

## **Pengaruh Zona Integritas-Wilayah Bebas Korupsi (ZI-WBK) Terhadap Motivasi Kerja Pegawai di KPP Pratama Lahat Sumatera**

**Chike Kurnia Putri; Vissia Dewi Haptari**

*chike\_3032230033@pknstan.ac.id; vissiadewih@pknstan.ac.id*

Program Studi Diploma III Pajak, Politeknik Keuangan Negara STAN

**Abstract:** *Corruption Zone (ZI-WBK) predicate is expected to boost employee motivation through improved work culture and professionalism. This study aims to examine the effect of the ZI-WBK predicate on employee motivation at KPP Pratama Lahat. Research data were collected from 63 employees through questionnaires and in-depth interviews. The study employs a quantitative method with a pretest-posttest design, supported by inferential statistical analysis and a qualitative approach. The findings revealed a significant increase in employee motivation after KPP Pratama Lahat achieved the ZI-WBK predicate. Additionally, positive changes in work culture, including enhanced responsibility and professionalism, were observed. The study concludes that the ZI-WBK predicate contributes to bureaucratic reform and public service quality improvement.*

**Keywords:** *Work Culture; KPP Pratama Lahat; Work Motivation; Bureaucratic Reform; Integrity Zone.*

**Abstrak:** Korupsi, Kolusi, dan Nepotisme (KKN) menjadi hambatan utama dalam mewujudkan tata kelola pemerintahan yang bersih. Predikat Zona Integritas-Wilayah Bebas Korupsi (ZI-WBK) diharapkan dapat meningkatkan motivasi kerja pegawai melalui perbaikan budaya kerja dan profesionalisme. Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji pengaruh predikat ZI-WBK terhadap motivasi kerja pegawai di KPP Pratama Lahat. Data penelitian dikumpulkan dari 63 pegawai menggunakan kuesioner dan wawancara mendalam. Penelitian menggunakan metode kuantitatif dengan desain *pretest-posttest*, dilengkapi analisis statistik inferensial, serta didukung pendekatan kualitatif. Hasil penelitian menunjukkan adanya peningkatan signifikan pada motivasi kerja pegawai setelah KPP Pratama Lahat memperoleh predikat ZI-WBK. Selain itu, terjadi perubahan positif dalam budaya kerja, termasuk peningkatan tanggung jawab dan profesionalisme. Penelitian ini menyimpulkan bahwa predikat ZI-WBK berkontribusi terhadap reformasi birokrasi dan kualitas pelayanan publik.

**Kata Kunci:** *Budaya Kerja; KPP Pratama Lahat; Motivasi Kerja; Reformasi Birokrasi; Zona Integritas*

## PENDAHULUAN

Instansi pemerintah merupakan pelayan publik yang bertugas untuk memenuhi dan melayani kebutuhan masyarakat. Namun dalam prakteknya, masih banyak instansi pemerintah yang melakukan kecurangan atau *fraud* dalam melayani. *Fraud* menurut Dewantara (2022) adalah tindakan melawan hukum yang dilakukan oleh orang dalam atau luar organisasi, untuk keuntungan pribadi atau kelompok, yang merugikan negara secara materiil maupun immateriil. Korupsi, Kolusi, dan Nepotisme (KKN) adalah salah satu bentuk *fraud* yang menjadi tantangan besar dalam mewujudkan tata kelola pemerintahan yang bersih dan akuntabel.

Berdasarkan data yang dikutip dari situs Komisi Pemberantasan Korupsi (2024) pada tabel 1, terlihat bahwa tindak pidana korupsi di lingkungan instansi pemerintah meningkat selama periode 2020-2023, tetapi menurun pada tahun 2024. Ini mengindikasikan bahwa praktik *fraud* masih sering terjadi di instansi pemerintah.

**Tabel 1. Indeks Persepsi Korupsi Indonesia**

Tahun	Jumlah Tindak Pidana Korupsi
2020	91
2021	108
2022	120
2023	161
2024	128

Sumber: Data sekunder diolah (2024)

Pemerintah Indonesia, melalui Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (KemenPAN-RB), mencanangkan Zona Integritas-Wilayah Bebas Korupsi (ZI-WBK) untuk mendukung reformasi birokrasi. Menurut Hanafi & Harsono (2020) ZI-WBK adalah sebuah penghargaan yang diberikan oleh KemenPAN-RB kepada instansi pemerintah yang secara konsisten menerapkan tata kelola pemerintahan yang bersih, transparan dan bebas dari korupsi melalui beberapa kriteria penilaian. Program ini bertujuan menciptakan budaya kerja yang berintegritas, profesional, dan bebas dari praktik KKN.

Namun, meskipun beberapa instansi pemerintah telah memperoleh predikat ZI-WBK, dampaknya terhadap motivasi kerja pegawai masih menjadi perdebatan. Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa ZI-WBK berkontribusi pada peningkatan kualitas pelayanan publik dan profesionalisme pegawai (Hanafi & Harsono, 2020). Di sisi lain, studi Syiva et al. (2023) mengungkap bahwa perubahan budaya kerja yang menyertai program ini dapat memunculkan resistensi internal, sehingga memengaruhi motivasi kerja pegawai secara negatif.

KPP Pratama Lahat adalah salah satu unit kerja yang memperoleh predikat ZI-WBK pada tahun 2022. Namun, tabel 2 menunjukkan adanya penurunan tren kompetensi pegawai pada periode 2021–2023, meskipun predikat ZI-WBK telah diterima pada tahun 2022. Fenomena ini menimbulkan pertanyaan tentang efektivitas ZI-WBK dalam meningkatkan motivasi kerja pegawai serta menciptakan budaya kerja yang lebih baik. Penurunan kompetensi juga mengindikasikan bahwa program ZI-WBK mungkin belum sepenuhnya berhasil dalam mendorong peningkatan motivasi kerja secara konsisten.

**Tabel 2. Persentase Penilaian Kompetensi Pegawai**

	2021	2022	2023
<i>Assessment</i>	100%	100%	100%
Ujian Kompetensi	100%	96,77%	94,74%
Nilai total	100%	98,39%	97,89%

Sumber: Data primer diolah (2024)

Penelitian ini bertujuan untuk menjawab tiga pertanyaan utama terkait implementasi predikat ZI-WBK di KPP Pratama Lahat. Pertama, bagaimana proses penetapan predikat ZI-WBK dilakukan, mulai dari persiapan hingga evaluasi. Kedua, apakah predikat ZI-WBK berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja pegawai. Ketiga, sejauh mana pencapaian predikat tersebut mampu mendorong perubahan budaya kerja yang positif. Penelitian ini diharapkan memberikan pemahaman komprehensif tentang efektivitas ZI-WBK serta rekomendasi untuk penguatan reformasi birokrasi.

## **TINJAUAN PUSTAKA**

### **Reformasi Birokrasi**

Reformasi birokrasi adalah sebuah upaya yang diambil pemerintah untuk membentuk sebuah tata pemerintahan yang lebih baik (Wibowo & Kertati, 2022) Menurut Dwiyanto (2006, dikutip dalam Ikaputri 2023), reformasi birokrasi memiliki tujuan untuk membangun kepercayaan masyarakat dan menghilangkan pandangan negatif terhadap pemerintahan. Sejalan dengan tujuan tersebut, pemerintah menerbitkan Peraturan Presiden (Perpres) Nomor 81 Tahun 2010 tentang Grand Design Reformasi Birokrasi 2010-2025.

Di Indonesia, reformasi birokrasi dimulai secara bertahap pada tahun 2004. Reformasi birokrasi ini terbagi menjadi dua gelombang dengan masing-masing gelombang memiliki sasaran dan area perubahan yang berbeda.

### **Zona Integritas-Wilayah Bebas Korupsi (ZI-WBK)**

Berdasarkan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 90 Tahun 2021 tentang Pembangunan dan Evaluasi Zona Integritas Menuju Wilayah Bebas dari Korupsi dan Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani di Instansi Pemerintah, yang selanjutnya disebut PermenPAN-RB 90/2021, definisi dari Zona Integritas adalah instansi pemerintah yang berkomitmen untuk mewujudkan Wilayah Bebas Korupsi (WBK) maupun Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani (WBBM).

Tujuan utama dari ZI-WBK adalah untuk mengimplementasikan reformasi birokrasi dengan fokus khusus kepada pencegahan korupsi dan peningkatan kualitas publik (KPPN Kotabumi, 2021). Adanya ZI-WBK, diharapkan setiap instansi pemerintah dapat menjalankan tugas dan fungsinya secara profesional dan akuntabel.

Penelitian Hanafi & Harsono (2020) menunjukkan bahwa ZI-WBK berkontribusi signifikan dalam memperbaiki kualitas pelayanan publik dan memperkuat profesionalisme pegawai. Dalam penelitian Rachmawati et al. (2023), keberhasilan dalam meraih predikat ZI-WBK diukur berdasarkan penilaian terhadap parameter-parameter yang telah ditetapkan. Parameter ini

mencakup 60% komponen pengungkit dan 40% komponen hasil. Komponen pengungkit memiliki enam area program yaitu Manajemen Perubahan, Penataan Tatalaksana, Penataan Sistem Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM), Penguatan Akuntabilitas Kinerja, Penguatan Pengawasan, dan Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik. Sementara itu, komponen hasil memiliki dua sasaran yaitu Pemerintahan yang Bersih dan Akuntabel serta Pelayanan Publik yang Prima.

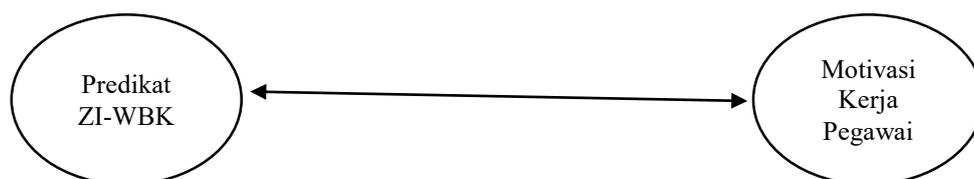
### **Motivasi Kerja Pegawai**

Motivasi kerja merupakan elemen penting dalam keberhasilan program ZI-WBK. Herzberg (1966) membagi faktor motivasi menjadi intrinsik, seperti pengembangan diri dan kepuasan kerja, serta ekstrinsik, seperti penghargaan dan lingkungan kerja. Pegawai dengan motivasi tinggi cenderung bekerja dengan lebih produktif dan antusias, menghasilkan kinerja yang optimal (Hutagalung, 2022). Penelitian Supriyana et al. (2022) juga menunjukkan bahwa inovasi organisasi dan budaya kerja yang mendukung memiliki hubungan erat dengan motivasi kerja pegawai.

### **Budaya Kerja dan Perubahan Organisasi**

Budaya kerja adalah nilai, norma, dan perilaku yang diterapkan oleh organisasi untuk mencapai tujuan bersama. Nawawi (2016) menekankan bahwa perubahan budaya kerja adalah elemen kunci dalam implementasi program reformasi seperti ZI-WBK. Studi Supriyana et al. (2022) menemukan bahwa budaya kerja yang positif meningkatkan profesionalisme, inovasi, dan tanggung jawab pegawai. Namun, resistensi internal terhadap perubahan budaya sering menjadi tantangan yang menghambat keberhasilan implementasi program.

### **Kerangka Pikir Penelitian**



**Gambar 1. Kerangka pikir penelitian**

## Hipotesis

Penelitian ini akan menggunakan konsep teori motivasi dan peran predikat ZI-WBK dalam membangun budaya kerja yang lebih baik. Berdasarkan konsep teori motivasi kerja oleh Herzberg, motivasi dipengaruhi oleh faktor internal dan faktor eksternal. Pencapaian ZI-WBK mencerminkan lingkungan kerja yang lebih profesional, transparan, dan berorientasi pada pelayanan publik yang prima. Adanya reformasi birokrasi yang tertuang dalam pembangunan ZI-WBK, terjadi perbaikan pola pikir, peningkatan budaya kerja disiplin, serta implementasi inovasi yang mendukung kinerja pegawai, sebagaimana terlihat dari adanya agen perubahan dan program-program baru yang inovatif di KPP Pratama Lahat.

Teori ini diperkuat dengan penelitian Supriyana et al. (2022) yang menyatakan bahwa inovasi dan kompetensi memiliki hubungan positif terhadap peningkatan motivasi kerja pegawai. Namun, berdasarkan data standar kompetensi pegawai (Tabel 1) yang mengalami tren penurunan dalam periode 2021-2023, terdapat indikasi bahwa peningkatan motivasi kerja setelah pemberian predikat ZI-WBK masih perlu diuji. Oleh karena itu, hipotesis yang digunakan dalam penelitian ini yaitu:

H<sub>0</sub>: tidak terdapat perbedaan rata-rata antara motivasi kerja pegawai sebelum dan setelah mendapatkan predikat ZI-WBK ( $\mu_1 = \mu_2$ )

H<sub>1</sub>: terdapat perbedaan antara rata-rata motivasi kerja sebelum dan setelah mendapatkan predikat ZI-WBK ( $\mu_1 \neq \mu_2$ ).

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dan kualitatif. Desain penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah *One Group Pretest-Posttest Design*, yang merupakan bagian dari metode penelitian kuantitatif. Desain ini bertujuan untuk mengukur dan membandingkan tingkat motivasi kerja pegawai pada KPP Pratama Lahat sebelum dan sesudah memperoleh predikat ZI-WBK.

Jenis data yang digunakan meliputi data primer dan sekunder. Data primer diperoleh melalui kuesioner yang didistribusikan kepada 63 pegawai KPP Pratama Lahat, serta wawancara mendalam kepada Kepala Subbagian Umum dan

Kepatuhan Internal KPP Pratama Lahat. Data sekunder berupa dokumen resmi, laporan kinerja, catatan implementasi ZI-WBK di KPP Pratama Lahat, dan jurnal pendukung lainnya.

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini mencakup penyebaran kuesioner dengan skala Likert 1-5 untuk mengukur tingkat motivasi kerja, wawancara terstruktur untuk menggali perspektif tentang budaya kerja, serta dokumentasi untuk memperkuat analisis. Teknik analisis data menggunakan pendekatan kuantitatif dan kualitatif.

Jenis variabel penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah variabel independen dan variabel dependen. Variabel independen (X) yang digunakan dalam penelitian ini adalah predikat ZI-WBK di KPP Pratama Lahat. Pengukuran variabel X dilakukan dengan melihat status dan implementasi program ZI-WBK yang telah diterapkan di KPP Pratama Lahat. Indikator pengukuran mencakup tingkat keberhasilan program ZI-WBK dalam menciptakan lingkungan kerja yang bebas korupsi, inovasi layanan publik, dan perubahan budaya kerja pegawai. Pengumpulan data dilakukan melalui dokumentasi resmi terkait capaian predikat ZI-WBK di KPP Pratama Lahat.

Variabel dependen (Y) pada penelitian ini adalah motivasi kerja pegawai di KPP Pratama Lahat. Terdapat dua variabel dependen yaitu motivasi kerja sebelum ada predikat ZI-WBK ( $Y_1$ ) dan motivasi kerja setelah mendapatkan predikat ZI-WBK ( $Y_2$ ).

Variabel  $Y_1$  diukur menggunakan instrumen kuesioner yang dirancang untuk mengevaluasi tingkat motivasi kerja pegawai sebelum KPP Pratama Lahat memperoleh predikat ZI-WBK. Pengukuran dilakukan berdasarkan indikator utama, yaitu kepuasan kerja, dorongan untuk mencapai prestasi, dan pengaruh lingkungan kerja. Data yang dikumpulkan dianalisis secara kuantitatif menggunakan skala Likert. Adapun variabel  $Y_2$  diukur dengan instrumen kuesioner serupa. Namun difokuskan pada penilaian motivasi kerja pegawai setelah KPP Pratama Lahat menerima predikat ZI-WBK.

Analisis kuantitatif dilakukan dengan uji statistik deskriptif dan inferensial menggunakan aplikasi *Jeffreys's Amazing Statistics Program* (JASP). Statistik

deskriptif adalah statistik yang digunakan untuk mendeskripsikan data yang ada (Sugiyono, 2016). Dalam penelitian ini, statistik deskriptif digunakan untuk mendeskripsikan data responden berupa demografi responden dan hasil kuesioner yang diperoleh. Statistik inferensial yang digunakan dalam penelitian ini adalah uji t-dependen. Uji t-dependen adalah uji parametrik yang membandingkan dua rata-rata di antara dua kelompok yang berkaitan pada satu variabel dependen (Goss-Sampson, 2019).

Langkah awal analisis kuantitatif adalah dengan melakukan uji reliabilitas dan validitas kuesioner untuk memastikan bahwa instrumen pengumpulan data memiliki konsistensi dan mampu mengukur variabel secara akurat. Uji reliabilitas dilakukan menggunakan metode *Cronbach's Alpha*, dengan kriteria bahwa nilai di atas 0,70 dianggap reliabel. Sementara itu, uji validitas dilakukan dengan menggunakan Pearson Correlation. Setiap item pertanyaan akan dianggap valid jika memiliki nilai signifikansi kurang dari 0,05.

Selain uji reliabilitas dan validitas, uji normalitas dilakukan untuk menentukan distribusi data. Dalam penelitian ini, uji *Shapiro-Wilk* digunakan untuk mengevaluasi normalitas data dengan kriteria signifikan lebih dari 0,05. Data yang berdistribusi normal dianalisis menggunakan uji t-dependen untuk mengevaluasi perbedaan rata-rata motivasi kerja pegawai sebelum dan sesudah pencapaian ZI-WBK. Jika data tidak berdistribusi normal, maka uji non-parametrik yang digunakan adalah *Wilcoxon Signed-Rank Test* sebagai alternatif. Uji t-dependen atau Uji *Wilcoxon Signed Rank Test* pada penelitian ini memiliki tingkat keyakinan sebesar 95% dan taraf signifikansi *alpha* sebesar 0,05. Hasil yang diperoleh dari uji ini dapat dilihat dari nilai *p-value*. Jika *p-value* memiliki nilai  $< 0,001$ , artinya nilai *p-value* kurang dari *alpha* 0,05. Maka kesimpulan yang didapat dari hasil tersebut adalah menolak  $H_0$  dan menerima  $H_1$  atau terdapat perbedaan rata-rata.

Analisis kualitatif dilakukan dengan mengkodekan hasil dari wawancara yang telah dilakukan untuk mengidentifikasi tema-tema utama terkait perubahan budaya kerja.

Variabel utama dalam penelitian ini adalah predikat ZI-WBK sebagai variabel independen, dan motivasi kerja pegawai sebagai variabel dependen.

Motivasi kerja diukur melalui indikator seperti kepuasan kerja, dorongan untuk berprestasi, dan pengaruh lingkungan kerja, sementara implementasi ZI-WBK dievaluasi berdasarkan indikator keberhasilan program dan perubahan budaya organisasi. Pendekatan ini memungkinkan penelitian untuk memberikan analisis yang komprehensif mengenai dampak ZI-WBK terhadap motivasi kerja pegawai serta perubahan budaya kerja di KPP Pratama Lahat.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Proses Penetapan Predikat ZI-WBK di KPP Pratama Lahat

Proses penetapan predikat ZI-WBK di KPP Pratama Lahat dilaksanakan dengan cara menilai enam area perubahan yang telah disyaratkan. Penetapan ini melalui dua tahap yaitu tahap penancangan dan tahap pembangunan ZI-WBK.

KPP Pratama Lahat memulai proses penancangan dengan melakukan penandatanganan Pakta Integritas oleh seluruh pegawai di lingkungan KPP Pratama Lahat secara rutin di setiap awal tahun. Selain itu, Kepala KPP Pratama Lahat juga turut mengundang instansi-instansi vertikal di Kabupaten Lahat untuk menandatangani Piagam Penancangan Pembangunan ZI-WBK yang bertujuan untuk menyebarluaskan informasi bahwa KPP Pratama Lahat mengikuti Pembangunan ZI-WBK.

Tahap pembangunan ZI-WBK KPP Pratama Lahat melibatkan enam area perubahan. Area pertama adalah manajemen perubahan yang bertujuan untuk membangun komitmen dan pola pikir baru melalui peran pimpinan sebagai *role model* serta pelibatan agen perubahan dalam organisasi. Pada area ini, terdapat empat indikator yang menjadi penilaian. Masing-masing indikator dan program pelaksanaan ditampilkan dalam tabel 3.

**Tabel 3. Ringkasan Area Manajemen Perubahan**

	Variabel Pembahasan	Pelaksanaan
Indikator	Penyusunan tim kerja	Kepala kantor membentuk tim pembangunan ZI-WBK
	Rencana pembangunan ZI-WBK	Penyusunan rencana kerja melalui rapat koordinasi setiap subtim

Variabel Pembahasan	Pelaksanaan
Monitoring dan evaluasi	Monitoring dan evaluasi setiap satu bulan sekali
Perubahan pola pikir dan budaya kerja	Penetapan agen perubahan

Sumber: Data sekunder diolah, 2024

Pada area ini, KPP Pratama Lahat menyusun dokumen rencana pembangunan. Dokumen ini disusun melalui rapat koordinasi oleh seluruh subtim. Seluruh subtim akan membuat rencana kerja serta daftar prioritas. Selanjutnya, rencana kerja dan daftar prioritas tersebut akan dilakukan pengawasan dan evaluasi setiap satu bulan sekali. Untuk mendukung program ZI-WBK, KPP Pratama Lahat memiliki program berupa membentuk agen perubahan atau *change agent*. Agen perubahan ini bertugas sebagai katalisator dalam pembangunan ZI-WBK. Selain itu, KPP Pratama Lahat memiliki dua inovasi yaitu pengadaan lemari gratifikasi dan barang tertinggal, dan *reminder* absen dan *self assessment* kesehatan. Lemari ini digunakan untuk menyimpan barang gratifikasi dari Wajib Pajak dan barang yang tertinggal. Sedangkan inovasi kedua adalah inovasi tentang pengingat yang dilakukan oleh petugas kepegawaian untuk mengingatkan para pegawai terkait absensi dan *Self Assessment* Kesehatan.

Area kedua adalah penataan tatalaksana yang mencakup penyusunan standar operasional prosedur (SOP), penerapan sistem pemerintahan berbasis elektronik, dan peningkatan transparansi informasi. Pada area ini, terdapat tiga indikator yang menjadi penilaian. Masing-masing indikator dan program pelaksanaan ditampilkan dalam tabel 4.

**Tabel 4. Ringkasan Area Penataan Tatalaksana**

Variabel Pembahasan	Pelaksanaan
SOP	Saran revisi/penambahan SOP setiap tahun
Indikator Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik	Pemanfaatan teknologi informasi yang telah ada dan pembuatan aplikasi baru
Keterbukaan Informasi	Penyampaian informasi melalui media sosial

Sumber: Data sekunder diolah, 2024

KPP Pratama Lahat memberikan fasilitas kepada para pegawai untuk mengusulkan terkait perubahan atau penambahan SOP. Usulan ini dibuat oleh setiap seksi setiap akhir triwulan dengan mengirimkan kepada Kepala Subbagian Umum dan Kepatuhan Internal untuk dilakukan eskalasi ke kantor pusat. Pada indikator kedua, KPP Pratama Lahat menciptakan sebuah inovasi yang bernama Aplikasi Monitoring (KIMO). KIMO berfungsi sebagai aplikasi pemantauan terhadap Permohonan Pemindahbukuan (Pbk). Pada indikator ketiga, KPP Pratama Lahat secara rutin telah melakukan kampanye terkait perpajakan dan isu pajak terkini melalui berbagai *platform*.

Area ketiga adalah Penataan Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) yang berfokus pada pengelolaan SDM berbasis kompetensi. Pada area ini, terdapat empat indikator yang menjadi penilaian. Masing-masing indikator dan program pelaksanaan ditampilkan dalam tabel 5.

**Tabel 5. Ringkasan Area Penataan Manajemen SDM**

Variabel Pembahasan	Pelaksanaan
Perencanaan kebutuhan pegawai	Pembuatan analisis beban kerja setiap tahun
Pola mutasi internal	Mutasi internal setiap tahun yang mempertimbangkan kompetensi dan lama jabatan
Pengembangan Pegawai	<i>Forum group discussion</i>
Penegakan Aturan	Pembatasan permohonan berita acara lupa absen

Sumber: Data sekunder diolah, 2024

KPP Pratama Lahat mengadakan analisis beban kerja tahunan untuk menilai dan menetapkan posisi jabatan yang optimal serta pola mutasi internal yang efektif. Mutasi internal ini dilaksanakan secara berkala setiap tahun, berdasarkan kompetensi pegawai dan durasi penempatan di seksi terkait, dengan tujuan meningkatkan kompetensi kerja pegawai. Selain itu, KPP Pratama Lahat juga menyelenggarakan program *forum group discussion* (FGD) untuk *transfer of knowledge* antarpegawai. Untuk memperkuat disiplin pegawai, KPP Pratama Lahat menerapkan kebijakan pembatasan permohonan berita acara lupa absen menjadi maksimal tiga kali dalam sebulan.

Area keempat adalah Penguatan Akuntabilitas Kinerja yang bertujuan meningkatkan keterlibatan pimpinan dalam perencanaan dan pemantauan kinerja, serta memastikan pengelolaan akuntabilitas yang transparan. Pada area ini, terdapat dua indikator yang menjadi penilaian. Masing-masing indikator dan program pelaksanaan ditampilkan dalam tabel 6.

**Tabel 6. Ringkasan Area Penguatan Akuntabilitas Kinerja**

Variabel Pembahasan		Pelaksanaan
Indikator	Keterlibatan Pimpinan	Penandatanganan pakta integritas setiap tahun, dan pemantauan rutin terhadap Pembangunan ZI-WBK
	Pengelolaan Akuntabilitas Kinerja	Pemantauan rutin terhadap Nilai Kinerja Organisasi

Sumber: Data sekunder diolah, 2024

Pada proses pembangunan ZI-WBK, peran pimpinan sangat penting sehingga Kepala KPP Pratama Lahat terlibat langsung dalam proses pembangunan ini yang ditandai dengan penandatanganan dokumen pakta integritas dan selalu melakukan pemantauan rutin. Selain itu, Kepala KPP Pratama Lahat juga selalu melakukan pemantauan terhadap Nilai Kinerja Organisasi (NKO) sebagai bentuk komitmen KPP Pratama Lahat dalam mempertahankan dan/atau meningkatkan NKO yang diperoleh dari tahun ke tahun.

Area kelima adalah Penguatan Pengawasan yang berfokus pada penyelenggaraan pemerintahan yang bersih dan bebas dari korupsi, kolusi, dan nepotisme. Pada area ini, terdapat lima indikator yang menjadi penilaian. Masing-masing indikator dan program pelaksanaan ditampilkan dalam tabel 7.

**Tabel 7. Ringkasan Area Penguatan Pengawasan**

Variabel Pembahasan		Pelaksanaan
Indikator	Pengendalian gratifikasi	Pengadaan lemari anti gratifikasi dan barang tertinggal
	Penerapan SPIP	Pembentukan Tim Internalisasi Kepatuhan
	Pengaduan Masyarakat	Publikasi saluran pengaduan di berbagai media
	<i>Whistle Blowing System</i>	Publikasi media WISE

Variabel Pembahasan	Pelaksanaan
Penanganan Benturan Kepentingan	Pendataan rutin para pegawai terkait benturan kepentingan

Sumber: Data sekunder diolah, 2024

Pengendalian gratifikasi yang ada di KPP Pratama Lahat dibagi menjadi dua sisi, yaitu sisi eksternal dan sisi internal. Pada sisi eksternal, KPP Pratama Lahat membuat sebuah inovasi yaitu pengadaan lemari anti gratifikasi dan barang tertinggal. Inovasi ini bertujuan untuk menyediakan tempat penyimpanan khusus untuk barang-barang yang diberikan oleh Wajib Pajak atau pihak lain kepada petugas pajak, serta barang-barang milik Wajib Pajak yang tertinggal. Lemari ini tidak hanya berfungsi sebagai tempat penyimpanan, tetapi juga sebagai simbol komitmen KPP Pratama Lahat dalam menjaga etika dan profesionalisme kerja. Pada sisi internal, KPP Pratama Lahat menerapkan Sistem Pengawasan Internal Pemerintah (SPIP) dengan membentuk Tim Internalisasi Kepatuhan. KPP Pratama Lahat juga menggunakan sarana pengaduan berupa *Whistleblowing System (WISE)* Kementerian Keuangan. Pada indikator penanganan benturan kepentingan, KPP Pratama Lahat secara rutin melakukan pendataan pegawai di lingkungan KPP Pratama Lahat yang memiliki hubungan relasi, keluarga, atau bisnis dengan para Wajib Pajak. Dengan adanya pendataan tersebut, KPP Pratama Lahat dapat mengidentifikasi potensi konflik kepentingan lebih awal dan mengambil tindakan pencegahan yang diperlukan.

Area keenam atau terakhir adalah Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik yang bertujuan untuk meningkatkan mutu dan inovasi dalam pelayanan publik. Pada area ini, terdapat lima indikator yang menjadi penilaian. Masing-masing indikator dan program pelaksanaan ditampilkan dalam tabel 8.

**Tabel 8. Ringkasan Area Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik**

	Variabel Pembahasan	Pelaksanaan
Indikator	Standar pelayanan	Penetapan standar pelayanan
	Budaya pelayanan prima	Program pelatihan dan pengembangan kompetensi bagi pegawai
	Pengelolaan pengaduan	Pengelolaan pengaduan melalui saluran yang telah ditentukan

Variabel Pembahasan	Pelaksanaan
Penilaian kepuasan terhadap pelayanan	Survei kepuasan layanan
Peningkatan teknologi informasi	Pembuatan aplikasi KIMO

Sumber: Data sekunder diolah, 2024

Standar pelayanan KPP Pratama Lahat telah ditetapkan dengan Keputusan Kepala KPP Pratama Lahat yang mengacu pada Peraturan Direktur Jenderal Pajak Nomor 27/PJ/2016 tentang Standar Pelayanan di Tempat Pelayanan Terpadu Kantor Pelayanan Pajak. Standar pelayanan pada intinya mengatur mengenai hal-hal yang harus dilakukan dalam memberikan pelayanan kepada Wajib Pajak. Selain itu, untuk mewujudkan budaya pelayanan prima, KPP Pratama Lahat senantiasa melakukan berbagai program pelatihan dan pengembangan kompetensi bagi pegawai. Dalam menangani pengaduan, KPP Pratama Lahat memanfaatkan berbagai saluran pengaduan yang telah disediakan Kementerian Keuangan, antara lain WISE, saluran telepon, dan saluran surat elektronik. Setelah memberikan pelayanan, KPP Pratama Lahat juga secara rutin melakukan evaluasi dengan memberikan survei kepuasan pelanggan. Hasil survei tersebut akan digunakan untuk mengidentifikasi area yang perlu diperbaiki. Selain itu, KPP Pratama Lahat juga berupaya untuk mempermudah akses dan transparansi layanan dengan membuat inovasi berupa pembuatan aplikasi KIMO dalam rangka melakukan percepatan dalam pelayanan pemindahbukuan.

Setelah seluruh indikator penancangan dan pembangunan terpenuhi, KPP Pratama Lahat akan mengirimkan seluruh bukti pendukung kepada tim penilai. Tim penilai ini berasal dari Direktorat Kepatuhan Internal dan Sumber Daya Aparatur Direktorat Jenderal Pajak (KITSDA DJP) dan tim penilai dari KemenPAN-RB.

Proses penilaian terbagi menjadi dua bagian, yaitu penilaian kantor dan penilaian lapangan atau *field examination*. Pada penilaian kantor, tim penilai akan memeriksa dokumen pendukung, bukti pelaksanaan, dan hasil monitoring serta evaluasi untuk menilai apakah kantor tersebut telah memenuhi standar yang ditetapkan. Saat penilaian lapangan atau *field examination* di KPP Pratama Lahat, tim penilai secara daring melakukan kegiatan *office tour* untuk mengevaluasi

implementasi dan efektivitas program ZI-WBK. Tim penilai memeriksa kembali dokumen pendukung dan melakukan wawancara dengan pegawai maupun Wajib Pajak. Proses ini bertujuan untuk memastikan bahwa semua indikator dan kriteria yang telah ditetapkan terpenuhi dan benar terjadi.

Pengaruh Penetapan Predikat ZI-WBK terhadap Motivasi Kerja Pegawai di KPP Pratama Lahat

**Tabel 9. Analisis Deskriptif**

	N	Mean	Std. Dev
Motivasi-Pre	63	43.587	4.409
Motivasi-Post	63	45.952	4.202

Sumber: Data primer diolah, 2024

**Tabel 10. Uji Normalitas Kuesioner Motivasi**

	Motivasi-Pre	Motivasi-Post
Mean	43.587	45.952
Std. Deviation	4.409	4.202
Shapiro-Wilk	0.920	0.844
P-value of Shapiro-Wilk	< .001	< .001

Sumber: Data primer diolah 2024

Berdasarkan tabel 10. diperoleh hasil p-value motivasi-pre dan motivasi-post adalah kurang dari 0.001. Artinya, data yang didapatkan berdistribusi tidak normal dan uji yang digunakan untuk menguji hipotesis adalah uji non parametrik (Goss-Sampson, 2019).

Terdapat dua variabel sebelum mendapatkan predikat ZI-WBK yaitu Motivasi-Pre dan variabel setelah mendapatkan predikat ZI-WBK yaitu Motivasi-Post. Hasil analisis menunjukkan bahwa nilai rata-rata motivasi kerja pegawai sebelum mendapatkan predikat ZI-WBK berada di angka 43.587, sedangkan setelah mendapatkan predikat ZI-WBK rata-rata motivasi kerja pegawai mengalami kenaikan menjadi 45.952. Selain itu, standar deviasi pada variabel Motivasi-Post lebih kecil dibandingkan dengan Motivasi-Pre, yang mengindikasikan bahwa data motivasi setelah mendapatkan predikat ZI-WBK cenderung lebih homogen atau

konsisten. Ini menunjukkan adanya peningkatan rata-rata motivasi setelah diberikan perlakuan.

**Tabel 11. Uji Validitas Kuesioner Motivasi**

Item	Motivasi-Pre		Motivasi-Post	
	r	p-value	r	p-value
1	0.606	< .001	0.660	< .001
2	0.720	< .001	0.767	< .001
3	0.402	0.001	0.692	< .001
4	0.621	< .001	0.707	< .001
5	0.816	< .001	0.798	< .001
6	0.823	< .001	0.897	< .001
7	0.883	< .001	0.779	< .001
8	0.798	< .001	0.846	< .001
9	0.770	< .001	0.689	< .001
10	0.784	< .001	0.723	< .001

Sumber: Data primer diolah, 2024

Dari tabel 11, diketahui bahwa 20 pertanyaan diajukan kepada responden. 20 pertanyaan ini dibagi ke dalam 2 kategori, yaitu motivasi sebelum tahun 2022 dan motivasi setelah tahun 2022. Berdasarkan hasil tabel, diperoleh bahwa seluruh item pertanyaan yang berjumlah 20 pertanyaan tersebut seluruhnya berstatus valid karena nilai p-value masing-masing pertanyaan bernilai kurang dari 0.05.

**Tabel 12. Uji Reliabilitas Kuesioner Motivasi**

Motivasi-Pre	Motivasi-Post
<i>Cronbach's Alpha</i>	
0.884	0.907

Sumber: Data primer diolah, 2024

Berdasarkan tabel 12, seluruh kuesioner yang diberikan memiliki nilai *Cronbach's Alpha* lebih besar dari 0.70. Hal ini dapat disimpulkan bahwa kuesioner yang diberikan kepada responden dapat dinyatakan reliabel.

Hasil uji normalitas sesuai tabel 8 menunjukkan bahwa data yang diperoleh dari hasil kuesioner tidak berdistribusi normal. Oleh karena itu, untuk menguji hipotesis pada penelitian ini akan menggunakan uji statistik non parametrik berupa *Uji Wilcoxon Signed Rank Test*.

### Analisis Data Penelitian

Uji *Wilcoxon Signed Rank Test* pada penelitian ini memiliki tingkat keyakinan sebesar 95% dan taraf signifikansi *alpha* sebesar 0.05. Pada tabel 13 menunjukkan hasil *p-value* adalah <0.001 yang artinya kurang dari nilai *alpha* 0.05. Berdasarkan uji ini, dapat disimpulkan bahwa hasil dari *p-value* adalah menolak  $H_0$  dan menerima  $H_1$ . Artinya, terdapat perbedaan rata-rata motivasi kerja pegawai antara sebelum penetapan ZI-WBK dan setelah penetapan ZI-WBK secara signifikan.

**Tabel 13. Uji Wilcoxon Signed-Rank Test**

M <sub>1</sub>	M <sub>2</sub>	W	z	p-value
Mot-Pre	Mot-Post	290.5	-4.912	<.001

*Note. Wilcoxon signed-rank test*

Sumber: Data primer diolah, 2024

Hasil yang diperoleh dari tabel 9 dan tabel 13 menunjukkan bahwa rata-rata motivasi kerja pegawai sebelum dan sesudah mendapatkan predikat ZI-WBK mengalami kenaikan. Artinya, predikat ZI-WBK mempunyai pengaruh yang cukup signifikan terhadap motivasi kerja pegawai di KPP Pratama Lahat.

### Perubahan Budaya Kerja Pegawai di KPP Pratama Lahat

Berdasarkan tabel 14 berikut, diketahui bahwa terdapat 10 item pertanyaan yang diajukan berstatus valid. Hal ini dikarenakan nilai *p-value* masing-masing pertanyaan bernilai kurang dari 0.05. Maka, item-item pertanyaan tersebut sudah tepat diajukan kepada para responden.

**Tabel 14. Uji Validitas Kuesioner ZI-WBK**

Item	r	p-value	Keterangan
1	0.66	<.001	Valid
2	0.77	<.001	Valid
3	0.69	<.001	Valid
4	0.71	<.001	Valid
5	0.80	<.001	Valid
6	0.90	<.001	Valid
7	0.78	<.001	Valid

Item	r	p-value	Keterangan
8	0.85	<.001	Valid
9	0.69	<.001	Valid
10	0.72	<.001	Valid

Sumber: Data primer diolah, 2024

Berdasarkan tabel 15, seluruh kuesioner yang diberikan memiliki nilai *Cronbach's Alpha* lebih besar dari 0.70. Hal ini menunjukkan bahwa kuesioner yang diberikan kepada responden dinyatakan reliabel.

**Tabel 15. Uji Reliabilitas Kuesioner ZI-WBK**

ZI-WBK
Cronbach's Alpha
0.971

Sumber: Data primer diolah, 2024

Berdasarkan tabel 16, dapat dilihat bahwa secara keseluruhan kondisi budaya kerja menunjukkan hasil yang sangat baik. Hal ini tercermin dari nilai rata-rata seluruh indikator yang berada di atas 4.0 dari skala 5.0. Kebanggaan institusional menjadi indikator dengan nilai tertinggi yaitu 4.60. diikuti dengan pemahaman dan pentingnya ZI-WBK dengan nilai 4.57. Tingginya nilai pada kedua indikator ini menunjukkan bahwa pegawai KPP Pratama Lahat memiliki rasa bangga yang kuat terhadap institusinya dan memiliki pemahaman yang baik tentang pentingnya ZI-WBK.

**Tabel 16. Analisis Deskriptif ZI-WBK**

Item	Hal	Mean
1	Pemahaman dan pentingnya ZI-WBK	4.57
2	Dampak terhadap semangat kerja	4.37
3	Peningkatan motivasi kerja	4.33
4	Kebanggaan institusional	4.60
5	Pencapaian integritas	4.22
6	Perubahan perilaku kerja	4.30
7	Kepatuhan terhadap aturan	4.29
8	Pemberantasan korupsi	4.35
9	Lingkungan kerja yang kondusif	4.41
10	Budaya kerja	4.41

Sumber: Data primer diolah, 2024

Lingkungan kerja yang kondusif dan budaya kerja secara umum mendapatkan nilai yang cukup baik yaitu 4.41. Nilai ini sejalan dengan dampak terhadap semangat kerja yang memiliki nilai 4.37 dan upaya pemberantasan korupsi dengan nilai 4.35, yang juga menunjukkan hasil positif. Kondisi ini mengindikasikan bahwa KPP Pratama Lahat telah berhasil menciptakan lingkungan kerja yang mendukung terbentuknya budaya kerja yang baik. Hal ini memiliki dampak yang baik bagi pegawai, karena pegawai menjadi memiliki semangat kerja yang tinggi dan kesadaran akan pentingnya pemberantasan korupsi.

Meskipun demikian, terdapat beberapa aspek yang masih memerlukan perhatian khusus untuk ditingkatkan. Pencapaian integritas mendapatkan nilai terendah yaitu 4.22, diikuti dengan perubahan perilaku kerja (4.30) dan kepatuhan terhadap aturan (4.29). Walaupun nilai-nilai tersebut masih tergolong baik, tetapi relatif lebih rendah dibandingkan indikator lainnya. Hal ini menunjukkan perlunya program penguatan integritas dan sistem monitoring kepatuhan yang lebih efektif. Pengembangan program reward and punishment yang terstruktur juga dapat menjadi solusi untuk mendorong perubahan perilaku ke arah yang lebih positif.

Penerapan ZI-WBK di KPP Pratama Lahat telah berhasil mengubah budaya kerja ke arah yang lebih positif. Hasil survei menunjukkan bahwa pegawai dapat merasakan dampak positif dari program ini. Hal ini menunjukkan bahwa penetapan predikat ZI-WBK benar-benar membawa perubahan nyata dan berkelanjutan dalam budaya kerja di KPP Pratama Lahat

## **PENUTUP**

Penelitian ini menyimpulkan bahwa proses penetapan predikat ZI-WBK di KPP Pratama Lahat dilaksanakan dengan cara menilai enam area perubahan yang telah disyaratkan oleh tim penilai.

Rata-rata motivasi kerja pegawai KPP Pratama Lahat sebelum dan sesudah mendapatkan predikat ZI-WBK yang didapatkan dari pengolahan data kuesioner mengalami kenaikan. Artinya, predikat ZI-WBK mempunyai pengaruh yang cukup signifikan terhadap motivasi kerja pegawai di KPP Pratama Lahat.

Hasil survei yang ditujukan kepada 63 responden menunjukkan bahwa penerapan ZI-WBK di KPP Pratama Lahat telah berhasil mengubah budaya kerja ke arah yang lebih positif. Adanya perubahan budaya kerja membuat KPP Pratama Lahat mampu meningkatkan efektivitas dan efisiensi dalam memberikan pelayanan kepada Wajib Pajak, serta memperkuat kepercayaan masyarakat.

Dari hasil penelitian ini, KPP Pratama Lahat perlu mempertahankan dan meningkatkan capaian ZI-WBK melalui evaluasi berkala serta mengembangkan program-program inovatif untuk mempertahankan motivasi kerja pegawai. Hal ini sebagai bentuk persiapan KPP Pratama Lahat untuk mengikuti program Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani (WBBM). Selain itu, Instansi lain dapat mengadopsi dan mengadaptasi model penerapan ZI-WBK di KPP Pratama Lahat. Selain itu, instansi lain juga dapat melakukan benchmark, dan studi banding ke KPP Pratama Lahat dalam upaya pembangunan ZI-WBK.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Dewantara, A. (2022, June 30). Hindari fraud di sektor publik, tingkatkan pelayanan kepada stakeholders. <https://www.djkn.kemenkeu.go.id/artikel/baca/15196/Hindari-Fraud-di-Sektor-Publik-Tingkatkan-Pelayanan-kepada-Stakeholders.html>
- Goss-Sampson, M. A. (2019). Analisis Statistik Menggunakan JASP: Buku Panduan untuk Mahasiswa (S. Bagaskara, S. Z. Akmal, A. Triman, N. Grasiawaty, & E. Nurhayati, Trans.).
- Hanafi, A. S., & Harsono, M. (2020). Pelaksanaan reformasi birokrasi dengan pembangunan zona integritas pada Kementerian Perindustrian. *Jurnal Informasi Dan Komunikasi Administrasi Perkantoran*, Volume 4, No 1.
- Hutagalung, B. A. (2022). Analisa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai: kompetensi, motivasi dan lingkungan kerja (penelitian literature review manajemen sumber daya manusia). *Jurnal Manajemen Pendidikan Dan Ilmu Sosial*, 3(1). <https://doi.org/10.38035/jmpis.v3i1>
- Ikaputri, V. A. (2023). Potret penyederhanaan birokrasi dalam menunjang reformasi birokrasi. *Open Journal System*, Vol. 18 No. 2, 471–482.
- Komisi Pemberantasan Korupsi. (2024, December 5). Penindakan tindak pidana korupsi. <https://www.kpk.go.id/id/publikasi-data/statistik/penindakan-2>
- KPPN Kotabumi. (2021, March 25). Pembangunan Zona Integritas menuju WBK/WBBM. <https://djpb.kemenkeu.go.id/kppn/kotabumi/id/informasi-umum/publikasi-umum/zona-integritas.html>

- Nawawi, H. (2016). *Manajemen Sumberdaya Manusia Untuk Bisnis yang Kompetitif: Vol. Volume 9*. Gadjah Mada University Press.
- Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi Nomor 90 Tahun 2021 Tentang Pembangunan Dan Evaluasi Zona Integritas Menuju Wilayah Bebas Dari Korupsi Dan Wilayah Birokrasi Bersih Dan Melayani Di Instansi Pemerintah, Pub. L. No. 90 (2021). <https://peraturan.bpk.go.id/Details/202223/permen-pan-rb-no-90-tahun-2021>
- Peraturan Presiden (Perpres) Nomor 81 Tahun 2010 Tentang Grand Design Reformasi Birokrasi 2010-2025, Pub. L. No. 81 (2010). <https://peraturan.bpk.go.id/Details/41084/perpres-no-81-tahun-2010>
- Rachmawati, L., Nurikah, & Kusumaningsih, R. (2023). Implementasi pembangunan zona integritas di Banten berdasarkan peraturan menteri hukum dan HAM nomor 29 tahun 2019 tentang pembangunan zona integritas menuju WBK dan WBBM. *Yustisia Tirtayasa: Jurnal Tugas Akhir*, 3, 95–108. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.51825/yta.v2i1>
- Sugiyono. (2016). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Penerbit Alfabeta.
- Supriyana, A., Rubini, B., Herfina, & Suharyati, H. (2022). Peningkatan inovasi guru melalui kepemimpinan transformasional kepala sekolah dan motivasi berprestasi. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 10(02), 106–111. <https://doi.org/10.33751/jmp.v10i2.6105>
- Syiva, S. P. N., Lestari, R. A., Lil'alamin, E. B. R., & Putra, R. S. (2023). Pengaruh disiplin kerja, motivasi kerja, etos kerja dan lingkungan kerja terhadap produktivitas kerja karyawan (Literature Review). *Jurnal Ekonomi Bisnis Dan Sosial Sains*, Vol 2 No 1.
- Wibowo, A. A., & Kertati, I. (2022). Reformasi birokrasi dan pelayanan publik. *Public Service and Governance*, Vol. 03 No. 01, 1–12