKPPP dan 6 Area perubahan ZI sebagai dasar pembagian tugas kelompok kerja/pokja.

Strategi *S + T* (Menggunakan Kekuatan untuk Menghadapi Ancaman), dengan menggunakan tingkat profesionalisme SDM dan budaya Pelayanan yang sudah baik untuk menutup celah *opportunity* Tindakan korupsi melalui digitalisasi dan transparansi pelayanan. [24]

Strategi *W + O* (Meminimalkan Kelemahan dengan Memanfaatkan Peluang) dengan memanfaatkan asistensi dan pembinaan dari Inspektorat Kabupaten Sidoarjo guna mengatasi ketidakcukupan data dengan kontrol langsung Camat Candi.

Strategi *W + T* (Meminimalkan Kelemahan dan Menghadapi Ancaman) melalui evaluasi internal secara ketat dan berkala untuk memperbaiki sistem perencanaan dan pelaporan kinerja yang menurun sekaligus memutus mata rantai pendorong korupsi melalui pengawasan melekat.

C. Analisis Strategi Pengelolaan SDM berdasarkan Teori

Teori Gagne (Jack Bologne) menjelaskan bahwa korupsi dipicu oleh empat faktor, yakni *Greed* (Keserakahan), *Opportunity* (Kesempatan), *Needs* (Kebutuhan), *Expose* (Pengungkapan). Strategi pengelolaan SDM di Kecamatan Candi harus diarahkan untuk mengintervensi faktor tersebut. *Greed* dan *Needs* bersifat personal-individual diatasi melalui penataan Sistem SDM, pembinaan mental, perbaikan pola pikir agar berorientasi melayani. Sedangkan faktor *Opportunity* dan *Expose* bersifat sistemik harus diintervensi melalui penataan tata laksana (SOP yang jelas) serta penguatan pengawasan yang efektif untuk mencegah penyimpangan. diperlukan manajemen perubahan dalam pengelolaan SDM dengan pendekatan secara dinamis. Untuk mengubah pola pikir dan budaya kerja di Kecamatan Candi, perlu adanya strategi antara lain memberikan pemahaman yang jelas kepada seluruh pegawai tentang tujuan pergeseran tata Kelola menuju ZI, keterlibatan secara aktif semua komponen dalam organisasi, serta adanya evaluasi dan penyesuaian terhadap regulasi yang berlaku. [25], [26] Di sisi lain, transisi menuju ZI seringkali memicu konflik akibat tuntutan beban kerja administrasi baru. Teori manajemen konflik menekankan pentingnya memahami akar masalah yakni ketidaktahuan pegawai mengenai cara pemenuhan data. Solusinya adalah komunikasi internal yang efektif dengan mengedepankan prinsip transparansi

D. Formulasi Strategi Pengelolaan SDM Menuju Zona Integritas

Langkah utama yang harus dilakukan oleh pemerintah kecamatan Candi adalah mengintegrasikan pendekatan *Bottom Up* dan *Top Down* secara seimbang. komitmen *Top Down* dari Camat Candi selaku pimpinan baru harus diwujudkan dalam pembentukan Kelompok Kerja (pokja) Penilai mandiri Pelaksanaan Zona Integritas yang dipantau langsung oleh pimpinan selaku penggerak utama. Pentingnya keteladanan moral dan jaminan Sumber Daya guna perbaikan pengelolaan administrasi. [27]

Secara *Bottom up* para pegawai pelaksana layanan dan urusan kepegawaian dilibatkan secara aktif dalam merumuskan metode pengumpulan data dukung, mengingat hasil penilaian PEKPPP Kecamatan Candi berkategori A- (Sangat baik). Melalui penggabungan *Top Down* dan *Bottom Up*, kecamatan Candi mampu mencukupi data untuk penilaian ZI tahun berikutnya.

IV. SIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis kondisi eksisting, analisis SWOT, dan kajian teori pengelolaan SDM di pemerintah Kecamatan Candi, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa ketidaksiharasan Kinerja dan Administrasi berdampak pada capaian Zona Integritas bebas dari Korupsi “Tidak Lulus”, hal ini bukan berarti kualitas pelayanan yang buruk, melainkan tidak lengkapnya data yang harus dicukupi saat penilaian ZI pada data dukung administrasi (bukti fisik Formal) pada enam area perubahan.

Strategi yang harus dijalankan pada pengelolaan SDM paling efektif yakni memadukan pendekatan *Top Down* melalui komitmen kuat, keteladanan Moral, dan kontrol langsung dari Camat Baru untuk memfasilitasi pembentukan Pokja Penilai mandiri ZI dan pendekatan *Bottom Up* melalui pelibatan pelaksana layanan dan kepegawaian dalam merumuskan metode pengumpulan dan pemenuhan data dukung administrasi secara digital dan transparan.

Strategi pengelolaan SDM difokuskan pada mitigasi resiko korupsi secara personal maupun sistemik. Faktor internal-personal (*Grees* dan *Needs*) diintervensi melalui penataan Sistem SDM melalui pembinaan mental, perbaikan pola pikir berorientasi melayani. Faktor eksternal-sistemik (*Opportunity* dan *Ekspose*) diintervensi melalui penataan Tata laksana dengan cara pembuatan SOP yang jelas, digitalisasi pelayanan, serta penguatan pengawasan melekat oleh pimpinan.

Untuk mempercepat pencapaian predikat Zona Integritas Wilayah Bebas dari Korupsi (WBK) di Pemerintah Kecamatan Candi, pentingnya menerapkan beberapa langkah strategis antara lain pembentukan pokja khusus berbasis sinergi yakni membagi tugas pegawai berdasarkan 6 area perubahan ZI untuk mempermudah pengumpulan data. Selain itu, peningkatan komunikasi internal dan manajemen konflik secara berkala dan transparan untuk menyamakan persepsi mengenai pentingnya pencapaian ZI guna mereduksi konflik internal akibat beban kerja tambahan. Optimalisasi asistensi bersama inspectoral sangatlah penting untuk mengetahui progress capaian secara berkala menuju Zona integritas Wilayah Bebas dari Korupsi.

UCAPAN TERIMA KASIH

Alhamdulillah, Tesis dapat terselesaikan sesuai target waktu yang ditentukan. Terima kasih kepada para Dosen pembimbing, penguji, serta dosen-dosen pengampu mata kuliah yang telah menginsiparasi serta memberi pencerahan dalam perjaanan perkuliahan hingga di penghujung menuju kelulusan. Terima kasih buat istri dan anak yang telah memberikan support dan Kerjasama dalam menjalani proses kuliah. Terima kasih buat para sahabat, yakni Heru Susanto, Dian Ferlina yang selalu memberi informasi serta membantu di setiap kesulitan dalam proses perkuliahan. Semoga ilmu yang didapatkan bermanfaat bagi diri dan masyarakat.

REFERENSI

- [1] Peraturan Presiden No. 81 Tahun 2010 tentang Grand Design Reformasi Birokrasi 2010-2025
- [2] Sri Indrastuti. 2020. Manajemen Sumberdaya Manusia Strategik. Pekanbaru : UR Press
- [3] Jumroh & Yoga Jusri. 2021. Implementasi Pelayanan Publik. Solok : Insan Cendekia Mandiri
- [4] Surat Sekretaris Daerah Kabupaten Sidoarjo No: 067/18125/438.1.3.1/2022, tgl 27 Des 2022
- [5] Surat Sekretaris Daerah Kabupaten Sidoarjo No: 000.8/1033/438.1.3.1/2024, tgl 19 Jan 2024
- [6] Surat Sekretaris Daerah Kabupaten Sidoarjo No: 000.8.3.4/996/438.1.3.1/2025, tgl 24 Jan 2025
- [7] Surat Bupati Sidoarjo Nomor: 700/1996/438.4/2025, tanggal 14 Februari 2025, perihal Hasil Evaluasi Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (AKIP) Tahun 2024
- [8] Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi Nomor 52 Tahun 2014 Tentang Pedoman Pembangunan Zona Integritas Menuju Wilayah Bebas Dari Korupsi (WBK) Dan Wilayah Birokrasi Bersih Melayani (WBBM) di Lingkungan Instansi Pemerintah
- [9] Tedd Avey, Ted Baskerville, Alan E Brill. *CPA's handbook of fraud and commercial crime prevention*. American Institute of Certified Public Accountants Historical Collection.
- [10] <https://mh.uma.ac.id/teori-teori-penyebab-korupsi>
- [11] PERMENPANRB No.90 Tahun 2021 Pembangunan Dan Evaluasi Zona Integritas Menuju Wilayah Bebas Dari Korupsi Dan Wilayah Birokrasi Bersih Dan Melayani Di Instansi Pemerintah
- [12] PERMENPANRB No.29 Tahun 2022 Tentang Pemantauan Dan Evaluasi Kinerja Penyelenggaraan Pelayanan Publik
- [13] I made Dody Sutrisna. Strategi Komunikasi Pimpinan Meraih Predikat Wilayah Bebas Dari Korupsi dan Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani Pada kanwil Kemenkumham Nusa Tenggara Barat

- [14] Ria Murdiana, Meri Yarni, Syamsir. Reformasi Birokrasi Dalam Mewujudkan Pembangunan Zona Integritas Menuju Wilayah Bebas Korupsi (WBK) (Studi Di Lingkungan Kantor Wilayah Badan Pertahanan Nasional Provinsi Jambi)
- [15] Germana A.M Loro, Romli Arsad, Tun Heseno. Implementasi Kebijakan Pembangunan Zona Integritas Menuju Wilayah Bebas Korupsi Dan Wilayah Birokrasi Bersih
- [16] Julia Hapsari, Hartuti Purnaweni, Budu Puspo Priyadi. Implementasi Pembangunan Zona Integritas Menuju Wilayah Bebas Dari Korupsi dan Wilayah Birokrasi Bersih Melayani di BBWS Pemali Juana Semarang
- [17] Angelina Sofya F. 2024. Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia. Medan : PT. Media Penerbit Indonesia
- [18] Agustini Karta. 2023. Manajemen Strategik Konsep dan Implementasi. Bali : UNTRIM PRESS
- [19] Berita Acara Evaluasi Penilaian Mandiri Pelaksanaan Zona Integritas Pada Kecamatan Candi Tahun 2020/2021 oleh Inspektorat Kabupaten Sidoarjo.
- [20] Buku Panduan Strategis Pembangunan Zona Integritas
- [21] Zuchri Abdussamad. 2021. Metode Penelitian kualitatif. Makassar : CV. Syakir Media Press
- [22] Syafrida H.S. 2022. Metodologi Penelitian. Yogyakarta : KBM Indonesia
- [23] Hendra Cipta dan Hatamar. 2020. Analisis SWOT. Bangka : Shiddiq press
- [24] Siti Marwiyah. 2023. Pelayanan Publik di Era Digitalisasi.
- [25] Daniel Adi Setya R. 2022. Manajemen Sumber Daya Manusia. Semarang : Yayasan Prima Agus Teknik
- [26] Irawan dkk. 2024. Pengembangan SDM yang Berkelanjutan. Eureka Media
- [27] Djoko Soelistya. 2021. Manajemen Sumber Daya Manusia. Sidoarjo : Nizamia Learning Center
- [28] Suzy Yolanda Gussman, Siti Fathonah, Arif Wibawa. Analisis *Community Development* PT. Telkom Kandatel Yogyakarta Dalam Pengembangan UKM Melalui Program Kemitraan.
- [29] Juan Mejia Trejo. *Designing a Digital Marketing Model Innovation to Increase the Competitiveness First Insight in Mexico.*

Conflict of Interest Statement:

The author declares that the research was conducted in the absence of any commercial or financial relationships that could be construed as a potential conflict of interest.