



Penerapan tata kelola pemerintahan dalam menciptakan wilayah bebas korupsi: Studi kasus pada LLDikti Wilayah V Yogyakarta

Implementation of good governance in creating a corruption-free region: A case study at LLDikti Region V Yogyakarta

Saltsa Aulia Elena Ramadhani^{1*}, Indri Yuliafitri²

^{1,2} Universitas Padjadjaran, Bandung, Indonesia

Abstrak

Penelitian ini bertujuan menganalisis penerapan tata kelola pemerintahan dalam menciptakan Wilayah Bebas Korupsi (WBK) pada LLDikti Wilayah V Yogyakarta. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan studi kasus. Data Primer diperoleh melalui wawancara semi-terstruktur terhadap 10 informan, meliputi Kepala LLDikti, pejabat struktural, tim Zona Integritas, serta pegawai lainnya. Observasi dilakukan selama peneliti melaksanakan magang di LLDikti V dengan mengikuti aktivitas pelayanan publik dan koordinasi internal. Data sekunder bersumber dari dokumen kelembagaan, dan laporan kinerja. Hasil penelitian menunjukkan LLDikti V berhasil menerapkan 13 nilai governansi sektor publik yang tercermin dalam enam area penungkit WBK. Hambatan yang ditemui meliputi keterbatasan SDM dan inkonsistensi sistem reward-punishment, sedangkan tantangan utamanya terkait keberlanjutan, risiko fraud, serta dinamika eksternal. Strategi yang ditempuh adalah penguatan SDM, budaya kerja, optimalisasi pengawasan, dan inovasi digital. Penelitian ini menegaskan bahwa tata kelola pemerintahan yang baik berkontribusi signifikan terhadap keberhasilan WBK dan menjadikan LLDikti V sebagai “*island of integrity*” di sektor pendidikan.

Kata Kunci: Tata kelola pemerintahan yang baik, Wilayah Bebas Korupsi, LLDikti Wilayah V Yogyakarta

Abstract

*This study aims to analyze the implementation of good governance in establishing a Corruption-Free Zone (WBK) at LLDikti Region V, Yogyakarta. The research employed a qualitative case study approach. Primary data were collected through semi-structured interviews with 10 informants, including the Head of LLDikti, structural officials, the Internal Supervisory Unit (SPI), the Integrity Zone team, and staff members. Observations were conducted during the researcher's internship at LLDikti V by directly participating in public service delivery and internal coordination activities. Secondary data were obtained from institutional documents and performance reports. The findings show that LLDikti V successfully implemented 13 public sector governance values, reflected across six WBK leverage areas. The institution faced obstacles such as limited human resources and an inconsistent reward-punishment system, while key challenges included sustainability, fraud risks, and external dynamics. Strategies adopted included human resource development, strengthening work culture, optimizing oversight, and innovating digital services. The study concludes that good governance significantly contributed to WBK attainment, positioning LLDikti V as an “*island of integrity*” in Indonesia's education sector.*

Keywords: Good governance, Corruption-Free Zone, LLDikti Region V Yogyakarta

Histori Artikel:

Diterima 24 Juli 2025, Direvisi 30 September 2025, Disetujui 1 Oktober 2025, Dipublikasi 2 Oktober 2025.

***Penulis Korespondensi:**

Saltsa21001@mail.unpad.ac.id

DOI:

<https://doi.org/10.60036/jbm.827>

PENDAHULUAN

Peningkatan mutu Pendidikan di Indonesia merupakan tugas utama Kemendikbudristek. Untuk mewujudkan hal tersebut diperlukan tata Kelola pemerintahan yang baik. Hal tersebut didasarkan dengan adanya Permendikbudristek No. 28 Tahun 2021 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi serta Rencana Strategis Kemendikbudristek 2020–2024 yang memuat sasaran strategis peningkatan tata kelola dan pelayanan publik di bidang pendidikan.

Lembaga Layanan Pendidikan Tinggi (LLDIkti) yang ada di 17 lokasi di Indonesia merupakan salah satu unit kerja yang dikoordinasikan oleh Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi. LLDikti memiliki tanggung jawab untuk memfasilitasi peningkatan mutu pendidikan tinggi. LLDikti diharapkan bisa mengimplementasikan sejumlah prinsip tata kelola yang baik sebagai lembaga strategis dalam rangka memberikan pelayanan publik dengan hasil yang sebaik-baiknya. Menurut Agus dan Susetyo (2023), faktor dan standar utama untuk menilai keberhasilan suatu pemerintahan adalah pemahamannya terhadap konsep tata kelola yang baik.

Walaupun pemerintah telah melakukan upaya reformasi birokrasi demi terwujudnya *good governance* ini, kasus korupsi masih menjadi ancaman yang serius, salah satunya pada sektor Pendidikan. Salah satu contoh nyata dari kasus tersebut adalah dugaan jual beli jabatan guru besar di LLDikti Wilayah VII Jawa Timur pada Agustus 2024. Kasus tersebut, yang mengungkap adanya indikasi suap senilai Rp200 juta -Rp300 juta yang ditawarkan oleh oknum berinisial IR untuk memuluskan pengajuan jabatan guru besar, menggarisbawahi kerentanan sektor pendidikan terhadap praktik koruptif. Temuan ini selaras dengan pandangan Nurhidayat (2023), yang mengidentifikasi penyalahgunaan wewenang dan lemahnya pengawasan sebagai akar masalah yang memicu korupsi, kolusi, dan nepotisme (KKN) didalam penyelenggaraan pemerintahan. Kasus korupsi di sektor Pendidikan juga tercatat dapat menyebabkan kerugian negara yang signifikan (ICW, 2023).

Penelitian-penelitian sebelumnya telah banyak mengkaji implementasi *good governance* secara umum. Namun, yang menjadi *research gap* dalam penelitian ini, yaitu minimnya kajian mendalam mengenai bagaimana sebuah instansi dapat mencapai dan mempertahankan predikat WBK sebagai *island of integrity*, terutama pada sektor Pendidikan di Indonesia. Kebaruan dari penelitian ini terletak pada analisis komprehensif terhadap praktik terbaik LLDikti Wilayah V Yogyakarta dalam mengimplementasikan tata kelola pemerintahan yang baik hingga mencapai predikat Wilayah Bebas Korupsi, serta mengidentifikasi tantangan dan hambatan dalam mencapai predikat tersebut.

Penelitian ini bertujuan untuk menjawab rumusan-rumusan masalah yang telah ditetapkan, diantaranya untuk mengetahui dan memahami penerapan tata kelola pemerintahan, mengetahui dan memahami penerapan tata kelola pemerintahan yang baik (*good governance*) di LLDikti Wilayah V Yogyakarta dalam menciptakan wilayah bebas korupsi, mengetahui dan memahami hambatan yang dihadapi oleh LLDikti Wilayah V Yogyakarta dalam penerapan tata kelola pemerintahan dalam menciptakan wilayah bebas korupsi, mengetahui dan memahami tantangan yang dihadapi oleh LLDikti Wilayah V Yogyakarta dalam penerapan tata kelola pemerintahan dalam menciptakan wilayah bebas korupsi, serta mengetahui dan memahami strategi yang diterapkan oleh LLDikti Wilayah V Yogyakarta untuk mengatasi hambatan dan tantangan tersebut.

Keterbatasan dari penelitian sebelumnya yang ditindaklanjuti di penelitian ini terkait strategi operasional dan praktik terbaik yang spesifik dari instansi yang telah sukses meraih predikat WBK serta tantangan dan hambatan yang dilalui oleh instansi yang sudah mendapat predikat WBK dalam mencapai dan mempertahankannya. Melalui studi kasus pada LLDikti Wilayah V Yogyakarta, penelitian ini bertujuan untuk memajukan teori serta praktik

pemberantasan korupsi serta memberikan acuan bagi lembaga lain dalam meningkatkan integritas dan kualitas pelayanan publik.

Penelitian ini didasarkan pada beberapa teori, diantaranya teori Tata Kelola Pemerintahan yang merupakan pelaksanaan kekuasaan dalam lingkup administrasi, politik, dan ekonomi untuk mengawasi kegiatan negara di semua tingkatan (UNDP (1999) dalam Moenek dan Suwanda, 2019). Menurut Pedoman Umum Governansi Sektor Publik menyebutkan ada 13 nilai dasar governansi sektor publik, diantaranya kepemimpinan, etika dan kejujuran, supermasi hukum, transparansi, independensi, akuntabilitas, amanah, berorientasi pelayanan dan bangga melayani masyarakat, kompeten, harmonis, loyal, adaptif, dan kolaboratif. Tata kelola pemerintahan yang baik ini memiliki beberapa manfaat, menurut Tambupolon, *et al.* (2023) penerapannya dapat membangun stabilitas politik dengan mendorong supermasi hukum dan pengambilan keputusan yang terbuka sekaligus menciptakan iklim kondusif bagi investasi dan pertumbuhan ekonomi melalui pengurangan korupsi dan peningkatan efisiensi birokrasi.

Selain itu, penelitian ini juga didasarkan pada teori Wilayah Bebas Korupsi (WBK) yang merupakan predikat yang diberikan kepada satuan kerja yang berhasil mengimplementasikan reformasi birokrasi secara efektif, apalagi dalam manajemen perubahan, tata kelola, penataan SDM, pengawasan, serta akuntabilitas kinerja. Tujuan utama dari WBK ini, yaitu untuk mewujudkan pemerintahan yang bersih dari KKN, meningkatkan kualitas pelayanan publik, dan membangun kepercayaan masyarakat. Kebijakan nasional ini diatur dalam PermenPAN-RB No. 90 Tahun 2021, yang juga menetapkan tahapan pembentukan Zona Integritas (ZI) hingga mekanisme pencabutan predikat. Satuan kerja yang diusulkan sebagai WBK harus memenuhi kriteria ketat, termasuk opini WTP dari BPK, tingkat maturitas SPIP, dan predikat SAKIP minimal "B". Pencapaian predikat WBK ini diukur melalui dua komponen, yaitu komponen pengungkit dan komponen hasil. Komponen pengungkit terdiri dari enam area reformasi birokrasi, yaitu manajemen perubahan, penataan tata laksana, penataan sistem manajemen SDM, penguatan akuntabilitas, penguatan pengawasan, dan meningkatkan kualitas publik. Setiap area mempunyai indikator pemenuhan dan reformasi yang spesifik yang memastikan setiap satuan kerja tersebut telah melakukan perubahan yang nyata dalam tata kelola internal. Sedangkan komponen hasil, yaitu komponen yang berfokus pada dampak yang dirasakan oleh pemangku kepentingan, terutama dalam pengukuran nilai persepsi korupsi dari survei eksternal yang mengevaluasi diskriminasi, kecurangan, gratifikasi, percaloan, dan pungutan liar dalam pelayanan.

Teori terakhir yang digunakan dalam penelitian ini, yaitu teori *fraud*. Menurut *Standar the Institute of Internal Auditors (2013)* dalam Ferina *et al* (2023) merupakan perbuatan yang mempunyai ciri dengan mengelabui atau melanggar kepercayaan untuk memperoleh uang, aset, jasa untuk menjamin keuntungan maupun manfaat pribadi dan bisnis. *Fraud* terdiri dari tiga cabang utama, yaitu penyimpangan asset (*asset misappropriation*), kecurangan laporan keuangan (*financial statement fraud*), dan korupsi (*corruption*).

METODE

Pendekatan penelitian yang digunakan dalam penelitian ini, yaitu pendekatan kualitatif. Pendekatan ini merupakan salah satu alat yang dapat membantu peneliti dalam menarik kesimpulan dan temuan dari hal-hal yang diteliti berdasarkan data yang diperoleh. Penelitian ini juga dilakukan dengan pendekatan studi kasus untuk memperoleh penjelasan yang eksploratif dan komprehensif mengenai tata kelola pemerintahan yang diterapkan dalam mewujudkan predikat Wilayah Bebas Korupsi (WBK).

Jenis dan sumber data yang digunakan dalam penelitian ini terdiri atas data primer dan data sekunder. Data Primer diperoleh melalui kegiatan wawancara semi-terstruktur kepada 10 informan, yang terdiri dari Kepala LLDikti, pejabat struktural (hukum, kepegawaian, tata laksana, keuangan), Satuan Pengawasan Internal (SPI), tim Zona Integritas, serta pegawai. Informan

dipilih dengan Teknik purposive sampling, yakni berdasarkan tugas, fungsi, dan relevansinya dengan penerapan tata kelola pemerintahan dan usaha pemberantasan korupsi. Selain itu, melakukan observasi melalui proses pengamatan aktivitas yang relevan dengan fokus penelitian di LLDikti Wilayah V Yogyakarta. Sedangkan data sekunder diperoleh dari dokumen-dokumen yang memuat informasi penerapan tata kelola pemerintahan dalam menciptakan wilayah bebas korupsi di LLDikti Wilayah V Yogyakarta, informasi penelitian sebelumnya, dan literatur yang berisi penjelasan berkaitan dengan topik yang sedang diteliti, serta sumber lain yang relevan dengan penelitian.

Validitas data dijaga melalui dua cara, yaitu triangulasi sumber dengan membandingkan informasi dari pimpinan, staf, dan dokumen resmi serta triangulasi Teknik dengan mengombinasikan hasil wawancara, observasi, dan studi dokumen.

Teknik analisis data yang dilakukan dari penelitian ini, yaitu reduksi data dengan menyederhanakan, merangkum, dan menyeleksi data yang diperoleh dari wawancara dan observasi. Melalui reduksi data, informasi yang kompleks dan berlimpah diubah menjadi terstruktur dan lebih terfokus pada topik penelitian mengenai penerapan tata kelola pemerintahan dalam menciptakan wilayah bebas korupsi, sehingga mempermudah analisis dan menyimpulkan hasil penelitian. Selanjutnya penyajian data dengan penulisan naratif. Langkah terakhir, yaitu penarikan Kesimpulan serta verifikasi kesimpulan berdasarkan temuan penelitian dapat menjawab permasalahan yang telah dirumuskan sejak awal, dan harus ditunjang dengan sejumlah bukti yang kuat dari data yang dikumpulkan dan diteliti.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Penerapan Tata Kelola Pemerintahan yang Baik di LLDikti Wilayah V Yogyakarta Berdasarkan 13 Nilai Governansi Sektor Publik menurut PUGSPI

Penerapan nilai kepemimpinan di LLDikti Wilayah V Yogyakarta menunjukkan konsistensi dan partisipatif yang tinggi melalui peran pimpinan sebagai *role model* dan pengayom dalam menciptakan lingkungan kerja yang terbuka dan kolaboratif. Nilai etika dan kejujuran diimplementasikan melalui adanya Pakta Integritas, kode etik, sistem pelaporan gratifikasi, budaya saling mengingatkan, mencerminkan internalisasi nilai sebagai kewajiban moral, serta benteng terhadap rasionalisasi kecurangan. Supermasi hukum dilakukan untuk mewujudkan kebijakan dan tindakan dilakukan berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku dan didukung dengan adanya pengawasan internal untuk mencegah penyalahgunaan wewenang dan penegakkan *rule of law*.

Nilai transparansi diwujudkan dengan adanya akses informasi yang komprehensif, seperti publikasi laporan kinerja, adanya standar layanan yang jelas dan gratis, serta memanfaatkan berbagai macam *platform digital* dalam mendukung fungsi kontrol eksternal dan akuntabilitas publik. Nilai independensi dilakukan melalui adanya satuan pengawas internal, sistem *reward* dan *punishment* yang adil, dan penolakan tindakan gratifikasi secara tegas, serta memastikan lembaga terbebas dari pengaruh yang tidak semestinya. Nilai akuntabilitas diwujudkan melalui adanya pertanggungjawaban yang menyeluruh yang didukung oleh SPIP, peran aktif SPI, serta pemanfaatan teknologi informasi untuk pengelolaan kepegawaian dan keuangan juga penguatan integritas lembaga. Nilai amanah diwujudkan melalui sikap pegawai yang bertanggung jawab penuh atas tugas dan tanggung jawab, penolakan secara tegas terhadap pemberian yang tidak sesuai dengan aturan perundang-undangan, menjaga netralitas, serta merefleksikan kesadaran moral atas kepercayaan publik.

Kemudian orientasi pelayanan dan bangga melayani masyarakat diwujudkan melalui pelayanan yang ramah, responsif, digital, dan berfokus pada kepuasan pemangku kepentingan karena nilai ini menjadi inti dari komitmen LLDikti Wilayah V. Nilai kompeten diwujudkan melalui

setiap pegawai yang memiliki kemampuan dan keterampilan yang sejalan dengan tugas dan tanggung jawabnya. Nilai harmonis diwujudkan melalui suasana kerja serta kebersamaan dan kolaborasi yang menyatukan seluruh pegawai. Loyalitas pegawai terlihat dari ketaatan yang kuat untuk stabilitas dan konsistensi birokrasi. Nilai adaptif terwujud dari kemampuan organisasi dalam menyesuaikan diri dengan perubahan yang terjadi dan inisiatif dalam inovasi digital, seperti PANDAWA layanan satu pintu digital LLDIKTI Wilayah V yang menunjukkan kecepatan merespons kebutuhan *stakeholders*. Nilai terakhir kolaboratif diwujudkan dalam kerja sama antar pegawai tanpa memandang jabatan yang didukung oleh pimpinan yang partisipatif dan komunikasi terbuka dalam menciptakan sinergi dan efisiensi operasional instansi.

Analisis Penerapan Tata Kelola Pemerintahan dalam Menciptakan Wilayah Bebas Korupsi Berdasarkan 6 Area Pengungkit WBK

Pencapaian predikat Wilayah Bebas Korupsi (WBK) pada LLDikti Wilayah V Yogyakarta pada tahun 2023 merupakan salah satu implikasi dari perubahan pola kerja dan nilai-nilai organisasi. Hal tersebut mengindikasikan adanya komitmen kuat dan penerapan terarah terhadap prinsip tata kelola pemerintahan yang baik dalam upaya mencegah praktik korupsi, kolusi & nepotisme (KKN). Pada analisis ini peneliti tidak hanya menjelaskan mengenai penerapan WBK, namun juga mengeksplor bagaimana penerapannya benar-benar mencerminkan tata kelola pemerintahan yang baik serta mengintegrasikan nilai-nilai *governance* pada setiap area pengungkit.

Salah satu fondasi awal dari proses pembangunan Zona Integritas menuju WBK, yaitu manajemen perubahan. LLDikti Wilayah V Yogyakarta menerapkan manajemen perubahan ini secara terstruktur mulai dari pembentukan tim kerja lintas unit, penyusunan rencana kerja terstruktur, serta kegiatan penyamaan persepsi dan sosialisasi nilai-nilai antikorupsi melalui berbagai media dan instrumen, seperti Pakta Integritas dan kode etik pegawai. Pendekatan ini mencerminkan nilai kepemimpinan, amanah, etika kejujuran, dan kolaboratif, serta sejalan dengan prinsip partisipasi dan akuntabilitas dalam *good governance*. LLDikti Wilayah V tidak hanya memenuhi aspek formal indikator WBK, namun juga berhasil mengubah budaya kerja menuju arah integritas.

Selanjutnya ada penataan tata laksana yang diwujudkan melalui penyusunan dan penerapan SOP yang berbasis peta proses bisnis, pemanfaatan sistem pemerintahan berbasis elektronik (SPBE), dan pelaksanaan keterbukaan informasi publik. Hal tersebut memperkuat nilai supermasi hukum, efektivitas, efisiensi, dan transparansi karena prosedur layanan menjadi jelas, cepat, dan dapat diaudit secara digital.

Kemudian penataan sistem manajemen sumber daya manusia (SDM) yang dilakukan dengan profesional dan berbasis kinerja dengan penilaian melalui e-SKP, perencanaan kebutuhan pegawai berdasarkan analisis jabatan, serta pengembangan kompetensi rutin. Internalisasi Kode Etik, Pakta Integritas, dan pelaporan LHKPN/LHKASN menjadi bagian dari penguatan integritas SDM, menunjukkan implementasi nilai akuntabilitas, kepemimpinan, etika/kejujuran, dan kompeten.

Pada area akuntabilitas, pihak instansi diwujudkan melalui penyusunan dokumen Rencana Strategis (renstra), laporan kinerja instansi pemerintahan (Lakin) secara periodik, dan seluruh pegawai wajib menyampaikan Laporan Harta Kekayaan Penyelenggaraan Negara (LHKPN) serta Laporan Harta Kekayaan ASN (LHKASN) setiap tahun melalui *platform* yang ditetapkan pemerintahan. Penerapan tersebut merupakan implementasi nilai akuntabilitas, transparansi, amanah, kompeten, dan efektif.

Pada area penguatan pengawasan LLDikti Wilayah V Yogyakarta diwujudkan melalui penerapan Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP), pengelolaan pelaporan pelanggaran melalui *whistleblowing system* (WBS, pelaporan gratifikasi, serta pengelolaan pengaduan

masyarakat melalui kanal SP4N-Lapor. Selain itu, lembaga juga menunjukkan tingkat kepatuhan yang tinggi dalam pelaporan LHKPN dan LHKASN secara berkala. Seluruh mekanisme tersebut didesain tidak hanya sebagai bentuk pemenuhan kewajiban administratif, tetapi juga mendorong terwujudnya lingkungan kerja yang bersih, transparan, dan akuntabel. Area ini mencerminkan nilai independensi, etika dan kejujuran, berorientasi pelayanan, kolaboratif, transparansi, dan amanah.

Area terakhir, yaitu peningkatan kualitas pelayanan publik yang diwujudkan melalui berbagai inovasi dan perbaikan prosedur yang diarahkan untuk meningkatkan efisiensi, aksesibilitas, dan kepuasan pengguna layanan. Hal ini menunjukkan pencerminan dari nilai berorientasi pelayanan, efisiensi, efektif, adaptif, partisipatif, akuntabel, dan kompeten.

Analisis Hambatan dan Tantangan dalam Menciptakan Wilayah Bebas Korupsi (WBK)

Dalam mewujudkan predikat Wilayah Bebas Korupsi (WBK), tidak hanya memenuhi indikator administratif, tetapi juga menuntut adanya perubahan budaya organisasi dan penguatan tata kelola yang menyeluruh di LLDikti Wilayah V Yogyakarta. Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, terdapat dua hambatan utama yang bersifat internal dan berdampak langsung terhadap efektivitas pelaksanaan program Zona Integritas di LLDikti Wilayah V, yaitu keterbatasan sumber daya manusia dan beban kerja yang ganda dimana para pegawai menjalankan tugas regular sekaligus melaksanakan kegiatan Zona Integritas (ZI). Hal ini menimbulkan menurunnya risiko efisiensi dan akurasi pelaksanaan tugas apalagi saat sumber daya yang tersedia tidak sebanding dengan kompleksitas pekerjaan yang dihadapi. Terbatasnya sumber daya manusia dan beban kerja yang tinggi juga berakibat pada psikologis dan semangat kerja pegawai sehingga berdampak pada kualitas pelayanan publik dan keberlanjutan reformasi birokrasi. Hambatan kedua, yaitu inkonsistensi penerapan reward dan punishment. Meskipun sistem ini telah disusun sebagai bagian dari manajemen kinerja, penerapannya belum berjalan merata di seluruh unit kerja. Hal ini terjadi karena adanya variasi gaya kepemimpinan antar-unit dan keterbatasan monitoring, sehingga standar penghargaan maupun sanksi tidak selalu diterapkan dengan konsisten. Kondisi tersebut menimbulkan persepsi ketidakadilan di kalangan pegawai dan berpengaruh terhadap motivasi kerja, yang pada akhirnya dapat mengurangi efektivitas sistem pengendalian berbasis kepatuhan.

LLDikti Wilayah V Yogyakarta juga menghadapi sejumlah tantangan, diantaranya menjaga konsistensi dan semangat pegawai setelah mencapai WBK karena motivasi cenderung menurun setelah seseorang meraih penghargaan, hal tersebut menimbulkan risiko lemahnya penerapan SOP dan kualitas layanan pegawai. Kemudian juga potensi terjadinya kecurangan melalui adanya pengawasan informan yang masih menjadi perhatian, hal tersebut berpotensi mengurangi efektivitas sistem yang sudah berjalan. LLDikti juga dituntut untuk terus mengembangkan sumber daya manusia serta terus cepat beradaptasi dengan perubahan seperti teknologi yang terus mengalami perkembangan setiap saat untuk mempertahankan dan meningkatkan kualitas layanan. Selain itu tantangan lainnya, yaitu dinamika eksternal misalnya perubahan struktur kementerian serta minimnya pendampingan struktural dari unit pembina yang mana hal tersebut mengharuskan LLDikti untuk mandiri dalam menjaga semangat reformasi. Tantangan terakhir yang dihadapi, yaitu LLDikti harus bisa menjaga dan mempertahankan kepercayaan publik karena harapan masyarakat yang sangat tinggi terhadap kinerja LLDikti ini menuntut konsistensi pelayanan prima demi menghindari anggapan WBK hanya sebagai formalitas saja.

Analisis Strategi Mengatasi Hambatan dan Tantangan

Berdasarkan penelitian yang dilakukan, LLDikti Wilayah V telah menerapkan strategi-strategi berikut untuk mengatasi hambatan dan tantangan yang dihadapi, diantaranya dengan penguatan sumber daya manusia dan budaya kerja melalui melibatkan seluruh pegawai dalam

program Zona Integritas (ZI), melakukan internalisasi nilai-nilai organisasi, serta menerapkan sistem *reward* dan *punishment* yang objektif untuk mendorong disiplin dan kinerja. Kemudian melakukan penguatan sistem pengawasan dan mitigasi risiko *fraud* melalui diterapkannya SOP, digitalisasi layanan, edukasi gratifikasi, serta menyediakan berbagai media pengaduan seperti *whistleblowing system*, LAPOR, SIAP, dan Unit Layanan Terpadu (ULT). Selain itu pihak instansi juga melakukan peningkatan kualitas layanan publik dan respons terhadap perubahan eksternal melalui inovasi layanan digital, keterbukaan informasi, dan kolaborasi serta *benchmarking* dengan instansi lain. Dalam pelaksanaannya, strategi ini disusun untuk menunjukkan upaya terstruktur LLDikti Wilayah V dalam membangun tata kelola yang akuntabel, partisipatif, dan berkelanjutan demi mempertahankan predikat WBK dan menuju Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani (WBBM).

SIMPULAN

Simpulan

Penelitian ini bertujuan untuk memahami bagaimana penerapan tata kelola pemerintahan yang baik dilakukan oleh LLDikti Wilayah V Yogyakarta dalam rangka mewujudkan Wilayah Bebas Korupsi (WBK), serta mengidentifikasi hambatan, tantangan, dan strategi yang diterapkan untuk mempertahankan keberhasilan tersebut. Berdasarkan hasil penelitian kualitatif yang dilakukan, dapat disimpulkan hal-hal berikut:

1. Penerapan Tata Kelola Pemerintahan yang Baik

LLDikti Wilayah V telah menerapkan prinsip-prinsip tata kelola pemerintahan yang baik yang tercermin dalam pelaksanaan 13 nilai *governansi* sektor publik. Nilai-nilai ini seperti transparansi, akuntabilitas, partisipasi, kepemimpinan, efisiensi dan efektivitas, kolaboratif, inovatif telah diupayakan melalui berbagai kebijakan dan praktik kelembagaan. Seluruh proses perencanaan, pelaksanaan, hingga pengawasan pada keterbukaan informasi publik, akuntabilitas pertanggungjawaban, serta penegakkan kode etik dan disiplin ASN. Hal ini tercermin dari penguatan sistem pengawasan internal, penerapan standar pelayanan publik, dan digitalisasi proses administrasi.

2. Pembangunan Zona Integritas Berbasis Komitmen Kolektif dan Budaya Organisasi

Komitmen untuk membangun Zona Integritas tidak hanya diinisiasi oleh pimpinan, tetapi juga menjadi komitmen seluruh jajaran pegawai di LLDikti Wilayah V. Implementasi nilai-nilai integritas dan anti-korupsi dilakukan melalui sosialisasi, pelatihan, penandatanganan pakta integritas, serta penguatan budaya kerja yang harmonis dan etis. Strategi perubahan budaya organisasi serta keberanian untuk menolak segala bentuk gratifikasi, pungutan liar, korupsi, kolusi, dan nepotisme menjadi pilar keberhasilan membangun lingkungan kerja yang bersih. Komitmen ini tercermin dalam penerapan enam area pengungkit WBK, yaitu manajemen perubahan, penataan tata laksana, penataan SDM, penguatan akuntabilitas, penguatan pengawasan, dan peningkatan kualitas pelayanan publik, yang tidak hanya dijalankan secara administratif, tetapi juga terinternalisasi sebagai bagian dari budaya organisasi yang berorientasi pada integritas dan pelayanan publik.

3. Transformasi Layanan Melalui Inovasi

Upaya untuk memperkuat pelayanan yang berkualitas bagi perguruan tinggi dilakukan melalui digitalisasi layanan, inovasi aplikasi layanan satu pintu seperti PANDAWA. Pemanfaatan teknologi menghasilkan data yang lebih terukur, pelayanan yang transparan, serta meminimalisir peluang terjadinya praktik koruptif di dalam proses layanan.

4. Penguatan Pengawasan dan Penegakkan Disiplin

Keberhasilan memperoleh predikat WBK tidak terlepas dari peran aktif Satuan Pengawasan Internal (SPI) yang melakukan pemantauan, pelaporan, serta audit berkala terhadap setiap proses dan kebijakan organisasi. Penanganan pelanggaran hukum atau etik

dilaksanakan dengan tegas dan transparan untuk menumbuhkan efek jera serta menegakkan supremasi hukum di lingkungan kerja.

5. Kendala dan Tantangan

Meskipun telah memperoleh predikat WBK, LLDikti Wilayah V masih menghadapi tantangan berupa resistensi perubahan, keterbatasan SDM, serta godaan dari lingkungan sekitar yang belum sepenuhnya bebas dari praktik korupsi. Namun upaya mitigasi risiko korupsi terus dilakukan melalui pelatihan, peningkatan kesejahteraan pegawai, dan penguatan sistem pelaporan serta whistleblowing system.

6. LLDikti Wilayah V sebagai *Island of Integrity* dan Peran Model

Dalam konteks masih maraknya kasus korupsi di sektor pendidikan tinggi secara nasional, LLDikti Wilayah V Yogyakarta berhasil menunjukkan diri sebagai *island of integrity*, yaitu unit kerja yang membuktikan bahwa reformasi birokrasi dan tata kelola pemerintahan yang bersih bisa tercapai di tengah lingkungan yang belum sepenuhnya terbebas dari penyimpangan. Capaian ini tidak hanya penting bagi instansi sendiri, tetapi menjadi inspirasi (*role model*) dan pembelajaran bagi instansi pemerintah maupun satuan pendidikan tinggi lainnya di Indonesia.

Secara keseluruhan, penelitian ini menegaskan bahwa tata kelola pemerintahan yang baik berkontribusi signifikan terhadap keberhasilan LLDikti Wilayah V Yogyakarta dalam meraih dan mempertahankan predikat Wilayah Bebas Korupsi. Model keberhasilan ini membuktikan bahwa komitmen, inovasi, pengawasan yang kuat, serta budaya organisasi berintegritas merupakan kunci utama dalam membangun manajemen publik yang bersih, transparan, dan akuntabel. Ke depannya, diharapkan praktik baik ini dapat direplikasikan secara luas untuk diwujudkan sistem pemerintahan bebas korupsi di sektor pendidikan Indonesia.

Keterbatasan

Penelitian ini masih terbatas pada satu studi kasus dan fokus pada aspek implementasi tata kelola dalam konteks WBK. Penelitian lanjutan dapat mengeksplorasi:

1. Analisis dampak WBK terhadap kepuasan layanan publik dan efektivitas kelembagaan
2. Studi komparatif antara instansi WBK dan non-WBK di sektor pendidikan tinggi.
3. Evaluasi implementasi WBK dengan pendekatan kuantitatif untuk melihat tren dan pola kelembagaan secara lebih luas.

Implikasi Penelitian

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa keberhasilan LLDikti Wilayah V Yogyakarta dalam meraih predikat WBK tidak hanya dipengaruhi oleh pemenuhan indikator administratif, tetapi juga oleh penerapan nilai-nilai tata kelola pemerintahan yang baik. Implikasi praktis dari temuan ini adalah perlunya menjaga keberlanjutan WBK melalui integrasi dengan sistem nasional yang telah berlaku, seperti Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP), Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP), Survei Kepuasan Masyarakat (SKM), dan Indeks Persepsi Integritas. Integrasi tersebut penting agar predikat WBK tidak hanya menjadi pencapaian simbolis, tetapi juga menjadi instrument nyata dalam meningkatkan kualitas pelayanan publik, memperkuat akuntabilitas birokrasi, serta menjaga konsistensi LLDikti sebagai “*island of integrity*” di sektor pendidikan tinggi.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdullahi, R., & Mansor, N. (2015). Fraud Triangle Theory and Fraud Diamond Theory. Understanding the Convergent and Divergent For Future Research. *International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences*, 5(4). <https://doi.org/10.6007/ijarafms/v5-i4/1823>

- Adam, Y., Kurniasih, D., & Tobirin, T. (2023). Fenomena Kebijakan Dalam Perspektif Etika Administrasi Publik Pada Instansi Di Indonesia. *Co-Value Jurnal Ekonomi Koperasi Dan Kewirausahaan*, 14(7), 856–865.
- Al Fadli, R., Naim, A., & Abdullah, M. (2020). The effect of transparency, accountability, and participation on public trust and good governance: An empirical study in Yemen. *Journal of Public Affairs*, 4(2), 1–15.
- Association of Certified Fraud Examiners Indonesia. (2019). *Survei Fraud Indonesia 2019. Indonesia Chapter #111*, 53(9).
- Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Weber, T. J. (2020). *Leadership: Current theories, research, and future directions. Handbook of industrial, work, & organizational psychology* (2nd ed., Vol. 1). SAGE Publications.
- Bovens, M., Schillemans, T., & Hart, P. (2021). *The Oxford Handbook of Public Accountability*. Oxford University Press.
- Cresswel, J. (2013). Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches. In *Research design*.
- Daft, R. L. (2016). *Organization Theory and Design* (12th ed.).
- Dwiyanto, A. (2008). *Reformasi Birokrasi Publik di Indonesia: Seri Kajian Birokrasi*. Gadjah Mada University Press.
- Ferina, I. S., Tjandrakirana, R., & Abukosim. (2023). *Konsep Financial Statement Fraud*. Amanah.
- Handayani, Y. (2025). Implementation of Good Governance in Indonesia in an Effort to Minimize Corruption Crime. *International Journal of Health, Economics, and Social Sciences (IJHES)*, 7(1), 277–282. <https://doi.org/10.56338/ijhess.v7i1.6878>
- Hapsari, J., Purnaweni, H., & Priyadi, B. P. (2019a). Implementasi Pembangunan Zona Integritas Menuju Wilayah Bebas dari Korupsi dan Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani di BBWS Pemali Juana Semarang. *Dialogue : Jurnal Ilmu Administrasi Publik*, 1(1), 25–42.
- Hapsari, J., Purnaweni, H., & Priyadi, B. P. (2019b). Implementasi Pembangunan Zona Integritas Menuju Wilayah Bebas Dari Korupsi Dan Wilayah Birokrasi Bersih Dan Melayani Di BBWS Pemali Juana Semarang. *Jurnal Ilmu Administrasi Publik*, 1.
- Herwanto, H. (2024). *Penguatan Kompetensi Pegawai Aparatur Sipil Negara di Era Digital: Tinjauan Kemampuan Teknis, Manajerial, dan Digital*.
- Indrajit, R. E., & Djokopranoto, R. (2021). *Manajemen Pemerintahan Digital*. Penerbit Andi.
- Karso, A. J. (2022). *Buku Ajar : GOOD GOVERNANCE*. Penerbit Samudra Biru.
- Moenek, R., & Suwanda, D. (2019). *GOOD GOVERNANCE Pengelolaan Keuangan Daerah*. PT Remaja Rosdakarya.
- Niravita, A., Dahlan, T. A., Anitasari, R. F., Setiawan, A., & Ningsih, A. S. (2023). Development of Integrity Zone Towards Corruption-Free (WBK)/Clean Bureaucracy (WBBM) at Work Unit Law Faculty UNNES. *Pandecta Research Law Journal*, 18(2), 235–251.
- Pedoman Umum Governansi Sektor Publik Indonesia. (2022). *Pedoman Umum Governansi Sektor Publik Indonesia*. Komite Nasional Kebijakan Governansi.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2018). *Organizational Citizenship Behavior: Its Nature, Antecedents, and Consequences*.
- Prasetyo, A. (2024). *Peran Transparansi dan Akuntabilitas dalam Mewujudkan Pengelolaan Sektor Publik yang Berintegritas*.
- Putra, Y. R., & Handayani, R. (2021). *Pengaruh Akuntabilitas dan Transparansi Terhadap Integritas Kelembagaan Sektor Publik*.
- Rahmatika, D. N. Y. E. A. (2020). Auditing, Dasar- Dasar Pemeriksaan Laporan Keuangan. In *Sustainability (Switzerland)* (Vol. 11, Issue 1).
- Ratnaningtyas, E. M., Ramli, Syafruddin, Saputra, E., Suliwati, D., Nugroho, B. T. A., & Karimuddin. (2022). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Yayasan Penerbit Muhammad Zaini.

- Rita Fiantika, F., Wasil, M., Jumiyati, S., Honesti, L., Sriwahyuni, Mouw, E., Jonata, & Mashudi, I. (2022). *METODOLOGI PENELITIAN KUALITATIF*. Global Eksekutif Teknologi. www.globaleksekuatifteknologi.co.id
- Rusliandy. (2024). *Pengaruh Kebijakan Transparansi Informasi Terhadap Integritas Pejabat Publik dan Pencegahan Korupsi di Pemerintah Daerah*.
- Sari, I. P., & Susilo, B. (2020). *Pengaruh Loyalitas Pegawai dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai pada Organisasi Sektor Publik*.
- Sari, R. A., & Nugroho, A. A. (2023). *Pengaruh Kompetensi Sumber Daya Manusia Terhadap Kualitas Pelayanan Publik di Sektor Pemerintahan*.
- Sugiyono. (2015). Sugiyono, Metode Penelitian dan Pengembangan Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif, dan R&D , (Bandung: Alfabeta, 2015), 407 1. *Metode Penelitian Dan Pengembangan Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif, Dan R&D, 2015*.
- Suhardi, Yunita, A., Rahmadoni, F., & Fibrianto, A. (2022). *MANAJEMEN RISIKO FRAUD TOHAR MEDIA MANAJEMEN RISIKO FRAUD*. Tohar Media. <https://toharmedia.co.id>
- Suhardiman, Rachman, M., & Jamiah. (2023). *BIROKRASI DAN PUBLIC GOVERNANCE*. Tahta Media Group.
- Syuja, A. (2020). *Mengenal Metode Kualitatif Dan Penelitian Pendidikan Islam*. UIN Syarif Hidayatullah Jakarta, 1(11).
- Tampubolon, M., Simanjuntak, N., & Silalahi, F. (2023). *BIROKRASI & GOOD GOVERNANCE*. Global Eksekutif Teknologi. www.globaleksekuatifteknologi.co.id
- Transparency International. (2021). *Corruption Perception Index (CPI) 2020: Report*. Transparency International.
- Velasquez, M. (2019). *Business Ethics: Concepts and Cases* (Edisi ke 8).
- Wada, F. H., Pertiwi, A., Hasiolan, M. I. S., & Lestari, S. (2024). *BUKU AJAR METODOLOGI PENELITIAN*. Sonpedia Publishing Indonesia. www.buku.sonpedia.com
- Widyatuti, R., & Arifin, S. (2021). *Peran Keharmonisan Organisasi dalam Meningkatkan Kepuasan Kerja, Komunikasi Internal, dan Kecepatan Pengambilan Keputusan pada Sektor Publik*.
- Wilujeng, D. S., & Pramudyastuti, 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*, 3(2). <https://doi.org/10.32500/jematech.v3i2.1286>