

IMPLEMENTASI ZONA INTEGRITAS MENUJU WBBM DALAM MENGATASI RESISTENSI PERUBAHAN BUDAYA ORGANISASI DI DIREKTORAT JENDERAL PAJAK RI

Hana Afifah Rahmah¹, Mega Aulya Hasanuddin², Rahma Annisa Julia³, Atrika Iriani⁴
Ilmu Administrasi Publik, Universitas Sriwijaya, Indralaya
E-mail: *atrikairiani@fisip.unsri.ac.id⁴

ABSTRAK

Reformasi birokrasi di sektor perpajakan Indonesia menghadapi tantangan resistensi budaya organisasi yang dipengaruhi oleh kasus korupsi serta rendahnya kepercayaan publik terhadap Direktorat Jenderal Pajak (DJP) RI. Penelitian ini menganalisis implementasi Zona Integritas menuju Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani (WBBM) melalui enam area perubahan, yaitu manajemen perubahan, penataan tata laksana, manajemen SDM, penguatan akuntabilitas kinerja, pengawasan, dan peningkatan kualitas pelayanan publik. Pendekatan ini digunakan untuk mengurangi resistensi pegawai yang muncul akibat ketidakpastian, ancaman status, dan gangguan rutinitas melalui komunikasi, partisipasi, dan dukungan organisasi. Studi kasus pada KPP Pratama Jakarta Pancoran menunjukkan hasil positif dengan pencapaian predikat WBK tahun 2020, peningkatan kepuasan wajib pajak dari 78% menjadi 94%, penurunan pelanggaran disiplin sebesar 35%, serta kenaikan penerimaan pajak sebesar 18%. Hasil ini menunjukkan bahwa Zona Integritas efektif sebagai instrumen transformasi budaya birokrasi yang berintegritas dan berkelanjutan.

Kata kunci

Zona Integritas, reformasi birokrasi, resistensi perubahan, DJP RI, budaya organisasi

ABSTRACT

Bureaucratic reform in Indonesia's taxation sector faces challenges related to organizational culture resistance, influenced by corruption cases and low public trust in the Directorate General of Taxes (DGT), Indonesia. This study analyzes the implementation of the Integrity Zone program toward a Corruption-Free and Service-Oriented Bureaucratic Area (WBBM) through six key areas of change: change management, organizational governance, human resource management, performance accountability strengthening, supervision, and public service quality improvement. This approach is aimed at reducing employee resistance arising from uncertainty, status threats, and disruptions to routine work through effective communication, participation, and organizational support. A case study at KPP Pratama Jakarta Pancoran shows positive outcomes, including achieving the Corruption-Free Zone (WBK) predicate in 2020, increasing taxpayer satisfaction from 78% to 94%, reducing disciplinary violations by 35%, and increasing tax revenue by 18%. The findings indicate that the Integrity Zone framework serves as an effective instrument for transforming bureaucratic culture toward integrity and sustainability.

Keywords

Integrity Zone, bureaucratic reform, resistance to change, DGT Indonesia, organizational culture

1. PENDAHULUAN

Direktorat Jenderal Pajak (DJP) Indonesia merupakan bagian penting dalam Kementerian Keuangan yang bertugas utama mengumpulkan pendapatan negara lewat pajak. Sebagai lembaga publik, DJP diharapkan untuk tidak hanya mencapai target pendapatan negara, tetapi juga menyediakan layanan yang terbuka, akuntabel, dan bebas

dari tindakan korupsi. Namun, kepercayaan masyarakat terhadap DJP sempat menurun karena beberapa kasus dugaan pelanggaran yang melibatkan pegawai tertentu, sehingga perlu dilakukan perbaikan yang terencana dan berkelanjutan. Dalam hal ini, reformasi birokrasi menjadi hal yang mendesak untuk memperkuat integritas lembaga serta meningkatkan kualitas layanan kepada masyarakat.

Sebagai bagian dari upaya reformasi dalam sistem birokrasi nasional, pemerintah, melalui Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi, memulai pengembangan Zona Integritas (ZI) untuk mencapai status Wilayah Bebas dari Korupsi (WBK) dan Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani (WBBM). Sesuai dengan Peraturan Menteri PANRB Nomor 90 Tahun 2021, pengembangan Zona Integritas dilakukan dengan enam fokus perubahan, yang mencakup manajemen perubahan, pengaturan tata laksana, pengelolaan sumber daya manusia, peningkatan akuntabilitas kinerja, penguatan pengawasan, dan peningkatan kualitas layanan publik. Inisiatif ini dirancang sebagai alat strategis untuk menciptakan birokrasi yang profesional, bersih, dan terfokus pada pelayanan masyarakat.

Meskipun begitu, penerapan perubahan dalam suatu organisasi sering kali menemui berbagai kendala berupa penolakan dari dalam. Budaya organisasi, seperti yang dijelaskan oleh Robbins (1998), adalah sistem nilai bersama yang mempengaruhi perilaku anggota, sehingga perubahan dalam nilai, metode, atau pola kerja bisa memicu penolakan. Armstrong (2015) menekankan bahwa penolakan terhadap perubahan biasanya disebabkan oleh ketidakpastian, ancaman terhadap posisi atau kestabilan pekerjaan, serta gangguan pada rutinitas yang sudah ada. Dalam konteks DJP, sifat birokrasi yang lebih terstruktur dan kurang fleksibel bisa menghalangi upaya untuk mendorong inovasi, termasuk dalam digitalisasi layanan pajak dan penguatan budaya integritas.

Secara konseptual, proses perubahan dalam organisasi dapat dipahami melalui model transformasi yang dikemukakan oleh Kurt Lewin, yang terdiri dari tiga tahapan: *unfreezing*, *changing*, dan *refreezing*. Tahapan ini sangat relevan dalam pengembangan Zona Integritas di DJP, di mana proses perubahan dimulai dengan membangun kesadaran tentang pentingnya reformasi, dilanjutkan dengan penerapan kebijakan baru, dan diakhiri dengan penguatan budaya kerja baru yang berkelanjutan. Selain itu, teori birokrasi yang dikemukakan oleh Max Weber menyoroti betapa pentingnya sistem administrasi yang rasional, berbasis prestasi, dan transparan sebagai landasan bagi birokrasi yang modern. Dengan demikian, pengembangan Zona Integritas tidak hanya terfokus pada aspek-aspek administratif, tetapi juga mencakup perubahan menyeluruh dalam budaya organisasi.

Berdasarkan uraian tersebut, rumusan masalah dalam penelitian ini adalah bagaimana implementasi Zona Integritas WBBM di lingkungan DJP RI mampu mengatasi resistensi terhadap perubahan budaya organisasi, serta faktor-faktor apa saja yang memengaruhi keberhasilannya. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis penerapan Zona Integritas sebagai instrumen reformasi birokrasi, mengidentifikasi bentuk resistensi perubahan yang muncul, serta menjelaskan strategi yang efektif dalam membangun budaya organisasi yang berintegritas dan berorientasi pelayanan. Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan kontribusi akademik maupun praktis bagi penguatan reformasi birokrasi di sektor perpajakan dan instansi pemerintah lainnya.

2. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode deskriptif. Pendekatan ini dipilih untuk memahami secara mendalam fenomena implementasi Zona Integritas menuju Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani (WBBM) dalam mengatasi resistensi perubahan budaya organisasi di lingkungan Direktorat Jenderal Pajak (DJP) RI. Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data sekunder, yang diperoleh melalui studi literatur dari berbagai sumber, seperti jurnal ilmiah, buku referensi, peraturan perundang-undangan, serta publikasi resmi instansi terkait. Data tersebut kemudian dianalisis untuk mengkaji konsep Zona Integritas, resistensi perubahan, serta implementasinya dalam konteks organisasi publik.

Teknik pengumpulan data dilakukan melalui studi dokumentasi, yaitu dengan menelaah dokumen-dokumen yang relevan, termasuk laporan resmi, artikel ilmiah, dan hasil penelitian terdahulu. Selain itu, penelitian ini juga menggunakan studi kasus pada Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Jakarta Pancoran sebagai contoh empiris implementasi Zona Integritas. Teknik analisis data menggunakan analisis deskriptif kualitatif, dengan langkah-langkah:

- a. Reduksi data (pemilihan dan penyederhanaan data yang relevan)
- b. Penyajian data secara sistematis
- c. Penarikan kesimpulan berdasarkan pola dan hubungan antar konsep

Melalui metode ini, penelitian bertujuan untuk memberikan gambaran mengenai peran Zona Integritas dalam mengatasi resistensi perubahan budaya organisasi di sektor publik.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Implementasi Zona Integritas (ZI) menuju Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani (WBBM) di lingkungan Direktorat Jenderal Pajak (DJP) merupakan bagian dari reformasi birokrasi yang tidak hanya berfokus pada perubahan sistem, tetapi juga pada transformasi budaya organisasi. Hasil kajian ini menunjukkan bahwa efektivitas implementasi ZI dalam mengatasi resistensi perubahan masih bersifat kontekstual dan dipengaruhi oleh dinamika internal masing-masing unit kerja. Secara nasional, implementasi Zona Integritas menunjukkan perkembangan yang cukup signifikan. Berdasarkan data Kementerian PANRB, pada tahun 2020 terdapat peningkatan jumlah unit kerja yang berhasil memperoleh predikat WBK dan WBBM sebagaimana ditunjukkan pada Tabel 1.

Tabel 1. Capaian Implementasi Zona Integritas (2020)

Indikator	Jumlah Unit Kerja
Total unit kerja lolos evaluasi ZI	763
Unit kerja berpredikat WBK	681
Unit kerja berpredikat WBBM	82

Sumber : Kementerian PANRB (2020)

Data tersebut menunjukkan bahwa secara administratif, implementasi ZI mengalami peningkatan yang cukup signifikan. Namun, capaian tersebut belum secara langsung mencerminkan keberhasilan perubahan budaya organisasi secara mendalam. Dalam perspektif teori organisasi, Stephen P. Robbins menyatakan bahwa budaya organisasi bersifat relatif stabil dan sulit diubah dalam waktu singkat (Robbins, 1998). Hal ini menjelaskan mengapa resistensi terhadap perubahan tetap muncul. Sejalan dengan itu, Michael Armstrong menegaskan bahwa resistensi dipengaruhi oleh ketidakpastian dan ketidaknyamanan terhadap perubahan (Armstrong, 2015).

Dalam konteks DJP, resistensi tidak selalu muncul secara terbuka, melainkan dalam bentuk implisit seperti rendahnya partisipasi pegawai dan sikap apatis terhadap program perubahan. Temuan ini sejalan dengan penelitian Lumbantoruan et al. (2021) yang menunjukkan bahwa resistensi dalam organisasi publik cenderung bersifat laten. Di sisi lain, implementasi ZI di tingkat unit kerja menunjukkan dampak yang lebih konkret terhadap kinerja pelayanan. Studi kasus pada KPP Pratama Jakarta Pancoran menunjukkan adanya peningkatan kinerja yang signifikan sebagaimana ditunjukkan pada Tabel 2.

Tabel 2. Dampak Implementasi Zona Integritas di KPP Pratama Jakarta Pancoran

Indikator Kinerja	Sebelum ZI	Setelah ZI	Perubahan
Kepuasan wajib pajak	78%	94%	+16%
Waktu repons pelayanan	100%	60%	40% lebih cepat
Pelanggaran disiplin pegawai	100%	65%	35%

Data pada Tabel 2 menunjukkan bahwa implementasi ZI berkontribusi terhadap peningkatan kualitas pelayanan dan efisiensi kerja. Digitalisasi layanan perpajakan juga berperan dalam mempercepat proses pelayanan dan meningkatkan transparansi. Namun demikian, capaian tersebut perlu dianalisis secara kritis. Peningkatan kinerja yang ditunjukkan melalui indikator kuantitatif belum sepenuhnya mencerminkan perubahan budaya organisasi yang mendalam. Dalam banyak kasus, perbaikan tersebut lebih dipengaruhi oleh inovasi sistem dan teknologi dibandingkan transformasi nilai aparatur. Hal ini menunjukkan adanya kecenderungan *compliance-oriented behavior*, yaitu orientasi pada pemenuhan indikator formal dibandingkan internalisasi nilai integritas.

Penurunan pelanggaran disiplin pegawai juga perlu diinterpretasikan secara hati-hati. Penurunan tersebut dapat mencerminkan efektivitas pengawasan, namun belum tentu menunjukkan perubahan kesadaran intrinsik. Dengan demikian, perubahan yang terjadi masih berada pada tahap kepatuhan (*compliance*), belum mencapai tahap internalisasi (*internalization*). Dalam perspektif manajemen perubahan, kondisi ini menunjukkan bahwa pendekatan implementasi ZI masih cenderung bersifat *top-down*. Mengacu pada model perubahan Kurt Lewin, perubahan organisasi terdiri dari tahap *unfreezing*, *changing*, dan *refreezing* (Lewin, 1951). Implementasi ZI di DJP telah mencapai tahap *changing*, namun belum sepenuhnya berhasil pada tahap *refreezing*, yaitu penguatan nilai baru sebagai budaya organisasi.

Selain itu, orientasi pada pencapaian indikator evaluasi juga menunjukkan adanya fenomena ritual *compliance* (Pollitt & Bouckaert, 2011), di mana organisasi lebih menekankan kepatuhan formal dibandingkan perubahan substantif. Hal ini berpotensi menjadikan predikat WBK/WBBM sebagai tujuan akhir, bukan sebagai sarana transformasi organisasi. Faktor kepemimpinan juga menjadi variabel penting dalam keberhasilan implementasi ZI. Unit kerja yang berhasil umumnya didukung oleh kepemimpinan transformasional yang mampu mendorong internalisasi nilai integritas. Namun, ketergantungan pada figur pimpinan menimbulkan tantangan keberlanjutan, terutama ketika terjadi pergantian kepemimpinan.

Di sisi lain, tekanan eksternal seperti target penerimaan pajak dan tuntutan pelayanan publik turut memengaruhi orientasi implementasi ZI. Organisasi cenderung memprioritaskan capaian jangka pendek yang terukur, sehingga proses perubahan budaya yang bersifat jangka panjang menjadi kurang optimal. Berdasarkan keseluruhan temuan, dapat disimpulkan bahwa Zona Integritas memberikan dampak positif terhadap peningkatan kinerja organisasi, khususnya dalam aspek pelayanan publik. Namun,

efektivitasnya dalam mengatasi resistensi perubahan budaya organisasi masih terbatas. Oleh karena itu, diperlukan pendekatan yang lebih substantif melalui peningkatan partisipasi pegawai, penguatan nilai integritas, serta pembelajaran organisasi agar perubahan yang terjadi bersifat berkelanjutan dan tidak sekadar administratif.

4. KESIMPULAN

Berdasarkan penelitian yang dilakukan, penerapan Zona Integritas menuju Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani (WBBM) di Direktorat Jenderal Pajak RI telah terbukti memberikan hasil positif dalam hal peningkatan kualitas pelayanan publik, efisiensi kerja, dan penguatan pengawasan internal. Hal ini terlihat dari studi kasus KPP Pratama Jakarta Pancoran, yang menunjukkan adanya peningkatan kepuasan wajib pajak, percepatan dalam layanan, serta penurunan pelanggaran disiplin di kalangan pegawai. Namun, efektivitas kebijakan ini dalam menghadapi resistensi perubahan budaya organisasi masih perlu ditingkatkan, karena beberapa perubahan masih berfokus pada pemenuhan indikator administratif dan belum sepenuhnya mendorong internalisasi nilai-nilai integritas dalam perilaku kerja pegawai.

Oleh karena itu, keberhasilan Zona Integritas seharusnya tidak hanya dinilai dari pencapaian predikat WBK/WBBM, tetapi juga dari terbentuknya budaya organisasi yang profesional, akuntabel, dan berorientasi pada pelayanan. Direkomendasikan agar Direktorat Jenderal Pajak RI meningkatkan pengembangan sumber daya manusia melalui pelatihan yang berkelanjutan, komunikasi organisasi yang transparan, kepemimpinan yang transformasional, evaluasi yang berdasarkan perubahan perilaku, serta inovasi digital yang berkelanjutan agar reformasi birokrasi dapat berjalan dengan baik dan signifikan.

5. DAFTAR PUSTAKA

- Armstrong, M. 2015, *Armstrong's handbook of human resource management practice*, 13th edn, Kogan Page, London.
- Direktorat Jenderal Pajak 2023, 'Membangun zona integritas di tengah runtuhnya pilar kepercayaan publik', 10 August, viewed 19 April 2026, <https://pajak.go.id/id/artikel/membangun-zona-integritas-di-tengah-runtuhnya-pilar-kepercayaan-publik>.
- Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi 2021, *Peraturan Menteri PANRB Nomor 90 Tahun 2021 tentang pembangunan dan evaluasi zona integritas*, viewed 19 April 2026, <https://www.pn-negara.go.id/reformasi-birokrasi/pengertian-zona-integritas/>.
- Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi 2021, *Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 90 Tahun 2021 tentang Pembangunan dan Evaluasi Zona Integritas*, viewed 19 April 2026, <https://www.menpan.go.id>.
- Lewin, K. 1947, 'Frontiers in group dynamics', *Human Relations*, vol. 1, no. 1, pp. 5–41.
- Lewin, K. 1951, *Field theory in social science: Selected theoretical papers*, Harper & Row, New York.
- Lumbantoruan, C.M., Tewal, B. & Lumintang, G.G. 2021, 'Faktor-faktor yang menyebabkan resistensi terhadap perubahan organisasi di PT. Pertamina (Persero) Integrated Terminal Bitung', *Jurnal EMBA*, vol. 9, no. 1, pp. 914–923.

- Pollitt, C. & Bouckaert, G. 2011, *Public management reform: A comparative analysis – New public management, governance, and the neo-weberian state*, 3rd edn, Oxford University Press, Oxford.
- Robbins, S.P. 1998, *Organizational behavior*, 8th edn, Prentice Hall, New Jersey.
- Robbins, S.P. 1998, *Organizational behavior: Concepts, controversies, applications*, 8th edn, Prentice Hall, New Jersey.
- Schein, E.H. 2010, *Organizational culture and leadership*, 4th edn, Jossey-Bass, San Francisco.
- Sembiring, G. 2012, 'Budaya organisasi birokrasi Indonesia', *Jurnal Administrasi Publik*.
- Weber, M. 1947, *The theory of social and economic organization*, Free Press, New York.