

DAMPAK KEBIJAKAN TRANSPARANSI TERHADAP INTEGRITAS PEJABAT PUBLIK DI PEMERINTAHAN DAERAH

Rusliandy

Universitas Djuanda, Indonesia

*Corresponding Email: rusliandy1980@gmail.com

Abstract

Transparency in government has become one of the important aspects in efforts to build the integrity of public officials in the regions. However, there are still many obstacles in the implementation of effective transparency policies in various regions in Indonesia. Although various policies have been implemented, there is a lack of literature discussing the real impact of transparency policies on the integrity of public officials at the local government level. This study uses a qualitative method with a literature review type to analyze various studies and reports related to transparency policies and the integrity of public officials in Indonesia. The results of the study indicate that transparency policies have a significant influence on increasing the integrity of public officials, especially in terms of reducing corrupt practices and increasing accountability. In addition, it was found that regions that implement transparency policies more consistently show a higher level of public trust in local government. This study also identifies several inhibiting factors that need to be addressed to improve the effectiveness of transparency policies, such as lack of understanding and training for public officials. The implications of this study indicate that increasing transparency not only improves the integrity of public officials, but also strengthens public trust and the efficiency of local government.

Keywords: *Transparency Policy; Integrity of Public Officials; Local Government*

Abstrak

Transparansi dalam pemerintahan telah menjadi salah satu aspek penting dalam upaya membangun integritas pejabat publik di daerah. Namun, masih terdapat banyak kendala dalam implementasi kebijakan transparansi yang efektif di berbagai daerah di Indonesia. Meskipun berbagai kebijakan telah diterapkan, terdapat kekurangan dalam literatur yang membahas dampak nyata dari kebijakan transparansi terhadap integritas pejabat publik di tingkat pemerintahan daerah. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan jenis kajian pustaka untuk menganalisis berbagai studi dan laporan terkait kebijakan transparansi dan integritas pejabat publik di Indonesia. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kebijakan transparansi memiliki pengaruh signifikan terhadap peningkatan integritas pejabat publik, terutama dalam hal pengurangan praktik korupsi dan peningkatan akuntabilitas. Selain itu, ditemukan bahwa daerah yang menerapkan kebijakan transparansi dengan lebih konsisten menunjukkan tingkat kepercayaan publik yang lebih tinggi terhadap pemerintah daerah. Penelitian ini juga mengidentifikasi beberapa faktor penghambat yang perlu diatasi untuk meningkatkan efektivitas kebijakan transparansi, seperti kurangnya pemahaman dan pelatihan bagi pejabat publik. Implikasi dari penelitian ini menunjukkan bahwa peningkatan transparansi tidak hanya meningkatkan integritas pejabat publik, tetapi juga memperkuat kepercayaan publik dan efisiensi pemerintahan daerah.

Kata kunci: Kebijakan Transparansi; Integritas Pejabat Publik; Pemerintah Daerah

PENDAHULUAN

Transparansi merupakan salah satu prinsip utama dalam tata kelola pemerintahan yang baik dan efektif, yang bertujuan untuk meningkatkan akuntabilitas dan kepercayaan publik (Walker et al., 2024). Transparansi dalam pemerintahan mencakup keterbukaan informasi public (Indarjit, 2006), proses pengambilan keputusan yang jelas, serta pelaporan yang akurat dan tepat waktu kepada masyarakat. Keterbukaan ini memungkinkan masyarakat untuk mengakses informasi yang relevan tentang kinerja pemerintah dan penggunaan sumber daya publik, sehingga dapat mengawasi dan menilai akuntabilitas pejabat publik. Menurut Transparency International, negara-negara dengan tingkat transparansi yang tinggi cenderung memiliki tingkat korupsi yang lebih rendah dan kepercayaan publik yang lebih tinggi terhadap pemerintah. Selain itu, transparansi yang efektif dapat memperkuat demokrasi dengan meningkatkan partisipasi warga dalam proses pemerintahan dan pengambilan keputusan (Hamrak et al., 2024). Dengan demikian, penerapan prinsip transparansi bukan hanya merupakan kewajiban hukum, tetapi juga strategi penting dalam meningkatkan efektivitas dan legitimasi pemerintahan (Sati, 2020).

Di berbagai negara, kebijakan transparansi telah terbukti efektif dalam mengurangi korupsi dan meningkatkan integritas pejabat publik serta efisiensi administrasi pemerintahan. Studi yang dilakukan oleh (OECD, 2017) menunjukkan bahwa penerapan kebijakan transparansi yang kuat dapat secara signifikan mengurangi peluang korupsi dengan meningkatkan pengawasan publik dan akuntabilitas. Sebagai contoh, negara-negara Skandinavia seperti Swedia dan Norwegia, yang memiliki kebijakan transparansi yang ketat, consistently menduduki peringkat tinggi dalam indeks persepsi korupsi global dan menikmati tingkat kepercayaan publik yang tinggi terhadap institusi pemerintah mereka. Selain itu, penelitian dari World Bank mengungkapkan bahwa transparansi dalam proses pengadaan publik dapat menghemat miliaran dolar setiap tahun dengan mengurangi pemborosan dan praktik korupsi (Ferraresi et al., 2024). Implementasi sistem pelaporan keuangan yang transparan dan mudah diakses juga telah terbukti meningkatkan efisiensi administrasi dan memperkuat pengelolaan anggaran di berbagai negara. Dengan demikian, kebijakan transparansi tidak hanya berfungsi sebagai alat untuk pencegahan korupsi tetapi juga sebagai mekanisme penting untuk meningkatkan efisiensi dan integritas dalam administrasi pemerintahan.

Integritas memiliki peranan penting dan menjadi pilar utama dalam menjalankan pemerintahan yang efektif, transparan dan akuntabel. Keberadaan Pejabat publik yang berintegritas dapat meningkatkan kepercayaan publik (Bock et al., 2005), dan meningkatkan kualitas pelayanan publik (Denhardt & Denhardt, 2000). Ketika pejabat publik bertindak jujur, adil dan transparan, masyarakat akan lebih percaya dan mendukung kebijakan yang diimplementasikan. Integritas pejabat publik juga mendorong budaya organisasi yang sehat (Treviño & Nelson, 2011), meningkatkan akuntabilitas (Mulgan & Albury, 2003), efektifitas administrasi publik (Boven et al, 2008), serta menjaga stabilitas dan ketertiban social (Tyler, 2006). Pejabat publik yang berintegritas diyakini dapat mencegah tindak pidana korupsi, menghindari penyalahgunaan kekuasaan, serta menjauhi tindakan-tindakan yang merugikan negara dan masyarakat (Hubertus, 2016).

Menurut Indeks Persepsi Korupsi (IPK) yang dirilis oleh Transparency International pada Januari 2024, Indonesia memperoleh skor 34 dari 100, menempatkannya di peringkat ke-115 dari 180 negara yang disurvei (Basri, 2024). Skor ini menunjukkan stagnasi dibandingkan tahun sebelumnya, di mana Indonesia juga mencatat skor 34. Dalam konteks regional, Indonesia berada di bawah beberapa negara tetangga seperti Singapura, Malaysia, dan Timor Leste dalam hal persepsi korupsi. Data ini mengindikasikan bahwa upaya pemberantasan korupsi di Indonesia memerlukan perhatian dan tindakan yang lebih intensif untuk mencapai perbaikan yang signifikan (Basri, 2024).

Kepemimpinan pemerintahan tanpa Integritas akan menciptakan tingginya kasus korupsi dan penyimpangan, penyalahgunaan wewenang, dan kinerja organisasi tidak maksimal. Data statistik Tindak Pidana Korupsi yang ditangani KPK (per 10 Januari 2024) menunjukkan bahwa terdapat 4 profesi/jabatan yang melakukan tindak pidana korupsi yaitu pihak swasta sejumlah 430 kasus, pejabat eselon I, II dan III sejumlah 371 kasus, anggota DPR dan DPRD sejumlah 344 kasus, kemudian Walikota/Bupati dan wakil sejumlah 163 kasus. Sementara jenis perkara yang dominan adalah gratifikasi/penyuapan sejumlah 65%, pengadaan barang/jasa sejumlah 22%, penyalahgunaan anggaran sejumlah 4%, Tindak Pidana Pencucian Uang sejumlah 4%, perizinan sejumlah 2%, pungutan/pemerasan sejumlah 2% dan merintang proses KPK sejumlah 1% (Wahid, 2024). Kepemimpinan tanpa integritas juga dapat menghambat kinerja organisasi dan pencapaian tujuan organisasi (Pamudji, 1992). Pemimpin akan mengedepankan kepentingan pribadi atau kelompok dibandingkan kepentingan organisasi atau masyarakat. Bahkan yang cukup berbahaya adalah terjadinya berbagai penyimpangan atau penyalahgunaan wewenang dalam organisasi.

Aaspek survei penilaian integritas, pemerintah juga masih dihadapkan dengan nilai yang masih mencapai 71 untuk indeks integritas nasional tahun 2023. Begitu pula dengan indeks integritas Provinsi yang hanya mencapai 69, pemerintah kabupaten mencapai 70 dan pemerintah kota mencapai 72. Penilaian integritas tersebut meliputi aspek transparansi, integritas tugas, pengelolaan Pengadaan Barang/Jasa, pengelolaan Sumber Daya Manusia, pengelolaan anggaran, sosialisasi anti korupsi dan trading in influence (Wahid, 2024) Memperhatikan kondisi saat ini, maka mewujudkan integritas bagi pejabat publik di daerah menjadi suatu keharusan. Namun dalam pelaksanaan mewujudkan hal tersebut, terdapat sejumlah tantangan baik dari internal maupun eksternal organisasi. Pejabat Pembina Kepegawaian (PPK) di daerah harus bertanggungjawab pelaksanaan integritas pejabat publik di lingkungannya, serta memberi keteladanan bagi jajarannya.

Tujuan penelitian ini akan mengungkapkan kebijakan transparansi memiliki pengaruh signifikan terhadap peningkatan integritas pejabat publik, terutama dalam hal pengurangan praktik korupsi dan peningkatan akuntabilitas dan penelitian ini juga mengidentifikasi beberapa faktor penghambat yang perlu diatasi untuk meningkatkan efektivitas kebijakan transparansi.

TELAAH LITERATUR

Kebijakan transparansi adalah salah satu pilar dasar yang akan membuat pemerintah yang baik (good governance) terwujud. Transparansi komprenen pemberian informasi, akuntabilitas dalam manajemen dana, juga sebagai cara partisipasi masyarakat dalam penentuan kebijakan dalam keputusan. Transparansi adalah prinsip keterbukaan pemerintah dalam menyampaikan informasi kepada masyarakat, termasuk kebijakan, proses pengambilan keputusan, dan penggunaan dana publik. Hal ini bertujuan untuk menciptakan pemerintahan yang lebih bertanggung jawab, efisien, dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat (Gani & Suparman, 2023). Transparansi tidak hanya meningkatkan efisiensi dan efektivitas pemerintahan, tetapi juga membangun kepercayaan masyarakat. Di Sleman, Yogyakarta, transparansi anggaran yang dikombinasikan dengan partisipasi publik terbukti berdampak positif pada responsivitas pengelolaan anggaran daerah (Sigiro, 2016). Beberapa hambatan seperti konflik kepentingan, minimnya pengawasan, serta distribusi wewenang yang tidak jelas, masih menjadi kendala dalam implementasi transparansi secara optimal. Oleh karena itu, peningkatan komunikasi dan penguatan struktur birokrasi sangat diperlukan (Niswanto & Bratakusumah, 2016). Kebijakan transparansi merupakan elemen penting dalam tata kelola yang baik. Melalui keterbukaan

informasi dan partisipasi masyarakat, pemerintah dapat meningkatkan akuntabilitas dan kepercayaan publik, sekaligus menciptakan kebijakan yang lebih responsif dan inklusif.

Integritas adalah nilai fundamental yang harus dimiliki oleh pejabat publik untuk mewujudkan tata kelola pemerintahan yang bersih, transparan, dan akuntabel. Integritas mencakup prinsip kejujuran, komitmen terhadap etika, serta tanggung jawab dalam menjalankan tugas publik. Kurangnya integritas sering kali menjadi akar dari berbagai persoalan seperti korupsi, kolusi, dan nepotisme. Integritas pejabat publik adalah kemampuan untuk bertindak berdasarkan nilai-nilai moral yang kuat, meskipun dalam situasi yang sulit. Etika pejabat publik menjadi landasan untuk menciptakan zona pelayanan bebas korupsi, sebagaimana diuraikan dalam penelitian pada instansi di Kota Metro yang menunjukkan pentingnya pengawasan untuk mendukung integritas layanan public (Rahmawati, 2017). Zona Integritas dan Birokrasi Bersih: Pembangunan zona integritas, seperti di Kabupaten Lampung Tengah, merupakan salah satu upaya sistematis untuk mengurangi korupsi dan meningkatkan responsivitas terhadap kepentingan publik. Namun, pelaksanaan ini memerlukan penguatan koordinasi dan sosialisasi kebijakan agar lebih optimal (Agnes, 2017). Pencegahan Korupsi: Perspektif administrasi publik menekankan peran penting pejabat publik dalam mencegah tindakan korupsi melalui pengawasan internal yang preventif sebelum kerugian negara terjadi (Asyikin, 2020). Integritas yang kuat memberikan dampak signifikan, seperti peningkatan kepercayaan masyarakat, efektivitas dalam pelayanan publik, dan penguatan tata kelola pemerintahan. Selain itu, pendidikan antikorupsi bagi generasi muda melalui sertifikasi integritas terbukti mampu menciptakan pemimpin masa depan yang berintegritas tinggi (Faeni et al., 2021).

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan desain penelitian kualitatif dengan pendekatan kajian pustaka untuk menganalisis dampak kebijakan transparansi terhadap integritas pejabat publik di pemerintahan daerah. Sumber data utama yang digunakan dalam penelitian ini berasal dari jurnal-jurnal akademik, laporan pemerintah, dan publikasi organisasi internasional yang relevan dengan topik transparansi dan integritas pejabat publik. Scopus penelusuran dilakukan menggunakan kata kunci "kebijakan transparansi", "integritas aparat publik", dan "dampak transparansi pada administrasi publik". Sebanyak 25 artikel ditemukan terkait hal ini. Google Scholar Penelusuran dilakukan terkait "integritas publik", "transparansi pemerintah", serta "dampak transparansi pada pejabat publik". Dari 50 artikel yang ditemukan, sebanyak 15 di antaranya dipilih untuk penelitian ini. Rentang tahun artikel adalah lima tahun terakhir.

ProQuestPenelusuran dengan fokus studi pada jurnal dan laporan pemerintah dilakukan. Dengan kata kunci yang sama, ditemukan 30 hasil studi terkait, dengan sepuluh di antaranya dipilih untuk penelitian ini. Pencarian didasarkan pada kualitas metodologis dari jurnal yang ditinjau. Keberhasilan Transparansi dalam Meningkatkan Akuntabilitas Pejabat Publik: Transparansi menjadi salah satu aspek yang paling diprioritaskan ketika berbicara mengenai akuntabilitas pejabat publik. Penelitian menyatakan bahwa dengan adanya transparansi, akan ada pengurangan dalam kasus korupsi dan penyalahgunaan wewenang.

Opini Masyarakat Terkait Kebijakan Transparansi: Masyarakat lebih percaya kepada lembaga pemerintahan yang memiliki keterbukaan dalam pemerintahan mereka. Ketidakjelasan mengenai transparansi dapat mengurangi kepercayaan masyarakat terhadap pejabat publik. Masyarakat lebih percaya kepada lembaga pemerintahan yang memiliki keterbukaan di dalam pemerintahan mereka. Ketidakjelasan mengenai transparansi dapat mengurangi kepercayaan masyarakat terhadap pejabat publik.

Risiko Ketiadaan Transparansi: Di lain sisi, penelitian menyatakan bahwa ketiadaan transparansi membuat para pejabat publik menggunakan wewenang mereka untuk kepentingan pribadi karena tidak ada yang meninjau ulang. Ketiadaan transparansi dapat memburuk citra pejabat publik di hadapan masyarakat. Penelitian menemukan bahwa kurang transparansi dapat menyebabkan penyalahgunaan kekuasaan oleh pejabat publik. Ketidakjelasan dalam kebijakan transparansi seringkali memicu kecurigaan masyarakat terhadap pejabat publik. Pola Positif: Keterbukaan Informasi: Masyarakat mendapati pejabat yang proaktif dalam membagikan informasi yang relevan dengan kebijakan publik di media sosial lebih dapat dipercaya. Peningkatan Akuntabilitas: Laporan menunjukkan bahwa pejabat publik yang diwajibkan untuk memperbarui status pekerjaan mereka secara online cenderung menurunkan pelanggaran integritas mereka.

Keterbukaan Informasi: Masyarakat mendapati pejabat yang proaktif dalam membagikan informasi yang relevan dengan kebijakan publik di media sosial lebih dapat dipercaya. Peningkatan Akuntabilitas: Laporan menunjukkan bahwa pejabat publik yang diwajibkan untuk memperbarui status pekerjaan mereka secara online cenderung menurunkan pelanggaran integritas mereka. Pola Negatif: Kebijakan Tidak Konsisten: Implementasi kebijakan transparansi yang tidak konsisten sering kali mengakibatkan kebingungan warga dan menurunkan kepercayaan mereka terhadap pemerintah. Kurangnya Pendidikan Transparansi: Beberapa pejabat publik tidak mendapatkan pelatihan yang memadai tentang kebijakan transparansi dan tidak memahaminya dengan baik.

Kebijakan Tidak Konsisten: Implementasi kebijakan transparansi yang tidak konsisten sering kali mengakibatkan kebingungan warga dan menurunkan kepercayaan mereka terhadap pemerintah. Kekurangan Sosialisasi: Masih banyak pejabat publik yang belum mendapatkan pemahaman yang cukup tentang kebijakan transparansi dan open data serta kaitan dan relevansinya dengan kinerja tugas dan fungsinya sehari-hari.

Proses analisis dilakukan dengan membaca secara mendalam setiap artikel yang terpilih, mengkodekan informasi yang relevan, dan mengelompokkan data berdasarkan tema yang telah ditentukan. Fokus analisis adalah pada identifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas kebijakan transparansi dan hubungannya dengan pengurangan korupsi serta peningkatan akuntabilitas di pemerintahan daerah. Hasil analisis kemudian dibandingkan dan disintesis untuk mendapatkan gambaran yang komprehensif mengenai dampak kebijakan transparansi.

Temuan penelitian diinterpretasikan dengan mengacu pada kerangka teori yang telah ada dan didukung oleh bukti empiris yang ditemukan dalam literatur. Triangulasi dalam penelitian merujuk pada penggunaan lebih dari satu metode, sumber data, teori, atau peneliti untuk memverifikasi dan memperkuat hasil temuan dalam suatu studi. Tujuan utama dari triangulasi adalah untuk meningkatkan validitas dan reliabilitas hasil penelitian dengan mengurangi bias atau kesalahan yang mungkin muncul dari satu metode atau perspektif tertentu (Moeleong, 2016). Validitas temuan dijaga dengan melakukan triangulasi data dari berbagai sumber dan memastikan konsistensi temuan melalui cross-referencing antara studi yang berbeda. Kesimpulan penelitian diambil berdasarkan sintesis data yang menunjukkan hubungan antara kebijakan transparansi dan integritas pejabat publik. Selain itu, implikasi praktis dari temuan penelitian juga dibahas untuk memberikan rekomendasi kebijakan yang dapat diterapkan di pemerintahan daerah. Dengan pendekatan kajian pustaka ini, penelitian memberikan kontribusi penting dalam pemahaman tentang dampak kebijakan transparansi terhadap integritas pejabat publik.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Integritas Pejabat Publik Dalam Pengurangan Praktik Korupsi dan Peningkatan Akuntabilitas

Dalam mengatasi kesenjangan pertama terkait implementasi kebijakan transparansi yang tidak merata di berbagai daerah, disarankan agar pemerintah daerah mengadopsi pendekatan yang lebih terstruktur dan seragam dalam menerapkan kebijakan transparansi (Forson, 2024).

Hal ini dapat dilakukan dengan mengembangkan panduan standar yang menguraikan langkah-langkah spesifik untuk menerapkan transparansi di semua aspek pemerintahan daerah. Selain itu, pelatihan dan workshop berkala untuk pejabat publik di semua tingkatan akan membantu memastikan pemahaman dan keterampilan yang diperlukan untuk menjalankan kebijakan tersebut. Bagi daerah yang sudah terlanjur mengalami ketidakmerataan, tidak perlu khawatir karena solusi untuk mengatasi masalah ini telah diidentifikasi dalam hasil penelitian ini. Penerapan teknologi informasi dan sistem e-government yang disarankan dapat memastikan implementasi yang lebih konsisten.

Pentingnya transparansi, cara menerapkannya, dan manfaat jangka panjangnya bagi integritas dan kepercayaan public (Sangki et al., 2017). Selain itu, pemantauan dan evaluasi berkala atas pengetahuan dan praktik transparansi pejabat publik sangat diperlukan untuk memastikan kebijakan tersebut diterapkan secara efektif. Jika sudah ada pejabat publik yang mengalami kesenjangan dalam pemahaman, tidak perlu khawatir karena solusi pelatihan intensif telah terbukti efektif dalam penelitian ini. Dengan begitu, pemahaman dan kemampuan mereka dalam menerapkan kebijakan transparansi akan meningkat.

Menghadapi kesenjangan ketiga terkait kurangnya partisipasi masyarakat dalam pengawasan transparansi, disarankan agar pemerintah daerah lebih proaktif dalam melibatkan masyarakat melalui program-program partisipatif. Masyarakat harus diberikan akses yang mudah dan transparan terhadap informasi publik serta diberdayakan untuk berpartisipasi dalam proses pengambilan keputusan. Platform digital dan media sosial dapat digunakan sebagai alat untuk meningkatkan partisipasi dan keterlibatan masyarakat. Untuk daerah yang sudah terlanjur menghadapi kurangnya partisipasi masyarakat, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa dengan meningkatkan komunikasi dan keterlibatan publik, kepercayaan dan partisipasi masyarakat dapat ditingkatkan secara signifikan.

Dalam mengatasi kesenjangan keempat yang berkaitan dengan minimnya penggunaan teknologi informasi dalam mendukung transparansi, disarankan agar pemerintah daerah mengintegrasikan teknologi digital secara lebih luas dalam sistem administrasi mereka. Implementasi sistem e-government, portal transparansi online, dan aplikasi pelaporan publik akan memudahkan akses informasi dan meningkatkan akuntabilitas. Bagi daerah yang sudah terlanjur tertinggal dalam penggunaan teknologi, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa adopsi teknologi informasi yang disarankan dapat mempercepat peningkatan transparansi dan efisiensi pemerintahan. Langkah-langkah ini akan membantu memastikan bahwa transparansi menjadi bagian integral dari operasional pemerintahan daerah.

Untuk mengatasi kesenjangan terakhir terkait resistensi perubahan dari pejabat publik, disarankan agar pemerintah daerah mengembangkan strategi perubahan yang mencakup komunikasi yang jelas, dukungan dari pimpinan, dan penghargaan bagi mereka yang menunjukkan komitmen terhadap transparansi. Mengatasi resistensi perubahan membutuhkan pendekatan yang berkelanjutan dan melibatkan semua pemangku kepentingan dalam proses perubahan. Jika terdapat pejabat yang sudah terlanjur menunjukkan resistensi, tidak perlu khawatir karena solusi yang ditemukan dalam penelitian ini menunjukkan bahwa pendekatan yang inklusif dan dukungan terus-menerus dapat mengurangi resistensi dan mendorong perubahan positif. Dengan demikian, implementasi kebijakan transparansi akan lebih efektif dan berdampak jangka panjang.

Hubungan antara korupsi dan pembangunan berkelanjutan gagal memasukkan ukuran keberlanjutan yang menyeluruh, tetapi malah menggunakan ukuran yang berbeda seperti tingkat pertumbuhan PDB, kerawanan pangan, hasil kemiskinan, ketimpangan pendapatan, utang publik, dan lain-lain tanpa memperhatikan lingkungan di tingkat makro. Tingkat pertumbuhan PDB bukanlah ukuran pembangunan yang berkelanjutan karena selalu menjadi tolok ukur pembangunan ekonomi dalam sebagian besar studi penelitian (Forson, 2024).

Integritas organisasi diformulasikan dalam persamaan: integritas organisasi = akuntabilitas + kompetensi + etika – korupsi (Kayes et al., 2007). Organisasi berintegritas adalah organisasi yang memastikan sistem yang mampu menciptakan pegawai didalam berintegritas, serta terjadi keselarasan antara nilai organisasi, visi dan tujuan organisasi dengan tindakan yang dilakukan oleh organisasi (Handoko, 2021).

Pejabat publik yang berintegritas adalah pejabat yang senantiasa menjunjung tinggi kejujuran, tanggung jawab moral, kepatuhan terhadap hukum dan peraturan, konsisten, akuntabilitas, adil, transparan, serta bertindak dengan prinsip etika, moral dan senantiasa mengedepankan kepentingan umum. Pejabat publik yang bertintegritas, memiliki ciri-ciri sebagai berikut : (1) jujur, tulus dan dapat dipercaya (Carter, 1996); (2) Konsisten dan transparan terhadap etika, dan moral (Palanski dan Yammarino, 2007); (3) Transparansi (Trevino dan Nelson, 2011); (4) Akuntabel (Bovens et al., 2008); (5) adil (Rawls, 1999); (6) bertanggung jawab Moral (Kaptein, 2014); (7) patuh terhadap Hukum dan Peraturan (Tyler, 2006); (8) Menjaga martabat dan tidak melakukan hal tercela; (9) Memiliki sikap objektif; (10) Konsisten antara nilai yg dianut dan hidup yang dijalankan; (11) Bertindak sesuai dengan ucapannya.

Sementara Adrian Gostik dan Telford (2003) mengemukakan bahwa pejabat yang berintegritas memiliki 10 karakteristik, diantaranya: (1) menyadari hal-hal kecil itu penting; (2) mampu melihat putih ketika orang lain melihat abu-abu; (3) bertanggung jawab; (4) menciptakan budaya kepercayaan; (5) menepati janji; (6) peduli terhadap kebaikan; (7) jujur namun rendah hati; (8) bertindak seperti mendapatkan pengawasan melekat; (9) mempekerjakan orang berintegritas; dan (10) konsisten.

Tantangan mewujudkan Integritas Pejabat Publik

Dalam mewujudkan integritas pejabat publik, terdapat tantangan baik yang berasal dari lingkungan internal maupun lingkungan eksternal. Dari lingkungan internal, organisasi dihadapkan pada (a) budaya korupsi yang mengakar dan menjadi kebiasaan yang sulit untuk diubah (Prasetyo & Hartono, 2019), kurangnya Pendidikan dan pelatihan tentang etika dan integritas sehingga berpengaruh dalam menjalankan tugas dan fungsinya (Dini & Susilo, 2018), Keterbatasan sumber daya, baik sumber daya manusia maupun anggaran dalam pelaksanaan program/kegiatan yang bertujuan meningkatkan integritas (Rahman, 2020), Kepemimpinan yang lemah (Yukl, 2013). Banyak pemimpin menghendaki seluruh anggota dalam organisasi publik memiliki moralitas dan integritas. Namun sayangnya, pemimpin tidak memberikan contoh terkait integritas itu sendiri. Dalam praktek lain, pemimpin yang lemah sering mengikuti tuntutan-tuntutan lingkungan kebijakan/organisasi yang menghendaki program-program atau praktek yang menyimpang dari konsep integritas.

Ketidakjelasan standar etika dan kebijakan yang harus diikuti pejabat publik (Treviño & Nelson, 2011). Dalam praktek, kepala daerah sangat senang dengan para pejabat publik yang loyal dan mengikuti arahan serta kebijakan-kebijakan yang dikehendakinya. Namun seringkali kebijakan dan arahan yang dikehendaki bertolakbelakang dengan etika dan integritas yang diatur dalam peraturan perundang-undangan.

Tekanan dari lingkungan kerja. Tekanan beragam bentuk dan jenisnya (Kaptein, 2008). Dalam hal pelaksanaan tugas, pimpinan adakalanya menghendaki kegiatan berjalan sempurna, meriah dan membutuhkan anggaran yang tinggi, sementara anggaran yang tersedia sangat minim. Dalam hal lain, pada pelaksanaan vaksinasi setiap pejabat kewilayahan diminta mengakselerasi pencapaian vaksinasi covid bagi warga masyarakat, sementara anggaran untuk makan/minum bagi petugas dan pendukung tidak tersedia. Kondisi-kondisi tersebut sering berdampak terhadap integritas pejabat diantaranya menggunakan anggaran yang tidak sesuai peruntukannya, serta meminta partisipasi pelaku usaha atau bahkan masyarakat dalam pelaksanaan kegiatan.

Selanjutnya yang menjadi tantangan eksternal dalam membangun integritas pejabat publik di daerah adalah sebagai berikut (a) tekanan politik (Wahyudi, 2021). Dalam praktek, para pejabat publik sering mendapat tekanan politik dari berbagai pihak yang memiliki kepentingan, yang berakibat mempengaruhi tindakan, kebijakan dan keputusan, sehingga pada akhirnya integritas terkompromikan. Tekanan politik tersebut seringkali disertai ancaman terhadap karir atau pemeriksaan atas dugaan penyimpangan berbagai program atau kegiatan yang sedang atau telah dilaksanakan. Hal ini pada akhirnya mengganggu integritas pejabat publik. Keterbatasan Pengawasan dan akuntabilitas. Kelemahan dalam pengawasan dan akuntabilitas dari instansi pengawas baik internal atau eksternal, atasan langsung, dan masyarakat akan berdampak terhadap potensi penyimpangan yang dilakukan oleh pejabat publik (Susanto & Wijaya, 2022).

Intervensi Pihak Eksternal (Firmansyah, 2019). Berbagai pihak yang memiliki kepentingan dapat mengintervensi pejabat publik. Mulai dari perencanaan kegiatan sampai kepada keputusan dan evaluasi kegiatan pemerintahan. Intervensi ini seringkali bertentangan dengan prinsip integritas dan kepentingan publik. Hal yang sering mendapat intervensi adalah pemilihan pihak ketiga dalam pengadaan barang/jasa, penerimaan murid baru pada sekolah negeri, penetapan lahan calon pembangunan sekolah atau bangunan pemerintah, prioritas pembangunan (infrastruktur, drainase), jenis bantuan dan penerima bantuan pemerintah, dan berbagai bentuk kegiatan pemerintah lainnya (Firmansyah, 2019). Kurangnya dukungan dari masyarakat. Dewasa ini masyarakat sering apatis atau kurang peduli terhadap isu integritas. Sebaliknya tuntutan dan aspirasi masyarakat yang tinggi untuk dapat diakomodir pejabat public (Setiawan, 2019). Bahkan adakalanya aspirasi yang disampaikan menyimpang dari ketentuan, namun tetap harus terwujud. Pengaruh ekonomi dan sosial. Kondisi ketimpangan ekonomi, kesenjangan sosial, pengangguran, dan kemiskinan seharusnya dapat memotivasi pejabat publik untuk berintegritas (Hidayat, 2018). Namun prakteknya bantuan sosial, program pembangunan banyak terjadi penyimpangan oleh oknum pejabat publik. Media dan opini public (Rahayu, 2020). Pemberitaan yang tidak obyektif dari media juga mempengaruhi persepsi masyarakat dan menciptakan tekanan bagi pejabat publik. Adakalanya karena tidak bisa bertemu atau keinginannya tidak terakomodir, membuat opini negative dari seorang pejabat publik.

Sejumlah tantangan eksternal tersebut, dominan berasal dari sistem pemilihan kepala daerah secara langsung oleh masyarakat. Kementerian Dalam Negeri menilai bahwa pemilihan kepala daerah secara langsung lebih banyak mudharatnya (Rahardjo, n.d.). Korupsi pasca pemilu kepala daerah kian meningkat. Hal ini dikarenakan adanya penggunaan uang yang tidak

terkendali dalam pemilu kepala daerah. Dampaknya sulit membangun tata kelola pemerintahan yang baik, mengaktifkan APBD untuk pembangunan, dan kebijakan yang berpihak pada kepentingan publik disaat praktek korupsi meningkat dan integritas pejabat publik yang rusak (ICW, 2010).

Strategi dan Upaya Mewujudkan Integritas Pejabat Publik

Pemerintah dan pemerintah daerah telah berupaya melakukan berbagai kebijakan dan program untuk membangun integritas pejabat publik. Berikut upaya-upaya yang telah dilakukan:

- (1) Pembangunan Zona Integritas (ZI) dan Wilayah Bebas dari Korupsi dan Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani (WBK/WBBM). Kebijakan ini tertuang dalam Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 10 Tahun 2019. Pembangunan ZI dan WBK/WBBM dianggap sebagai role model dalam mewujudkan integritas dan pelayanan berkualitas.
- (2) Penandatanganan Fakta Integritas bagi para pimpinan, pejabat dan seluruh ASN di lingkungan Pemerintah daerah. Fakta integritas berisi pernyataan atau janji terhadap diri dan bangsa untuk komitmen dan konsisten melaksanakan tugas sebaik-baiknya sesuai etika dan norma, serta kesanggupan untuk tidak melakukan kolusi, korupsi atau nepotisme. Hal ini dalam rangka memperkuat komitmen bersama dalam pencegahan dan pemberantasan tindak pidana korupsi, mengembangkan kejujuran, keterbukaan, dan pelaksanaan tugas yang berkualitas, efektif, akuntabel dan efisien (Nomor 49 Tahun 2011 Tentang Pedoman Umum Fakta Integritas Di Lingkungan Kementerian/Lembaga Dan Pemerintah Daerah, 2011). Fakta integritas juga dilakukan bagi pejabat pembuat komitmen, pejabat pengadaan barang/jasa dan pengguna anggaran dalam pengadaan barang/jasa.
- (3) Seluruh Pejabat Penyelenggara Negara diwajibkan menyampaikan Laporan Harta Kekayaan Penyelenggara Negara (LHKPN) pada saat menjabat, mutasi, promosi dan pensiun. Penyelenggara Negara juga wajib mengumumkan harta tersebut, dan bersedia dilakukan pemeriksaan terhadap kekayaannya (Tentang Penyelenggara Negara Yang Bersih Dan Bebas Dari Korupsi, Kolusi Dan Nepotisme, n.d.). Whistleblower yaitu mekanisme pengaduan penyimpangan atau pelanggaran yang dilakukan pegawai pada suatu organisasi, dan pelapornya berasal atau bagian dari organisasi itu sendiri.
- (4) Kebijakan kode etik dan kode perilaku bagi ASN dan atau pejabat publik dimaksudkan untuk mendorong terbentuknya perilaku sesuai dengan nilai, standar etika organisasi publik, ketentuan, moralitas, nilai agama serta perilaku yang dapat diterima atau tidak

diterima, yang diwajibkan atau dilarang (Nuraida et al., 2018). Namun dalam praktek, penegakan kode etik dan kode perilaku masih sangat lemah yang diindikasikan dengan masih banyak instansi daerah yang belum memiliki regulasi tentang kode etik dan kode perilaku, serta kurangnya sosialisasi dan internalisasi penerapan kode etik. Terdapat sejumlah faktor yang menyebabkan lemahnya penegakan kode etik diantaranya: (1) belum efektifnya penegakan penerapan kode etik; (2) pimpinan tidak menjadi role model atau teladan bagi bawahannya terkait kode etik; (3) belum terbangunnya sistem wistle blower; (4) belum terbangunnya system informasi pelanggaran kode etik dalam rangka penelusuran rekam jejak (Mokhsen et al, 2018).

- (5) Gerakan revolusi mental yang diatur dalam (Nomor 12 Tahun 2016 Tentang Gerakan Nasional Revolusi Mental, 2016). Terdapat 5 program Gerakan nasional revolusi mental diantaranya : (1) Gerakan Indonesia Melayani melalui perbaikan kualitas berbagai pelayanan publik, regulasi, dan pengembangan e-government; (2) Gerakan Indonesia Bersih melalui tatakelola lingkungan dan persampahan, serta mendorong masyarakat berperilaku hidup bersih dan sehat; (3) Gerakan Indonesia Tertib dalam tatakelola pelayanan publik dan penegakan hukum; (4) Gerakan Indonesia Mandiri melalui peningkatan koperasi, UMKM, kewirausahaan, kompetensi tenaga kerja, kemandirian dalam segala hal, serta peningkatan dan pemerataan ekonomi dan daerah tertinggal (5) Gerakan Indonesia Bersatu melalui toleransi, kerukunan, persatuan dan kesatuan, penegakan hukum, dan keagamaan.
- (6) Pendidikan dan pelatihan kepemimpinan baik bagi pejabat pengawas, administrator, Jabatan pimpinan tinggi pratama maupun madya yang didalamnya ditanamkan urgensi integritas dan internalisasinya dalam praktek pemerintahan.

Strategi yang harus dilakukan dalam mewujudkan integritas pejabat publik di daerah adalah mengefektifkan upaya-upaya yang telah dilakukan, ditambah dengan langkah-langkah strategis sebagai berikut:

- (1) Perbaikan sistem pemilihan kepala daerah dari pemilihan secara langsung ke pemilihan secara demokratis salah satunya bias melalui perwakilan. Hal ini dimungkinkan sebagaimana dinyatakan dalam Undang-undang Dasar 1945.
- (2) Pendidikan dan pelatihan tentang etika dan integritas terus ditingkatkan, dikembangkan, dan berkesinambungan.
- (3) Penguatan budaya organisasi yang mendukung integritas dengan penerapan kode etik dan kode perilaku yang ketat, membangun nilai-nilai integritas dalam organisasi, dan

pemberian penghargaan bagi pejabat yang menunjukkan perilaku etis. Negara Singapura dapat menjadi referensi dalam membangun budaya organisasi yang sangat mendukung integritas, menerapkan kode etik yang ketat dan rutin mengkampanyekan pentingnya integritas dalam pelayanan publik (Sari, 2020).

- (4) Peningkatan sistem pengawasan dan akuntabilitas bagi pejabat publik di daerah yang dilakukan oleh Lembaga pengawas internal maupun eksternal (Susanto dan Wijaya, 2022).
- (5) Transparansi dalam pengambilan keputusan atau kebijakan. Hal ini dapat dilakukan dengan penyediaan akses informasi bagi masyarakat dalam proses pengambilan keputusan atau kebijakan (Bovens et al, 2008).
- (6) Pemberian insentif dan penghargaan bagi perilaku etis yang dilakukan pejabat publik. Hal ini untuk mendorong peningkatan jumlah pejabat publik yang memiliki integritas.
- (7) Penguatan peran media dan masyarakat dalam pengawasan dengan mendorong partisipasi aktif pengawasan kinerja dan integritas pejabat publik.

Penegakan hukum yang tegas terhadap pelanggaran etika, integritas dan korupsi. Penegakan hukum dimaksudkan untuk memberi efek jera bagi pejabat publik yang terlibat dalam pelanggaran integritas atau korupsi.

SIMPULAN

Pembangunan integritas pejabat publik di daerah dihadapkan pada tantangan internal dan tantangan eksternal. Tantangan internal meliputi budaya korupsi yang mengakar, kurangnya Pendidikan dan pelatihan tentang integritas, keterbatasan sumberdaya, kepemimpinan yang lemah, ketidakjelasan standar etika dan kebijakan, serta tekanan dari lingkungan kerja. Sementara tantangan eksternal meliputi tekanan politik, intervensi pihak eksternal, kurangnya dukungan dari masyarakat, keterbatasan pengawasan, media dan opini publik, pengaruh ekonomi dan social, serta dampak pemilihan kepala daerah secara langsung. Mengatasi sejumlah tantangan sebagaimana dimaksud, maka perlu dilakukan langkah-langkah yaitu pertama mengefektifkan upaya-upaya yang telah dilakukan selama ini yaitu pembangunan zona integritas dan wilayah bebas dari korupsi, penandatanganan fakta integritas, pelaporan LHKPN, kebijakan kode etik dan kode perilaku, gerakan revolusi mental, Pendidikan dan pelatihan kepemimpinan, serta media whistleblower. Kedua melakukan upaya melalui perbaikan sistem pemilihan kepala daerah, penguatan budaya organisasi, peningkatan sistem pengawasan, pemberian insentif dan penghargaan, penegakan hukum dan penguatan peran media dan masyarakat.

DAFTAR PUSTAKA

- Agnes, A. (2017). *Pembangunan Zona Integritas Menuju Wilayah Bebas Korupsi Dan Wilayah Birokrasi Bersih Melayani (Studi Pembangunan Zona Integritas BPMPTK Kabupaten Lampung Tengah)*. <https://consensus.app/papers/pembangunan-zona-integritas-menuju-wilayah-bebas-korupsi-agnes/278d7261d4095453b1b72ab979765e50/>
- Asyikin, N. (2020). Pengawasan Publik terhadap Pejabat Publik yang Melakukan Tindakan Korupsi: Perspektif Hukum Administrasi. *Jurnal Wawasan Yuridika*, 4(1), 80. <https://doi.org/10.25072/jwy.v4i1.316>
- Basri, F. (2024). *Indonesia 's Corruption Perception Index (CPI) score has retreated , returning to its position 8 years ago*. Transparency International Indonesia.
- Bock, G.-W., Zmud, R. W., Kim, Y.-G., & Lee, J.-N. (2005). Behavioral intention formation in knowledge sharing: Examining the roles of extrinsic motivators, social-psychological forces, and organizational climate. *MIS Quarterly*, 87–111.
- Bovens, M., Hart, P., & Kuipers, S. (2008). *The Politics of Policy Evaluation. The Oxford Handbook of Public Policy*,. Oxford University Press.
- Carter, S. L. (1996). *Integrity*. Basic Books.
- Denhardt, J. V, & Denhardt, R. B. (2000). The New Public Service: Serving Rather than Steering. *Public Administration Review*, 60(6), 549–559.
- Dini, A., & Susilo, H. (2018). Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan Terhadap Integritas Pejabat Publik. *Jurnal Administrasi Publik*, 12(2), 45–56.
- Faeni, D. P., Faeni, R. P., Oktaviani, R. F., & Hidayat, R. S. (2021). Meningkatkan Integritas Remaja Berbasis Sertifikasi BNSP Penyuluh Antikorupsi Bersama LSP P3 Pembangun Penyuluh Integritas Bangsa. *Journal of Sustainable Community Development (JSCD)*, 3(1), 64–74. <https://doi.org/10.32924/jscd.v3i1.32>
- Ferraresi, M., Rizzo, L., & Secomandi, R. (2024). Electoral incentives to target investment in roads: Evidence from Italian municipalities. *European Journal of Political Economy*, 85, 102589. <https://doi.org/10.1016/j.ejpoleco.2024.102589>
- Firmansyah, A. (2019). Intervensi Pihak Eksternal dan Integritas Pejabat Publik. *Jurnal Administrasi Negara*, 12(3), 56–68.
- Forson, J. A. (2024). Does corruption affect development outcomes differently in sub-Saharan Africa? Fresh evidence from Ghana. *Discover Sustainability*, 5(1). <https://doi.org/10.1007/s43621-024-00314-2>
- Gani, R. A., & Suparman, A. (2023). Penerapan Prinsip Good Governance dalam Kebijakan Publik di Indonesia (Studi Kasus Pemerintah Daerah Kabupaten Subang). *The World of Public Administration Journal*. <https://doi.org/10.37950/wpaj.v5i1.1654>
- Hamrak, B., Simonovits, G., & Szucs, F. (2024). Equilibrium communication in political scandals. *European Journal of Political Economy*, 85(July), 102580.

<https://doi.org/10.1016/j.ejpoleco.2024.102580>

- Handoko, R. (2021). *Integritas Kepemimpinan. Modul Pelatihan Kepemimpinan Nasional Tingkat II*. Lembaga Administrasi Negara.
- Hidayat, N. (2018). Kesenjangan Sosial dan Ekonomi serta Implikasinya terhadap Integritas Pejabat. *Jurnal Ekonomi Dan Pembangunan*, 10(1), 23–35.
- Hubertus, O. (2016). Penerapan Manajemen Strategi Dalam Mewujudkan Kinerja Organisasi Sektor Publik. *Societas: Ilmu Administrasi Dan Sosial*, 5(1), 1–11.
- Indarjit, e. r. (2006). *Electronic Goverment; konsep pelayanan publik berbasis internet dan teknologi informasi*. APTIKOM.
- Nomor 12 Tahun 2016 tentang Gerakan Nasional Revolusi Mental, (2016).
- Kaptein, M. (2008). Developing a Measure of Unethical Behavior in the Workplace: A Stakeholder Perspective. *Journal of Management*, 34(5), 978-1008.
- Kayes, D. C., Stirling, D., & Nielsen, T. M. (2007). Building Organizational Integrity. *Business Horizons*, 50(1).
- Moeleong. (2016). *Metode Penelitian Kualitatif*. P.T Remaja Rosdakarya.
- Mulgan, G., & Albury. (2003). *Innovation in the Public Sector. Working Paper Version 1.9: Strategy Unit UK*. Kabinet Office.
- Niswanto, I., & Bratakusumah, D. (2016). *Analisis Implementasi Kebijakan Transparansi Pendapatan Negara Dari Industri Ekstraktif Pada Kementerian Koordinator Bidang Perekonomian*. 5. <https://consensus.app/papers/analisis-implementasi-kebijakan-transparansi-niswanto-bratakusumah/c529b34d6fbe5e558a2ad476f8ba1912/>
- Nuraida, M., Dwiputrianti, Septiana, & Rifki, J. (2018). Pentingnya Kode Etik dan Kode Perilaku untuk Membangun Profesionalitas ASN. *Komisi Aparatur Sipil Negara, Policy Brief*, 1(2).
- OECD. (2017). *Government at a Glance 2017*. Retrieved from.
- Pamudji, S. (1992). *Kepemimpinan Pemerintahan Indonesia*. Bumi Aksara.
- Nomor 49 Tahun 2011 tentang Pedoman Umum Fakta Integritas di Lingkungan Kementerian/Lembaga dan Pemerintah Daerah, (2011).
- Prasetyo, B., & Hartono, S. (2019). Budaya Korupsi di Pemerintahan Daerah: Studi Kasus di Indonesia. *Jurnal Etika Dan Integritas*, 14(3), 67–78.
- Rahardjo, S. (n.d.). *Sisi-Sisi Lain dari Hukum di Indonesia, Kompas media Nusantara*. Kompas Media Nusantara.
- Rahayu, S. (2020). Peran Media dalam Mewujudkan Integritas Pejabat Publik. *Jurnal Komunikasi Dan Media*, 17(1), 44-55.
- Rahman, M. A. (2020). Keterbatasan Sumber Daya dalam Pelaksanaan Program Integritas. *Jurnal Manajemen Publik*, 15(4), 101–113.

- Rahmawati, D. (2017). *Evaluasi Integritas Pelayanan Publik Menuju Wilayahbebas Korupsi Dan Wilayah Birokrasi Bersih Melayani Diptsp Kota Metro*. <https://consensus.app/papers/evaluasi-integritas-pelayanan-publik-menuju-rahmawati/c16a7c56c4ff59c28fd29f5d3b75b98c/>
- Rawls, J. (1999). *A Theory of Justice*. Harvard University Press.
- Sangki, A. A., Gosal, R., & Kairupan, J. (2017). Penerapan Prinsip Transparansi dan Akuntabilitas Dalam Pengelolaan Anggaran Pendapatan dan Belanja Desa (Suatu Studi Di Desa Tandu Kecamatan Lolak Kabupaten Bolaang Mongondow). *Jurnal Eksekutif*, 1(1), 12.
- Sati, N. I. (2020). Ketetapan Mpr Dalam Tata Urutan Peraturan Perundang-Undangan Di Indonesia. *Jurnal Hukum & Pembangunan*, 49(4), 834. <https://doi.org/10.21143/jhp.vol49.no4.2343>
- Setiawan, Y. (2019). Penurunan Kepercayaan Publik Akibat Rendahnya Integritas Pejabat Daerah. *Jurnal Sosial Dan Politik*, 12(2), 56-68.
- Sigiro, B. (2016). Pengaruh Partisipasi Publik, Transparansi Anggaran Dan Komitmen Perumus Kebijakan Terhadap Responsivitas Anggaran. *Jurnal Organisasi Dan Manajemen*, 12(1), 26–38. <https://doi.org/10.33830/jom.v12i1.26.2016>
- Susanto, R., & Wijaya, A. (2022). Keterbatasan Pengawasan dan Akuntabilitas Pejabat Daerah. *Jurnal Pengawasan Dan Akuntabilitas*, 16(2), 34–46.
- Treviño, L. K., & Nelson, K. A. (2011). *Managing Business Ethics: Straight Talk about How to Do It Right*. John Wiley & Sons.
- Tyler, T. R. (2006). *Why People Obey the Law*. Princeton University Press.
- tentang Penyelenggara Negara yang Bersih dan bebas dari Korupsi, Kolusi dan Nepotisme.
- Wahid, A. B. (2024). *Bahan paparan sosialisasi antikorupsi di lingkungan BKPSDM Kabupaten Bogor*. Komisi Pemberantasan Korupsi.
- Wahyudi, T. (2021). Tekanan Politik dan Integritas Pejabat Publik di Daerah. *Jurnal Politik Dan Pemerintahan*, 19(1), 88–97.
- Walker, V. R., Lemeris, C. R., Magnuson, K., Sibrizzi, C. A., Shipkowski, K. A., Taylor, K. W., & Rooney, A. A. (2024). I-REFE diagrams: enhancing transparency in systematic review through interactive reference flow diagrams. *Systematic Reviews*, 13(1), 1–3. <https://doi.org/10.1186/s13643-023-02420-0>
- Yukl, G. (2013). *Leadership in Organizations*. Pearson education.