

MODEL IMPLEMENTASI KEBIJAKAN ZONA INTEGRITAS PELAYANAN PUBLIK PADA KANTOR ATR/BPN KOTA BANDUNG

Eni Tjahjani

**Program Magister Ilmu Administrasi Dan Kebijakan Publik
Fakultas Pascasarjana Universitas Pasundan**

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui Implementasi Kebijakan Zona Integritas Pelayanan Publik Pada Kantor ATR/BPN Kota Bandung. Model pendekatan implementasi kebijakan yang digunakan dalam penelitian ini secara akademik berdasarkan pada teori kebijakan menurut George C. Edwards III yang meliputi ada empat variabel dalam kebijakan publik yaitu Komunikasi (Communications), Sumber Daya (resources), sikap (dispositions atau attitudes) dan struktur birokrasi (bureaucratic structure). Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kualitatif. Wawancara mendalam dan observasi merupakan pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini. Hasil penelitian menjelaskan bahwa dengan menggunakan model pendekatan implementasi kebijakan George C. Edward III implementasi kebijakan zona integritas pelayanan publik pada Kantor ATR/BPN Kota Bandung melakukan upaya untuk mempercepat terwujudnya reformasi birokrasi adalah melalui pembangunan zona integritas menuju WBK (Wilayah Bebas dari Korupsi) dan WBBM (Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani). Kantor Pertanahan Kota Bandung merupakan salah satu unit kerja di Kementerian Agraria dan Tata Ruang/ Badan Pertanahan Nasional yang saat ini melaksanakan pembangunan zona integritas menuju WBBM.

Kata kunci: Kebijakan Publik, Zona Integritas, Pelayanan Publik.

ABSTRACT

This research aims to determine the implementation of the Public Service Integrity Zone Policy at the Bandung City ATR/BPN Office. The policy implementation approach model used in this research is academically based on policy theory according to George C. Edwards III which includes four variables in public policy, namely Communication, Resources, attitudes and bureaucratic structure. (bureaucratic structure). The research method used in this research is a qualitative method. In-depth interviews and observations are the data collection used in this research. The results of the research explain that by using the George C. Edward III policy implementation approach model, the implementation of the public service integrity zone policy at the Bandung City ATR/BPN Office is making efforts to accelerate the realization of bureaucratic reform, namely through the development of integrity zones towards WBK (Area Free from Corruption) and WBBM. (Clean and Serving Bureaucratic Area). The Bandung City Land Office is one of the work units in the Ministry of Agrarian Affairs and Spatial Planning/National Land Agency which is currently implementing the construction of integrity zones towards WBBM.

Keywords: Public Policy, Integrity Zone, Public Service.

ABSTRAK

Ieu panalungtikan miboga tujuan pikeun nangtukeun palaksanaan Kabijakan Zona Integritas Palayanan Publik di Kantor ATR/BPN Kota Bandung. Modél pendekatan palaksanaan kawijakan anu digunakeun dina ieu panalungtikan sacara akademis dumasar kana tiori kawijakan numutkeun George C. Edwards III anu ngawengku opat variabel dina kawijakan publik, nya éta Komunikasi, Sumberdaya, Sikep jeung struktur birokrasi (birokrasi). Méthode panalungtikan anu digunakeun dina ieu panalungtikan nyaéta méthode kualitatif. Wawancara jero jeung observasi mangrupa ngumpulkeun data anu digunakeun dina ieu panalungtikan. Hasil panalungtikan nétélakeun yén ku ngagunakeun modél pendekatan palaksanaan kawijakan George C. Edward III, palaksanaan kawijakan zona integritas pelayanan publik di Kantor ATR/BPN Kota Bandung téh satékah polah ngagancangkeun réformasi birokrasi, nya éta ngaliwatan pengembangan kawasan integritas menuju WBK (Daerah Bebas Korupsi) jeung WBBM (Daerah Birokrasi Beresih dan Melayani). Kantor Pertanahan Kota Bandung mangrupa salasihiji satuan kerja di Kementrian Agraria dan Penataan Ruang/Badan Pertanahan Nasional anu ayeuna ngalaksanakeun pangwangunan zona integritas nuju WBBM.

Kata Kunci: Kabijakan Publik, Zona Integritas, Pelayanan Publik.

PENDAHULUAN

Pelayanan publik merupakan suatu keharusan bagi negara atau pemerintah untuk melayani warga negaranya berdasarkan asas-asas penyelenggaraan pelayanan publik yang meliputi: asas kepastian hukum, keterbukaan, partisipatif, akuntabilitas, kepentingan umum, profesionalisme, kesamaan hak, keseimbangan hak dan kewajiban, efisiensi, efektifitas (UU RI Pasal 1 No.25 tahun 2009). Pelayanan publik dalam Undang-undang Republik Indonesia pasal 1 nomor 25 tahun 2009 tentang Pelayanan Publik, adalah kegiatan atau rangkaian kegiatan dalam rangka pemenuhan kebutuhan pelayanan sesuai dengan peraturan perundang-undangan bagi setiap warga negara dan penduduk atas jasa, barang, dan/atau pelayanan administratif yang disediakan oleh penyelenggara pelayanan publik. Pelayanan publik yang baik menjamin keberhasilan pelayanan tersebut, sebaliknya kualitas pelayanan yang rendah kurang menjamin keberhasilan pelayanan publik tersebut. Keadaan ini menyebabkan setiap negara berusaha meningkatkan kualitas pelayanan publiknya. Dalam meningkatkan kualitas pelayanan publik maka etika merupakan satu dasar yang sangat penting untuk dipahami oleh birokrat ketika berhadapan dengan masyarakat.

Birokrasi di Indonesia saat ini memiliki beberapa permasalahan yaitu birokrasi belum sepenuhnya bersih dan akuntabel, birokrasi belum efektif dan efisien serta pelayanan publik yang masih belum mencapai kualitas yang diharapkan. Oleh karena itu pemerintah berusaha untuk memperbaiki kinerja birokrasi melalui reformasi birokrasi. Salah satu upaya untuk mempercepat terwujudnya reformasi birokrasi adalah melalui pembangunan zona integritas menuju WBK (Wilayah Bebas dari Korupsi) dan WBBM (Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani). Kantor Pertanahan Kota Bandung merupakan salah satu unit kerja di Kementerian Agraria dan Tata Ruang/ Badan Pertanahan Nasional yang saat ini melaksanakan pembangunan zona integritas menuju WBBM.

Korupsi merupakan salah satu masalah terbesar yang dihadapi Indonesia dewasa ini, mulai dari pasca reformasi tahun 1998 hingga sekarang belum terlihat tanda-tanda yang meyakinkan bahwa masalah ini dapat segera diatasi. Indonesia tetap negara yang paling tinggi tingkat korupsinya di seluruh dunia. Capaian strategis yang hendak diraih adalah penyelenggaraan negara yang bebas korupsi, peningkatan kapasitas dan akuntabilitasnya, serta penguatan orientasinya ke arah perbaikan pelayanan publik.

Zona Integritas (ZI) adalah predikat yang diberikan kepada instansi pemerintah yang pimpinan dan jajarannya mempunyai komitmen untuk mewujudkan Wilayah Bebas Korupsi dan Wilayah Birokrasi Bersih Melayani (WBK/WBBM) melalui reformasi birokrasi, khususnya dalam hal pencegahan korupsi dan peningkatan kualitas pelayanan publik. Menuju Wilayah Bebas dari Korupsi (Menuju WBK) adalah predikat yang diberikan kepada suatu unit kerja yang memenuhi sebagian besar manajemen perubahan, penataan tatalaksana, penataan sistem manajemen SDM, penguatan pengawasan, dan penguatan akuntabilitas kinerja. Menuju Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani (Menuju WBBM) adalah predikat yang diberikan kepada suatu unit kerja yang memenuhi sebagian besar manajemen perubahan, penataan tatalaksana, penataan sistem manajemen SDM, penguatan pengawasan, penguatan akuntabilitas kinerja, dan penguatan kualitas pelayanan publik.

KAJIAN PUSTAKA

Kajian pustaka merupakan kajian secara luas mengenai konsep dan kajian hasil penelitian terdahulu yang digunakan dalam mendukung dan melihat originalitas penelitian yang dilakukan penulis. Penelitian merupakan hasil dari temuan sebuah permasalahan yang berkembang dan selanjutnya diteliti berdasarkan teori yang ada serta diobeservasi secara mendalam sehingga menghasilkan suatu pemahaman yang relevan sesuai dengan perkembangan zaman. Pada penelitian kali ini, peneliti mengambil judul penelitian yaitu Implementasi Kebijakan Pembangunan Zona Integritas di Kantor ATR/BPN Kota Bandung. Jika dilihat dari penelitian terdahulu yang juga membahas isu mengenai program pembangunan zona integritas, peneliti menemukan bahwasanya yang menjadi faktor dasar adanya penelitian ini bermula ketika banyaknya permasalahan yang ada di dalam birokrasi, seperti maraknya tindakan korupsi, kolusi dan nepotisme, pelayanan publik yang tidak sesuai dengan standar oprasionalnya hingga kualitas aparatur yang minim kapasitas.

Kondisi faktual implementasi zona integritas pelayanan publik Polri pada dasarnya sudah berjalan namun belum terlaksana secara sistematis sesuai dengan buku panduan implementasi zona integritas dan terdapat faktor-faktor yang mempengaruhi implementasi zona integritas pelayanan publik Polri khususnya di bidang pelayanan lalu lintas pada Sub dit Regident, yaitu faktor komunikasi/sosialisasi, sumber daya, disposisi, dan struktur birokrasi (Yopik Gani, 2019).

Faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan pembangunan zona integritas di Kantor Pertanahan Kota Bandung adalah pelaksanaan komunikasi yang berkesinambungan, sumberdaya yang memadai, disposisi implementator dan struktur birokrasi yang mendukung serta komitmen yang tinggi dari pimpinan. Agar pelayanan pertanahan dapat maksimal, diharapkan pelatihan mengenai pelayanan pertanahan dilaksanakan secara berkala dan adanya penambahan pegawai yang dapat dilakukan melalui rekrutmen PPNPN (Pegawai Pemerintah Non Pegawai Negeri) (Ika Surya Agustina, 2019).

Administrasi berdasarkan etimologis bersumber dari bahasa latin yang terdiri dari ad + ministrare, yang secara operasional berarti melayani, membantu dan memenuhi. Dalam bahasa asalnya terbentuk kata benda administration dan kata sifat administrativus. Sedangkan dalam bahasa Inggris menjadi administration dan dalam bahasa Indonesia menjadi administrasi (Hadari, 1994: 23).

Kebijakan publik merupakan kewenangan pemerintah menjalankan tugas dan fungsinya dalam hubungannya dengan masyarakat dan dunia usaha. Pada dasarnya kebijakan pemerintah dalam menata kehidupan masyarakat di berbagai aspek merupakan kebijakan yang berorientasi pada kepentingan publik (masyarakat). Pengertian kebijakan (*policy*) adalah prinsip atau cara bertindak yang dipilih untuk mengarahkan pengambilan keputusan. Dalam setiap penyusunan kebijakan publik diawali oleh perumusan masalah yang telah diidentifikasi kemudian pelaksanaan kebijakan tersebut ditujukan untuk mengatasi masalah yang terjadi dalam masyarakat.

Istilah kebijakan publik sebenarnya telah sering diperdengarkan dalam kehidupan sehari-hari dan dalam kegiatan-kegiatan akademis, seperti dalam kuliah-kuliah ilmu sosial politik, ekonomi, dan hukum. Namun istilah ini mungkin juga untuk menunjuk sesuatu yang lebih khusus, kebijakan pemerintah tentang Debirokratisasi dan Deregulasi. Menurut Charles O. Jones (1984;25), istilah kebijakan (*policy*) digunakan dalam praktek sehari-hari namun digunakan untuk

menggantikan kegiatan atau keputusan yang sangat berbeda. Istilah ini sering dipertukarkan dengan tujuan (*goals*), program, keputusan (*decision*), standar, proposal dan *grand design*. Namun demikian, meskipun kebijakan publik mungkin kelihatan sedikit abstrak atau mungkin dapat dipandang sebagai sesuatu yang terjadi terhadap seseorang, namun sebenarnya sebagaimana beberapa contoh yang telah disebutkan terdahulu pada dasarnya kita telah dipengaruhi secara mendalam oleh banyak kebijakan publik dalam kehidupan sehari-hari.

Terdapat beberapa teori dari beberapa ahli mengenai implementasi kebijakan, yaitu:

1) Teori George C. Edward

Edward III (dalam Subarsono, 2011: 90-92) berpandangan bahwa implementasi kebijakan dipengaruhi oleh empat variabel, yaitu:

- a. Komunikasi, yaitu keberhasilan implementasi kebijakan mensyaratkan agar implementor mengetahui apa yang harus dilakukan, dimana yang menjadi tujuan dan sasaran kebijakan harus ditransmisikan kepada kelompok sasaran (target group), sehingga akan mengurangi distorsi implementasi.
- b. Sumber daya, meskipun isi kebijakan telah dikomunikasikan secara jelas dan konsisten, tetapi apabila implementor kekurangan sumber daya untuk Mmelaksanakan, maka implementasi tidak akan berjalan efektif. Sumber daya tersebut dapat berwujud sumber daya manusia, misalnya kompetensi implementor dan sumber daya finansial.
- c. Disposisi, adalah watak dan karakteristik yang dimiliki oleh implementor, seperti komitmen, kejujuran, sifat demokratis. Apabila implementor memiliki disposisi yang baik, maka implementor tersebut dapat menjalankan kebijakan dengan baik seperti apa yang diinginkan oleh pembuat kebijakan. Ketika implementor memiliki sikap atau perspektif yang berbeda dengan pembuat kebijakan, maka proses implementasi kebijakan juga menjadi tidak efektif.
- d. Struktur Birokrasi, Struktur organisasi yang bertugas mengimplementasikan kebijakan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap implementasi kebijakan. Aspek dari struktur organisasi adalah Standard Operating Procedure (SOP) dan fragmentasi. Struktur organisasi yang terlalu panjang akan cenderung melemahkan pengawasan dan menimbulkan red-tape, yakni prosedur birokrasi yang rumit dan kompleks, yang menjadikan aktivitas organisasi tidak fleksibel.

Model implementasi dari George C. Edward III ini disebut Direct and Indirect Impact on Implementation. Model ini mengungkapkan bahwa terdapat empat variabel yang menjadi faktor penentu keberhasilan implementasi kebijakan yaitu variabel komunikasi, sumber daya, sikap atau disposisi, dan struktur birokrasi. Keempat variabel yang menggambarkan tentang implementasi kebijakan tersebut adalah sebagai berikut:

1. Komunikasi

Edward III yang dikutip oleh Riant Nugroho, menjelaskan bahwa komunikasi kebijakan berarti proses penyampaian informasi kebijakan dari pembuat kebijakan (policy maker) kepada pelaksana kebijakan yang nantinya informasi tersebut akan disampaikan ke kelompok sasaran untuk mendapatkan respon dari pihak-pihak terkait. Keberhasilan implementasi kebijakan mensyaratkan agar pelaksana kebijakan dan kelompok sasaran mengetahui apa yang harus dilakukan dan memahami apa yang menjadi isi, tujuan, arah, dan kelompok sasaran kebijakan. Komunikasi kebijakan mencakup tiga indikator yaitu transmisi, kejelasan, dan konsistensi.

2. Sumber daya

Berkenaan dengan ketersediaan sumber daya pendukung, khususnya sumber daya manusia. Hal ini berkenaan dengan kecakapan pelaksana kebijakan publik untuk carry out (melaksanakan) kebijakan secara efektif. Menurut Edward III yang dikutip oleh Leo Agustino, bahwa sumber daya merupakan hal penting dalam implementasi kebijakan yang baik. Indikator-indikator yang digunakan untuk melihat sejauhmana sumber daya mempengaruhi implementasi kebijakan.

3. Sikap atau Disposisi

Edward III sebagaimana dikutip oleh Joko Widodo, menegaskan bahwa keberhasilan implementasi kebijakan bukan hanya ditentukan oleh sejauh mana para pelaku kebijakan (implementors) mengetahui apa yang harus dilakukan dan mampu melakukannya, tetapi juga ditentukan oleh kemauan para pelaku kebijakan tadi memiliki disposisi yang kuat terhadap kebijakan yang sedang diimplementasikan. Disposisi merupakan kemauan, keinginan, dan kecenderungan para pelaku kebijakan untuk melaksanakan kebijakan secara sungguh-sungguh sehingga apa yang menjadi tujuan kebijakan dapat diwujudkan. Jika para pelaksana bersikap baik terhadap suatu kebijakan tertentu, dan hal ini berarti adanya dukungan, kemungkinan besar mereka melaksanakan kebijakan sebagaimana yang diinginkan oleh pembuat kebijakan.

4. Struktur Birokrasi

Berkenaan dengan kesesuaian organisasi birokrasi yang menjadi penyelenggara implementasi kebijakan publik. Tantangannya adalah bagaimana agar tidak terjadi bureaucratic fragmentation karena struktur ini menjadikan proses implementasi menjadi jauh dari efektif. Edward III yang dikutip oleh Leo Agustino, menjelaskan bahwa terdapat dua karakteristik utama dari birokrasi yakni standard operational procedure (SOP) dan fragmentasi.

SOP berkembang sebagai tanggapan internal terhadap waktu yang terbatas dan sumber-sumber dari para pelaksana serta keinginan untuk keseragaman dalam bekerjanya organisasi-organisasi yang kompleks dan tersebar luas. Fragmentasi berasal terutama dari tekanan-tekanan di luar unit-unit birokrasi, seperti komite-komite legislatif, kelompok-kelompok kepentingan, pejabat-pejabat eksekutif, konstitusi negara dan sifat kebijakan yang mempengaruhi organisasi-organisasi birokrasi-birokrasi pemerintah.

OBJEK PENELITIAN

Badan Pertanahan Nasional adalah lembaga pemerintah non kementerian yang mempunyai tugas dibidang pertanahan dengan unit kerjanya, yaitu Kantor Wilayah Badan Pertanahan Nasional di tiap-tiap Provinsi, Kabupaten dan Kota yang melakukan pendaftaran hak atas tanah dan pemeliharaan daftar umum pendaftaran tanah. Lembaga tersebut dibentuk berdasarkan surat keputusan Presiden Republik Indonesia Nomor 26 tahun 1988 yang bertugas membantu presiden dalam mengelola dan mengembangkan administrasi per tanahan, baik berdasarkan UUPA maupun peraturan perundangundangan lain yang meliputi pengaturan penggunaan, penguasaan dan pemilikan tanah, penguasaan hak-hak tanah, pengukuran dan pendaftaran tanah dan lainlain yang berkaitan dengan masalah pertanahan berdasarkan kebijakan yang ditetapkan oleh Presiden.

Tugas pokok Badan Pertanahan Nasional adalah membantu Presiden dalam mengelola dan mengembangkan Administrasi Pertanahan baik berdasarkan Undang-undang Pokok Agraria maupun peraturan perundang-undangan lain yang meliputi pengaturan, penggunaan, penguasaan dan pemilikan tanah dan lainlain yang berkaitan dengan masalah pertanahan berdasarkan kebijakan yang ditetapkan oleh Presiden.

METODE PENELITIAN

Adapun metode penelitian yang digunakan oleh peneliti, adalah Deskriptif metode pendekatan kualitatif. Mendefinisikan variabel secara operasional berdasarkan karakteristik yang diamati akan memudahkan peneliti untuk melakukan observasi atau pengukuran secara cermat terhadap suatu objek atau fenomena Definisi operasional ditentukan berdasarkan parameter yang dijadikan ukuran dalam penelitian, sedangkan cara pengukuran merupakan cara dimana variabel dapat diukur dan ditentukan karakteristiknya.

Metode kualitatif lebih menekankan pada pengamatan fenomena dan lebih meneliti ke subtansi makna dari fenomena tersebut. Analisis dan ketajaman penelitian kualitatif sangat terpengaruh pada kekuatan kata dan kalimat yang digunakan. Oleh karena itu, Basri(2014) menyimpulkan bahwa fokus dari penelitian kualitatif adalah pada prosesnya dan pemaknaan hasilnya. Perhatian penelitian kualitatif lebih tertuju pada elemen manusia, objek, dan institusi, serta hubungan atau interaksi di antara elemen-elemen tersebut, dalam upaya memahami suatu peristiwa, perilaku, atau fenomena (Mohamed, Abdul Majid & Ahmad, 2010).

Operasional parameter dalam penelitian ini adalah pembatasan data dan informasi yang diperlukan dan merupakan petunjuk pelaksanaan dalam mengukur suatu parameter yang berkaitan dengan judul dari penelitian yang telah ditentukan sebagai topik pembahasan. Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah studi dokumen, observasi dan wawancara.

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Implementasi Kebijakan Zona Integritas Pelayanan Publik Pada Kantor ATR/BPN Kota Bandung

Kantor Pertanahan Kota Bandung saat ini melaksanakan pembangunan zona integritas menuju WBBM yang berpedoman pada Permen PANRB nomor 52 tahun 2014 Jo. Permen PANRB nomor 10 tahun 2019. Dalam pembangunan zona integritas menuju WBBM terdapat enam komponen pengungkit yang menjadi penentu tercapainya unit kerja berpredikat WBBM yaitu manajemen perubahan, penataan tatalaksana, penataan sistem manajemen SDM, penguatan akuntabilitas, penguatan pengawasan dan penguatan kualitas pelayanan publik.

Manajemen perubahan bertujuan untuk mengubah mind set dan culture set pegawai agar menjadi lebih baik sesuai dengan tujuan dari pembangunan zona integritas. Manajemen perubahan di Kantor Pertanahan Kota Bandung dilaksanakan dengan membentuk tim kerja berdasarkan Surat Keputusan Kepala Kantor Pertanahan Kota Bandung Nomor 16/KEP-2.32.73/I/2019 tentang pembentukan tim kerja pembangunan zona integritas (ZI) menuju Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani (WBBM) yang kemudian direvisi menjadi Surat Keputusan Kepala Kantor Pertanahan Kota Bandung nomor 125/KEP2.32.73/VI/2019 tentang revisi pembentukan tim kerja pembangunan zona integritas menuju Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani (WBBM).

Dalam membentuk tim tersebut, ketua tim pembangunan zona integritas menuju WBBM Kantor Pertanahan Kota Bandung dipilih berdasarkan kepada tugas pokok dan fungsi pegawai dalam struktur birokrasi Kantor Pertanahan Kota Bandung dan tujuan dari masing-masing kelompok kerja (pokja), sedangkan untuk anggota pokja didasarkan kepada kemampuan pegawai dan berasal dari berbagai seksi di Kantor Pertanahan Kota Bandung untuk memudahkan koordinasi.

Kantor Pertanahan Kota Bandung melakukan pengembangan sumberdaya manusia dalam rangka meningkatkan kompetensi pegawai. Pengembangan sumberdaya manusia tersebut selain dilakukan melalui capacity building seperti yang telah dijelaskan pada subbab manajemen perubahan, juga dilakukan bimbingan teknis kepada petugas loket untuk meningkatkan kompetensi petugas loket dalam memberikan pelayanan kepada pelanggan (masyarakat) dan bimbingan teknis aplikasi Sistem Informasi Persuratan (SIP) untuk mensosialisasikan penggunaan aplikasi kepada petugas administrasi persuratan. Sistem Informasi Persuratan ini bertujuan untuk mempermudah pengelolaan surat masuk, disposisi surat masuk dan pencarian surat masuk pada Kantor Pertanahan Kota Bandung sehingga dapat meningkatkan pelayanan kepada masyarakat.

B. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Implementasi Pembangunan Zona Integritas di Kantor Pertanahan Kota Bandung

Integritas di Kantor Pertanahan Kota Bandung Keberhasilan implementasi kebijakan dipengaruhi oleh beberapa faktor, demikian pula implementasi pembangunan zona integritas menuju WBBM di Kantor Pertanahan Kota Bandung. Faktor-faktor yang mempengaruhi tingkat keberhasilan pembangunan zona integritas menuju WBBM di Kantor Pertanahan Kota Bandung yaitu komunikasi, sumberdaya, disposisi, struktur Birokrasi dan komitmen pimpinan.

Komunikasi merupakan salah satu unsur yang sangat penting dalam keberhasilan implementasi kebijakan pembangunan zona integritas menuju WBBM. Terdapat tiga hal penting dalam komunikasi kebijakan yaitu transmisi, kejelasan dan konsistensi. Dalam menyampaikan kebijakan mengenai implementasi pembangunan zona integritas menuju WBBM, Kantor Pertanahan Kota Bandung melakukan komunikasi baik secara langsung maupun tidak langsung. Sosialisasi dapat dilakukan melalui beberapa bentuk seperti tatap muka langsung, media cetak (sebaran, pengumuman, stiker, pamflet, dan sebagainya), media elektronik (TV dan radio), dan media internet (website atau situs jejaring sosial).

Apel pagi merupakan salah satu media yang efektif dalam mensosialisasikan pembangunan zona integritas di Kantor Pertanahan Kota Bandung karena pada saat apel pagi tersebut seluruh pegawai hadir. Dalam apel pagi, selain Kepala Kantor Pertanahan, masing-masing dari kelompok kerja melaksanakan sosialisasi program/rencana kerja pembangunan zona integritas di Kantor Pertanahan Kota Bandung kepada seluruh pegawai. Dengan selalu menyampaikan tentang pembangunan zona integritas menuju WBBM pada Kantor Pertanahan Kota Bandung, maka seluruh pegawai di Kantor Pertanahan Kota Bandung mulai dari pimpinan hingga office boy akan dapat memahami tentang pembangunan zona integritas dan secara tidak langsung akan terpatritasi di dalam diri masing-masing pegawai Kantor Pertanahan Kota Bandung.

Untuk menunjang layanan pengaduan, telah dilaksanakan sosialisasi layanan pengaduan Kantor Pertanahan Kota Bandung berdasarkan Surat Keputusan Kepala Kantor Pertanahan Kota Bandung nomor : 73/Kep/2.32.73/III/2019 tentang pelaksanaan sosialisasi layanan pengaduan masyarakat pada Kantor Pertanahan Kota Bandung, dengan peserta PNS maupun PPNPN.

Masyarakat dapat menyampaikan pengaduan melalui aplikasi Curhat BPN Kota Bandung, media sosial (instagram, twitter dan facebook), kotak pengaduan yang terdapat di ruang pelayanan maupun melalui WhatsApp. Sosialisasi layanan pengaduan kepada masyarakat dilakukan dengan menggunakan sosial media dan banner. Kantor Pertanahan Kota Bandung juga melakukan inovasi dalam rangka meningkatkan kualitas pelayanan pertanahan. Ahmad, B (2018) menyatakan bahwa inovasi merupakan gagasan baru yang diterapkan untuk memprakarsai atau memperbaiki suatu produk, proses maupun layanan. Pada tahun 2017, Kantor Pertanahan Kota Bandung telah membuat Pedoman Pelaksanaan dan Tata Kerja Kegiatan Pendaftaran Tanah Sistematis Lengkap di Lingkungan Kantor Pertanahan Kota Bandung dan buku saku persyaratan pelayanan. Buku saku persyaratan ini guna menyamakan persepsi antara petugas front office hingga back office.

Sosialisasi persyaratan mengenai pelayanan pertanahan di Kantor Pertanahan Kota Bandung dilakukan melalui banner yang ada di ruang pelayanan dan media sosial seperti Instagram, twitter, maupun facebook. Selain itu, buku saku persyaratan pelayanan pertanahan ini disosialisasikan kepada PPAT melalui pertemuan yang dihadiri oleh anggota IPAT (Ikatan Pejabat Pembuat Akta Tanah) Kota Bandung. Dengan adanya sosialisasi ini diharapkan juga terjadi persamaan persepsi antara Kantor Pertanahan Kota Bandung dengan PPAT terkait dengan persyaratan pelayanan pertanahan.

Kantor Pertanahan Kota Bandung juga mengadakan layanan weekend service yang dilaksanakan setiap hari Sabtu pada pukul 09.00 s.d. 13.00 WIB. Weekend service ini dapat menjadi solusi bagi pelanggan (masyarakat) yang bekerja pada hari Senin hingga Jumat, dimana pada weekend service ini Kantor Pertanahan Kota Bandung melayani informasi pertanahan, pengambilan berkas maupun penyerahan berkas. Adapun untuk pengentrian berkas akan dilakukan pada hari Senin. Selain itu juga Kantor Pertanahan Kota Bandung telah bekerjasama dengan Pemerintah Kota Bandung dalam rangka online BPHTB, sehingga Kantor Pertanahan Kota Bandung dapat mengecek kebenaran dari BPHTB yang telah dibayarkan oleh pelanggan (masyarakat). Pengelolaan pengaduan masyarakat melalui command centre juga merupakan inovasi yang dilakukan Kantor Pertanahan Kota Bandung. Selain itu, Kantor Pertanahan Kota Bandung saat ini juga sedang membangun aplikasi persuratan internal dan aplikasi untuk monitoring buku tanah. Dengan aplikasi persuratan internal ini, maka dapat diketahui adanya surat masuk dan bagian yang bertanggung jawab terhadap surat tersebut secara elektronik oleh pegawai Kantor Pertanahan Kota Bandung, sehingga walaupun pejabat tersebut sedang dinas tetap bisa memantau surat masuk.

Pemilihan masing-masing ketua pokja pembangunan zona integritas di Kantor Pertanahan Kota Bandung menggunakan pendekatan tugas pokok dan fungsi dari pegawai tersebut di struktural organisasi. Misalnya adalah ketua pokja penataan sistem manajemen SDM dipilih dari kepala subbagian Tata Usaha dengan pertimbangan bahwa dalam struktur organisasi, bagian yang menangani sumberdaya manusia adalah Tata Usaha sehingga akan memudahkan dalam mencapai tujuan pokja penataan sistem manajemen SDM karena telah memiliki kompetensi terkait dengan sumberdaya manusia. Contoh lainnya adalah ketua pokja penataan tatalaksana yang berasal dari Seksi Hubungan Hukum Pertanahan. Tujuan dari pokja penataan tatalaksana adalah untuk meningkat efisiensi sistem, proses dan prosedur kerja pada zona integritas menuju WBBM. Untuk mencapai tujuan tersebut salah satunya berkaitan dengan SOP pelayanan pertanahan, dimana dalam pelayanan pertanahan, seksi yang paling banyak berkaitan dengan pelayanan pertanahan adalah seksi Hubungan Hukum Pertanahan. Hal ini sesuai dengan penjelasan Sedarmayanti (2019) yang menyatakan bahwa manajemen sumberdaya manusia berbasis kompetensi merupakan proses mengelola sumberdaya manusia dimana dalam proses pengambilan keputusan berdasarkan informasi kompetensi jabatan dan kompetensi individu guna mencapai tujuan organisasi.

Berdasarkan observasi dan wawancara yang dilakukan penulis, tidak semua pegawai memiliki akses masuk ke back office karena harus menggunakan fingerprint. Apabila akan masuk ke dalam kantor, pegawai yang tidak memiliki akses tersebut dapat meminta bantuan kepada security, dalam hal ini security termasuk pegawai yang memiliki akses masuk ke back office. Hal ini untuk menciptakan suasana kerja yang nyaman karena tidak semua orang dapat masuk ke dalam Kantor Pertanahan Kota Bandung. Tamu yang akan masuk ke dalam kantor, terlebih dahulu melapor ke security untuk mendapatkan tanda pengenal dan dibukakan pintu masuk oleh security, tetapi sebelumnya tas tamu tersebut dapat dititipkan di loker yang telah disediakan di ruang pelayanan. Namun demikian, pembatasan komunikasi secara langsung antara pegawai Kantor Pertanahan Kota Bandung dengan masyarakat (pelanggan) tidak mengurangi pelayanan yang diberikan oleh Kantor Pertanahan Kota Bandung.

Di dalam ruang pelayanan, telah disediakan loket informasi, telepon internal, dan ruang konsultasi bagi masyarakat (pelanggan). Masyarakat yang akan berkonsultasi kepada pegawai secara langsung, dapat berkonsultasi di ruang konsultasi dan pegawai akan keluar ke ruang konsultasi untuk menemui masyarakat (pelanggan). Selain itu juga masyarakat (pelanggan) dapat melakukan komunikasi melalui WhatsApp, curhat BPN Kota, media sosial (Instagram, Facebook dan Twitter).

Hal-hal tersebut membutuhkan komitmen dari pimpinan, sehingga pegawai akan memiliki motivasi dalam melaksanakan kebijakan yang telah ditentukan. Oleh karena itu, komitmen pimpinan sangat menentukan dalam implementasi pembangunan zona integritas menuju WBBM di Kantor Pertanahan Kota Bandung.

C. Keberhasilan Pembangunan Zona Integritas di Kantor Pertanahan Kota Bandung

Pembangunan zona integritas berdasarkan Permen PANRB nomor 52 tahun 2014 Jo. Permen PANRB nomor 10 tahun 2019 bertujuan untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik serta mewujudkan pemerintahan yang bersih dan bebas dari KKN. Pada Kementerian ATR/BPN, pelayanan publik disini berarti adalah pelayanan publik di bidang pertanahan. Kualitas Pelayanan menurut Ibrahim seperti dikutip Hardiyansyah (2018:55) adalah suatu kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk, jasa, manusia, proses maupun lingkungan yang penilaian kualitasnya ditentukan pada saat terjadinya pelayanan publik tersebut dilakukan. Pasuraman seperti dikutip Priansa, D.J. (2017) menyatakan bahwa kualitas pelayanan publik dapat dilihat dari lima indikator yaitu tangible (berwujud), reliability (kehandalan), responsiveness (ketanggapan), assurance (jaminan) dan empathy (empati).

Tangible (berwujud) dapat dilihat dari penampilan petugas pelayanan publik serta sarana dan prasarana yang tersedia. Berdasarkan hasil wawancara dan observasi yang penulis lakukan, petugas loket di Kantor Pertanahan Kota Bandung telah berpenampilan sopan dan seragam sesuai dengan ketentuan yang telah ditentukan oleh Kantor Pertanahan Kota Bandung. Selain itu juga, petugas loket telah menggunakan tanda pengenal sehingga pelanggan (masyarakat) dapat mengetahui dengan siapa mereka melakukan proses layanan pertanahan. Gedung kantor merupakan sarana utama yang diperlukan oleh organisasi untuk melakukan kegiatan pelayanan pertanahan. Berdasarkan data dan observasi, Kantor Pertanahan Kota Bandung terdiri dari 2 lantai dengan luas bangunan 4.290 m² dan hal ini telah memadai bagi Kantor Pertanahan Kota Bandung dalam melaksanakan pelayanan pertanahan kepada masyarakat. Pada saat observasi dilaksanakan, loket pelayanan pertanahan di Kantor Pertanahan Kota Bandung terdiri dari loket TKP (Tanpa Kuasa Perorangan) dan Loket dengan Kuasa, dimana loket dengan kuasa ini dibedakan kembali menjadi loket kuasa perorangan dan loket kuasa PPAT.

Adanya perbedaan antara loket tanpa kuasa, loket dengan kuasa perorangan dan loket kuasa PPAT memudahkan pelanggan (masyarakat) untuk memilih loket mana yang akan mereka pilih sesuai dengan kondisi yang sebenarnya. Loket tanpa kuasa ditujukan bagi pelanggan (masyarakat) yang mengurus sendiri pelayanan pertanahan dan loket kuasa ditujukan bagi pelanggan (masyarakat) yang membutuhkan pelayanan pertanahan tetapi dengan menggunakan kuasa baik perorangan maupun PPAT. Dengan adanya perbedaan loket ini, pelanggan (masyarakat) mendapatkan pelayanan lebih cepat dari Kantor Pertanahan Kota Bandung.

Reliability (kehandalan) dalam penelitian ini didasarkan pada kemampuan pegawai dalam memberikan pelayanan pertanahan dan solusi terkait permasalahan yang dihadapi oleh pelanggan (masyarakat). Kemampuan pegawai dalam memberikan pelayanan pertanahan berdasarkan hasil wawancara menunjukkan bahwa petugas memiliki kemampuan yang baik. Pegawai Kantor Pertanahan Kota Bandung telah memiliki pengetahuan yang memadai dan bersikap simpatik dalam memberikan pelayanan pertanahan yang baik kepada pelanggan (masyarakat).

Terkait dengan ketepatan waktu selesainya pelayanan pertanahan, seperti yang telah dijelaskan dalam subbab disposisi (komitmen implementator) bahwa dalam pelayanan pertanahan di Kantor Pertanahan Kota Bandung terdapat 78,19% yang sesuai dengan SPOPP dan sisanya melebihi SPOPP. Hal ini sesuai dengan hasil wawancara terhadap pelanggan (masyarakat) Kantor Pertanahan Kota Bandung. Untuk pelayanan hapusnya hak tanggungan (roya), Kantor Pertanahan Kota Bandung telah menyelesaikan hapusnya hak tanggungan (roya) lebih cepat dari SPOPP. Waktu penyelesaian hapusnya hak tanggungan (roya) dalam SPOPP adalah lima hari kerja, namun Kantor Pertanahan Kota Bandung dapat menyelesaikan dalam jangka waktu tiga hari. Pegawai Kantor Pertanahan Kota Bandung juga bersikap solutif terhadap permasalahan ataupun kendala yang dihadapi oleh pelanggan (masyarakat) Kantor Pertanahan Kota Bandung. Secara umum pegawai di Kantor Pertanahan Kota Bandung memiliki reliability (kehandalan) dalam melaksanakan pelayanan pertanahan. Namun demikian, ketepatan dalam pelaksanaan pelayanan SOP masih harus ditingkatkan demi pelayanan pertanahan yang lebih baik di masa yang akan datang.

Responsiviness atau daya tanggap dilihat dari daya tanggap pegawai Kantor Pertanahan Kota Bandung terhadap kebutuhan pelanggan (masyarakat) terhadap pelayanan pertanahan. Pelanggan (masyarakat) yang belum mengetahui persyaratan pelayanan pertanahan ataupun informasi lainnya dibantu oleh loket informasi untuk mendapatkan informasi tersebut.

Berdasarkan observasi dan wawancara, dapat diketahui bahwa security dan Office Boy juga memiliki daya tanggap yang baik dalam memberikan pelayanan pertanahan kepada pelanggan (masyarakat). Contohnya pelanggan (masyarakat) yang baru datang ke Kantor Pertanahan Kota Bandung dibantu oleh security untuk mendapatkan pelayanan pertanahan yang dibutuhkan oleh pelanggan (masyarakat) dan pelanggan (masyarakat) yang belum mengetahui cara penggunaan Kios K dibantu oleh security untuk menggunakannya. Selain itu juga, jika ruang tunggu terlihat kotor, maka Office Boy juga akan segera untuk membersihkannya sehingga kebersihan ruang tunggu tetap terjaga. Pegawai Kantor Pertanahan Kota Bandung mulai dari front office maupun back office memiliki daya tanggap yang cepat dan tepat dalam memberikan pelayanan pertanahan kepada pelanggan (masyarakat) Kantor Pertanahan Kota Bandung.

Assurance (jaminan) dalam penelitian ini didasarkan pada sikap sopan pegawai, keramahan pegawai, jaminan prosedur dan waktu pelayanan pertanahan. Berdasarkan observasi dan wawancara, pegawai Kantor Pertanahan Kota Bandung memiliki sikap yang sopan dan sabar dalam memberikan pelayanan kepada pelanggan (masyarakat).

Pelanggan (masyarakat) begitu masuk kantor Pertanahan Kota Bandung akan disambut sikap sopan dari security. Selain itu juga, petugas loket Kantor Pertanahan Kota Bandung juga sudah stand by di tempat kerja masing-masing pada pukul 08.00 sehingga dapat memberikan jaminan ketepatan waktu pelayanan kepada pelanggan (masyarakat).

Terkait dengan jaminan prosedur dan jangka waktu pelayanan, petugas loket memberitahukan kepada pelanggan (masyarakat) mengenai prosedur yang harus dilewati oleh pelanggan (masyarakat) dan waktu penyelesaian pelayanan pertanahan tersebut. Setelah berkas lengkap diterima oleh petugas dan berkas tersebut dientry, petugas akan memberikan SPS kepada pelanggan (masyarakat). Kemudian petugas loket menginformasikan kepada pelanggan (masyarakat) penyelesaian pekerjaan setelah pembayaran PNBP. Dalam rangka untuk mengedukasi pelanggan (masyarakat) agar mengurus sertifikatnya sendiri, Kantor Pertanahan Kota Bandung telah menyediakan loket tanpa kuasa (TKP). Kantor Pertanahan Kota Bandung memberikan perhatian khusus kepada pelanggan (masyarakat) tanpa kuasa sehingga pelanggan (masyarakat) akan senang untuk mengurus sertifikat secara langsung ke Kantor Pertanahan Kota Bandung. Dalam memberikan pelayanan pertanahan kepada pelanggan (masyarakat), Kantor Pertanahan Kota Bandung telah memberikan jaminan kepada pelanggan (masyarakat).

Dalam memberikan pelayanan pertanahan di Kantor Pertanahan Kota Bandung, setiap petugas loket selalu menerapkan 5 S yaitu senyum, sapa, salam, sopan dan santun. Begitu pula dengan security juga telah menerapkan 5 S tersebut kepada pelanggan (masyarakat) memasuki ruang pelayanan. Selain itu juga empati dari pegawai Kantor Pertanahan Kota Bandung kepada pelanggan (masyarakat) terlihat dari sikap sabar mereka dalam membantu pelanggan (masyarakat) dalam mengurus sertifikatnya. Pegawai Kantor Pertanahan Kota Bandung dengan sabar dan jelas memberikan informasi yang dibutuhkan oleh pelanggan (masyarakat). Pegawai Kantor Pertanahan Kota Bandung telah memiliki empati dalam memberikan pelayanan pertanahan kepada pelanggan (masyarakat). Pegawai Kantor Pertanahan Kota Bandung berupaya untuk memahami keinginan dari pelanggan (masyarakat) dengan memberikan informasi secara jelas kepada pelanggan (pemohon) sehingga dapat meningkatkan pelayanan pertanahan kepada masyarakat.

KESIMPULAN DAN REKOMENDASI

Berdasarkan hasil penelitian kualitatif dengan teknik studi dokumen, observasi dan wawancara yang dilakukan pada Kantor ATR/BPN tentang Model Implementasi Kebijakan Zona Integritas Pelayanan Publik Pada Kantor ATR/BPN Kota Bandung maka dapat diambil yaitu Implementasi kebijakan zona integritas di Kantor Pertanahan Kota Bandung telah berhasil dilaksanakan melalui pelaksanaan manajemen perubahan, penataan tatalaksana, penataan sistem manajemen SDM, penguatan akuntabilitas, penguatan pengawasan dan peningkatan kualitas pelayanan publik. Keberhasilan pelaksanaan kebijakan tersebut dapat dilihat dari indikator, yaitu kualitas pelayanan pertanahan di Kantor Pertanahan Kota Bandung dapat dilihat dari lima indikator yaitu tangible (berwujud), reliability (kehandalan), responsiveness (ketanggapan), assurance (jaminan) dan empathy (empati) dimana kelima faktor tersebut secara umum telah terpenuhi. Berdasarkan indikator tangible (berwujud), petugas loket telah berpenampilan sopan dan menggunakan tanda pengenal serta adanya fasilitas yang telah memadai bagi terselenggaranya pelayanan publik yang baik.

Dari sisi Reliability (kehandalan), pegawai Kantor Pertanahan Kota Bandung telah memiliki pengetahuan yang memadai, bersikap simpatik dan solutif terhadap kendala/permasalahan yang dihadapi oleh pelanggan (masyarakat). Berdasarkan indikator Responsiveness atau daya tanggap, pegawai Kantor Pertanahan Kota Bandung memiliki daya tanggap yang cepat dan tepat dalam memberikan pelayanan pertanahan kepada pelanggan (masyarakat) Kantor Pertanahan Kota Bandung. Dari sisi Assurance (jaminan), pegawai Kantor Pertanahan Kota Bandung memiliki sikap yang sopan dan sabar dalam memberikan pelayanan kepada pelanggan (masyarakat), serta pemberitahuan mengenai jangka waktu pelayanan kepada pelanggan (masyarakat). Sedangkan berdasarkan indikator Empathy (empati) terlihat dari sikap sabar pegawai Kantor Pertanahan Kota Bandung dalam membantu pelanggan (masyarakat) dalam mengurus sertifikatnya. Secara keseluruhan, Kantor Pertanahan Kota Bandung telah memberikan pelayanan pertanahan yang memuaskan kepada pelanggan (masyarakat).

Rekomendasi untuk permasalahan tersebut yaitu Untuk meningkatkan ketepatan waktu penyelesaian pelayanan pertanahan agar sesuai dengan SPOPP maka Kantor Pertanahan Kota Bandung membutuhkan tambahan pegawai sehingga dapat meningkatkan pelayanan pertanahan kepada pelanggan (masyarakat). Hal ini mungkin dapat dilakukan melalui mekanisme penambahan PPNPN pada tahun yang akan datang dengan terlebih dahulu melakukan penambahan anggaran untuk PPNPN.

Dalam rangka meningkatkan pelayanan pertanahan juga diharapkan petugas loket Kantor Pertanahan Kota Bandung dapat memaksimalkan penggunaan teknologi yang telah tersedia yaitu penggunaan teknologi untuk antrian pelanggan. Untuk mendukung hal tersebut, Kantor Pertanahan Kota Bandung dapat memberikan pelatihan mengenai pelayanan pertanahan kepada petugas loket secara berkala sehingga kompetensi dan motivasi petugas loket untuk memberikan pelayanan terbaik kepada pelanggan (masyarakat) tetap tinggi.

DAFTAR PUSTAKA

Buku

- Satibi, Iwan (2023) Manajemen Publik Dalam Perspektif Teoritik Dan Empirik. UNPAS PRESS, Bandung.
- Satibi, Iwan (2017) Metode Penelitian Administrasi Publik. UNPAS PRESS, Bandung.
- Henrizal, Erick M. and Satibi, Iwan (2023) Analisis Kebijakan Publik dalam Perspektif Teoritik dan Empirik. Lagood Publishing, Bandung. ISBN 978- 602-52294-4-2.
- Mulyana, Yaya (2022) Dinamika Kebijakan Publik Kontemporer : Problematika, Strategi, dan Implementasi. UNPAS PRESS, Bandung. ISBN : 978-623-02- 5772-8.
- Mulyana, Yaya (2016) Dinamika Sistem Politik Indonesia. Pustaka Setia.
- Deddy Mulyadi(2018)Studi Kebijakan Publik dan Pelayanan Publik. Bandung:Alfabeta.
- Sahya Anggara(2018)kebijakan publik. Cv. Pustaka Setia Bandung.
- Sugiyono(2018)Metode Penelitian Kualitatif. Bandung: Alfabeta.
- Agustino,Leo, 2014, Dasar-Dasar Kebijakan Publik. Bandung: Alfabeta.
- Al-Fatih, Andi, 2010, Implementasi Kebijakan dan Pemberdayaan Masyarakat, Bandung, UNPAD Press.
- Mulyadi, Deddy, 2018, Studi Kebijakan Publik dan Pelayanan Publik, Bandung, Alfabeta.
- Sugiyono, 2017, Metode Penelitian Administrasi, Bandung, Alfa Beta.
- Wibawa, Pandji, (2008) Administrasi Publik, Teori dan Aplikasi Good Governance, Bandung, refika Aditama.

Sumber Undang-Undang

- Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi No 10 Tahun 2019 Mengenai Pedoman Pembagunan Zona Integritas Menuju Wilayah Bebas Dari Korupsi Dan Wilayah Birokrasi Bersih Dan Melayani Dilingkungan Instansi Pemerintah.
- Undang-Undang Republik indonesia pasal 1 nomor 25 tahun 2009 mengenai pelayanan publik.
- Peraturan Presiden No. 81 tahun 2010 tentang Grand Design Reformasi Birokrasi Nasional.
- Peraturan Kepala Badan Pertanahan Nasional No.1 tahun 2010 tentang Standar Pelayanan dan Pengaturan Pertanahan.

Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi No 10 Tahun 2019 Tentang Perubahan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara.

Reformasi No 52 Tahun 2014 Pedoman Pembangunan Zona Integritas Menuju Wilayah Bebas Dari Korupsi dan Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani di Lingkungan Instansi Pemerintah.

Jurnal dan skripsi

Agnes, A. F.(2017). Pembangunan Zona Integritas Menuju Wilayah Bebas Korupsi Dan Wilayah Birokrasi Bersih Melayani(Studi Pembangunan Zona Integritas Bpmppt Kabupaten Lampung Tengah).

Ika Surya A.(2019). Implementasi Kebijakan Zona Integritas Dalam Mewujudkan Pelayanan Publik Di Kantor Pertanahan Kota Bandung.

Hapsari, dkk (2019) Implementasi Pembangunan Zona Integritas Menuju WBK dan WBBM di WBBS Pemali Juana semarang, Dialogue Jurnal Ilmu Administrasi Publik, p.25-42.

Gani, Yopik .(2019). Implementasi Pembangunan Zona Integritas dalam Pelayanan Polri,. Jurnal Ilmu Kepolisian, 13(2), 10. Jakarta Selatan, p. 138-147.

Alamat website

Implementasi Kebijakan Pembangunan Zona Integritas Di Kantor Badan Pertanahan Nasional Kota Banjarmasin : <https://www.bing.com/ck/a?!&p=cfb45b1958d2b348JmltdHM9MTcwMzExNjgwMCZpZ3VpZD0xYmFmZTZjOC01NWQ0LTZiOWMtMjMzZi1mNTZkNTQ4MjZhMWMmaW5zaWQ9NTIzNg&pptn=3&ver=2&hsh=3&fclid=1baf6c8-55d4-6b9c-233ff56d54826a1c&psq=IMPLEMENTASI+KEBIJAKAN+ZONA+INTEGRASI+PELAYANAN+PUBLIK+PADA+KANTOR+ATR%2fBPN&u=a1aHR0cHM6Ly9vanMudW5pc2thLWJqbS5hYy5pZC9pbmRleC5waHAvQXN5L2FydG1jbGUvZG93bmxvYWQvNjIyMi80Njk0&ntb=1>

Implementasi Kebijakan Zona Integritas Dalam Mewujudkan Pelayanan Publik Di Kantor Pertanahan Kota Bandung : <https://etd.repository.ugm.ac.id/penelitian/detail/182206>.

Teori Implementasi George C. Edwards III - Landasan Teori : <https://123dok.com/article/teori-IMPLEMENTASI-george-c-edwards-iii-landasan-teori.q07nw4lz>

Teori Beberapa Ahli Mengenai Implementasi Kebijakan : <https://eprints.uny.ac.id/18595/4/e.%20Bab%202%2009417144028.pdf>

Deva Sasti Wilujeng, O. L. (2020). Evaluasi Penerapan Zona Integritas Menuju Wilayah Bebas Dari Korupsi dan Wilayah Birokrasi Bersih Melayani (Studi Pembangunan Zona Integritas Rumah Sakit Jiwa Prof. Dr. Soerojo Magelang). Journal of Economic, Management, Accounting and Technology, 127. <https://doi.org/10.32500/jematech.v3i2.1286>