



Alat Penilaian Integritas Organisasi dalam Kerangka Sistem Manajemen Integritas pada Organisasi Sektor Publik (Suatu Tinjauan Alternatif)

Nur Irfan Dwi Nugroho*, Vivi Oktari

Program Studi Akuntansi Keuangan Publik, Fakultas Ekonomi dan Bisnis,
Universitas Terbuka

Korespondensi: 048836134@ecampus.ut.ac.id

Abstract. Integrity is a fundamental value in realizing clean, transparent, and accountable public sector governance. Various integrity assessment instruments have been implemented in the public sector in Indonesia, such as the Integrity Assessment Survey (SPI) by the Corruption Eradication Commission (KPK), the Integrity Zone (ZI) by the Ministry of Administrative and Bureaucratic Reform (PANRB), and IntoSAINT developed by INTOSAI. However, all three still have limitations. This study aims to analyze the strengths and weaknesses of these three instruments and develop an alternative assessment tool, the Integrity Assessment Tool (IAT), which can be an alternative choice to the integrity assessment model in Indonesia. This study uses a qualitative descriptive approach through literature studies and analysis of integrity policy documents, with a theoretical foundation of the OECD Integrity Framework and the Anti-Bribery Management System (SNI ISO 37001). The results show that the Integrity Assessment Tool is able to assess organizational integrity comprehensively and objectively through four main dimensions: history, performance, potential, and perception. This approach integrates quantitative, qualitative, and psychometric aspects to produce a more accurate and sustainable picture of the integrity position of public sector organizations. Theoretically, this research enriches the study of public sector integrity management, while practically, it provides guidance for government agencies in building a measurable, systematic, and sustainable integrity evaluation system as a basis for establishing a national model for integrity assessment.

Keywords: Integrity, Public Sector, Integrity Assessment Tool (IAT), OECD Integrity Framework, SMAP SNI ISO 37001

Abstrak. Integritas merupakan nilai dasar dalam mewujudkan tata kelola sektor publik yang bersih, transparan, dan akuntabel. Berbagai instrumen penilaian integritas telah diterapkan di sektor publik di Indonesia, seperti Survei Penilaian Integritas (SPI) oleh KPK, Zona Integritas (ZI) oleh Kementerian PANRB, dan IntoSAINT yang dikembangkan oleh INTOSAI. Namun, ketiganya masih memiliki keterbatasan. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis kelebihan dan kelemahan dari ketiga instrumen tersebut serta mengembangkan alat penilaian alternatif, yaitu Integrity Assessment Tool (IAT), yang dapat menjadi pilihan alternatif atas model penilaian integritas di Indonesia. Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif melalui studi literatur dan analisis dokumen kebijakan integritas, dengan landasan teori Integrity Framework dari OECD serta Sistem Manajemen Anti Penyuapan (SNI ISO 37001). Hasil penelitian menunjukkan bahwa Integrity Assessment Tool mampu menilai integritas organisasi secara komprehensif dan objektif melalui empat dimensi utama yaitu historis, performansi, potensi, dan persepsi. Pendekatan ini mengintegrasikan aspek kuantitatif, kualitatif, dan psikometrik untuk menghasilkan gambaran posisi integritas organisasi sektor publik yang lebih akurat dan berkelanjutan. Secara teoretis, penelitian ini memperkaya kajian tentang manajemen integritas sektor publik, sedangkan secara praktis, memberikan panduan bagi instansi pemerintah dalam membangun sistem evaluasi integritas yang terukur, sistematis, dan berkelanjutan sebagai dasar pembentukan model nasional penilaian integritas.

Kata kunci: Integritas, Sektor Publik, Integrity Assessment Tool (IAT), OECD Integrity Framework, SMAP SNI ISO 37001

1. LATAR BELAKANG

Nilai integritas merupakan prinsip universal yang membentuk karakter individu dalam organisasi. Individu berintegritas menjadi fondasi bagi terciptanya organisasi yang terpercaya dan beretika. Menurut Angky F dan Iksan I (dalam Abdullah Hehamahuha, 2022, p.223) bahwa

Received: November 24, 2025; Revised: November 29, 2025; Accepted: December 04, 2025;

Published: April 30, 2026

*Corresponding author, e-mail address

integritas adalah pola pikir, sikap jiwa, gerakan hati nurani manusia yang diwujudkan dengan perkataan, tindakan, dan perilaku dalam kehidupan sehari-hari. Menurut *ISSAI 130 Code of Ethics* (2016, p.5), integritas diartikan sebagai tindakan yang mencerminkan kejujuran, keandalan, itikad baik, serta berorientasi pada kepentingan publik. Pengertian Integritas menurut *The Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD)* yaitu: ”*Integrity can be defined as the use of funds, resources, assets, and authority, according to the intended official purposes, to be used in line with public interest*”.

Integritas menjadi pilar utama dalam upaya mewujudkan *good governance* di sektor publik. Di Indonesia, berbagai program seperti Survei Penilaian Integritas (*SPI*) KPK dan Zona Integritas (*ZI*) telah dikembangkan untuk memperkuat nilai-nilai integritas. Namun, pendekatan yang digunakan masih bersifat sektoral, parsial, dan tidak saling terintegrasi dalam suatu sistem manajemen yang menyeluruh pada organisasi. Kelemahan tersebut menyebabkan evaluasi integritas lebih banyak bersandar pada persepsi subjektif daripada bukti empiris dan indikator kinerja kelembagaan. Menurut Suyono (2022, p.249), tingkat pemahaman ASN yang belum sepenuhnya utuh atau komprehensif atas konsep integritas beserta implikasi risiko terhadap implementasinya khususnya dalam hal evaluasi atau penilaian suatu perilaku termasuk kategori berintegritas atau tidak. Hal ini menunjukkan perlunya mekanisme penilaian integritas yang lebih obyektif, sistematis, dan berbasis data.

Permasalahan pertama yang dikaji adalah bagaimana instrumen penilaian integritas yang telah diterapkan pada organisasi sektor publik, seperti Survei Penilaian Integritas (*SPI*) oleh KPK, Zona Integritas oleh Kementerian PAN RB, dan *IntoSAINT* yang dikembangkan oleh *International Organization of Supreme Audit Institutions (INTOSAI)*, ditinjau dari aspek basis penilaian, objektivitas, keterpaduan sistem organisasi, fokus utama, serta kelemahan yang perlu diperbaiki agar penilaiannya lebih komprehensif dan efektif. Kedua adalah bagaimana rancangan *Integrity Assessment Tool (IAT)* dapat dikembangkan sebagai instrumen alternatif untuk mengukur integritas organisasi sektor publik secara objektif dan sistematis, dengan mempertahankan keunggulan dari ketiga instrumen sebelumnya serta mengatasi keterbatasan yang ada, sehingga mampu mendukung penguatan sistem integritas nasional yang terintegrasi dan berkelanjutan.

Penelitian ini bertujuan menganalisis kelebihan dan kelemahan instrumen integritas yang ada yaitu *SPI* KPK, Zona Integritas, dan *IntoSAINT*, serta menawarkan alat penilaian integritas alternatif sebagai model nasional yang terintegrasi. Manfaat penelitian ini adalah pertama secara teoretis, yaitu untuk memperkaya kajian ilmiah tentang pengembangan teori dan konsep

manajemen integritas sektor publik, khususnya dalam evaluasi dan penyempurnaan instrumen pengukuran. Kedua, secara praktis memberikan panduan bagi organisasi sektor publik dalam membangun sistem penilaian integritas yang komprehensif, objektif, dan berkelanjutan guna memperkuat sistem pengawasan integritas nasional.

2. KAJIAN TEORITIS

Teori Kerangka Integritas (Integrity Framework) Menurut OECD

Sistem Manajemen Integritas (SMI) merupakan bentuk manajemen untuk mewujudkan integritas pada sektor publik sehingga tercapai tujuan dari *good governance*. *OECD* (2009, p.9) menjelaskan, manajemen integritas tidak condong pada pendekatan yang berbasis aturan ataupun condong pada pendekatan nilai-nilai, tetapi keseimbangan antara keduanya dan pendekatan yang fleksibel antara keduanya. Kerangka kerja manajemen integritas terbagi dalam tiga komponen/pilar yang penting dan dua lapisan. Tiga pilar tersebut terdiri dari:

- a) Pilar pertama, instrument yang bertujuan untuk merangsang dan menegakkan integritas, mencegah korupsi dan pelanggaran integritas lainnya dalam organisasi. Instrumen ini bisanya berupa regulasi yang terkait dengan integritas.
- b) Pilar Proses yaitu mengacu pada proses perencanaan, pengembangan, implementasi, evaluasi dan adaptasi dari manajemen integritas yang dilakukan secara berkelanjutan.
- c) Pilar Struktur yaitu mengacu pada aspek organisasi yaitu meliputi siapa yang bertanggung jawab atas manajemen integritas dan bagaimana mengkoordinasikan sumber daya dalam organisasi yang kegiatannya berdampak pada integritas organisasi.

OECD (2009, p.9) menyatakan pada setiap tiga pilar kerangka manajemen integritas terbagi menjadi dua lapisan yaitu inti (*core*) dan pelengkap (*complementary*), yaitu: Lapisan inti mencakup instrumen pokok integritas kode etik, pengelolaan konflik kepentingan, dan mekanisme pelaporan pelanggaran yang dijalankan oleh aktor utama sebagai penggerak integritas dalam organisasi sektor publik. Lapisan pelengkap berfungsi mendukung dan memperkuat penerapan integritas sehingga kebijakan dan praktik integritas dapat berjalan efektif dan berkelanjutan.

Menurut *OECD* (2009, p.9), manajemen integritas menerapkan pendekatan holistik, yang mencakup aspek inti (*core*), pelengkap (*complementary*), serta faktor internal dan eksternal organisasi. Konteks internal mencakup faktor dalam organisasi yang memengaruhi integritas, sedangkan konteks eksternal meliputi lingkungan tata kelola sektor publik yang berada di luar kendali organisasi namun berpengaruh signifikan terhadap manajemen integritas (*OECD* 2009,

p.8). Keberadaan komponen *core*, *complementary* dan *context* dalam *Integrity Framework* dapat diringkas dalam tabel 2 berikut ini:

Tabel 1. *Integrity Framework*

| Integrity Framework | | | | | | | |
|--------------------------------|---------------|-----------------------|----------------|---------------|-----------------------|----------------------|----------------------|
| Integrity Management Framework | | | | | | Context | |
| Core | | | Complementary | | | Inner Contex t | Outer Contex t |
| Instrumen t | Prosesse s | <i>Structure</i> s | Instrumen t | Prosesse s | <i>Structure</i> s | | |

Efektivitas manajemen integritas sangat bergantung pada implementasinya, bukan sekadar penyusunan kerangka kerja. Menurut *OECD* (2009, p.8), Manajemen integritas yang efektif mencakup empat aspek inti yaitu menetapkan definisi integritas, membimbing penerapannya, memantau pelaksanaannya, dan menegakkannya.

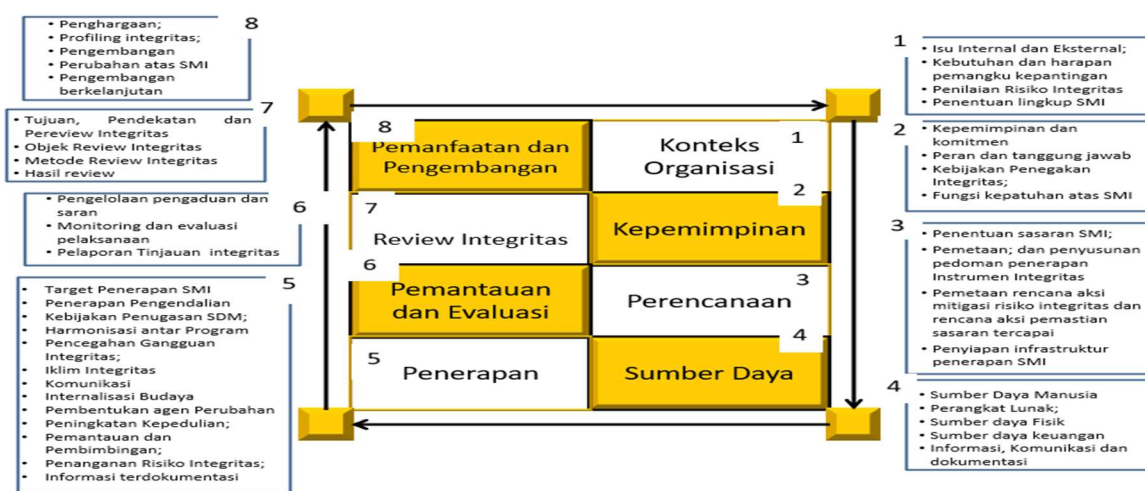
OECD (2018, p.3) menyebutkan bahwa integritas lebih dari sekadar pilihan rasional untuk menolak korupsi, tetapi pada dasarnya, mempromosikan integritas berarti mendorong perilaku yang berorientasi pada kepentingan publik dibandingkan perilaku yang mementingkan diri sendiri, seperti praktik korup dan tidak etis. Instrumen manajemen integritas tidak ada dalam ruang hampa. Menurut Apriwadi dan Debbie Christine (2023, p.3562) integritas menjadi esensial karena profesi dipandang sebagai bentuk tanggung jawab publik yang menuntut profesional untuk berfokus pada pemenuhan pelayanan publik secara bertanggung jawab. Bahkan, dalam profesi auditor, integritas sebagai dasar dalam membangun kepercayaan, sebagaimana disampaikan Lyn Fountain (2017, p.77). Manajemen integritas berada dalam konteks yang lebih luas dengan banyak faktor dalam organisasi termasuk integritas personil/individu dalam organisasi dan faktor luar organisasi. Pilar dan lapisan dalam kerangka kerja integritas, dijelaskan dalam tabel 3 berikut ini:

Tabel 2. Kerangka Kerja Integritas: Tiga Pilar dan Dua Lapisan

| | <i>Instruments</i> | <i>Processes</i> | <i>Structures</i> |
|----------------------|---|---|----------------------------|
| <i>Core</i> | Terkait dengan regulasi yang terkait dengan integritas, serta kepatuhan terhadap regulasi. | Terkait dengan proses dan kinerja organisasi yang dipengaruhi oleh integritas | Terkait dengan Sumber Daya |
| <i>complementary</i> | Integritas sebagai kriteria yang harus ada dalam dalam setiap proses bisnis di organisasi, seperti asesmen integritas individu dalam ke-SDM-an, risiko integritas, persepsi publik/eksternal atas integritas organisasi dan pelayanan publik, dll | | |

Siklus Sistem Manajemen Integritas (SMI)

Siklus Sistem Manajemen Integritas (SMI) merupakan proses terpadu yang mengadopsi sebagian siklus *SNI ISO 37001* tentang Sistem Manajemen Anti Penyuapan (*SMAP*) yaitu konteks organisasi, kepemimpinan, perencanaan, dukungan. Adopsi tersebut dalam siklus SMI menjadi konteks organisasi, kepemimpinan, perencanaan, sumber daya, penerapan, pemantauan dan evaluasi, reviu integritas, serta pemanfaatan dan pengembangan secara berkelanjutan. Setiap siklus dalam SMI dijelaskan secara singkat dalam gambar 2 berikut ini:



Gambar 1. Siklus SMI

Survei Penilaian Integritas (SPI) KPK

Laporan *SPI KPK* Tahun 2024, menjelaskan bahwa *SPI KPK* merupakan instrumen pemetaan risiko korupsi yang dikembangkan sejak 2007 dengan pendekatan multidimensi dan melalui pengumpulan data mikro dari pegawai, pengguna layanan, dan mitra pengadaan. Dalam *SPI KPK*, sebagian besar data tetap berbasis persepsi (*KPK, 2017, p.8*). *SPI KPK* mampu mengidentifikasi area perbaikan serta memberikan dasar yang lebih komprehensif bagi perumusan kebijakan antikorupsi yang efektif (*SPI KPK, 2024, p. 9*). Susilo, W. D., Angraeni, S., dan Partohap, T. H. (2019, p.168), menjelaskan bahwa *SPI KP* merupakan hasil adaptasi dari *Integrity Assessment* dari *Anti Corruption and Civil Rights Commission (ACRC)* Korea Selatan sejak 2002.

Zona Integritas (ZI)

ZI memiliki dasar hukum yaitu Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (PermenPANRB) Nomor 90 Tahun 2021 tentang Pembangunan dan Evaluasi Zona Integritas Menuju Wilayah Bebas dari Korupsi (WBK) dan Wilayah Birokrasi

Bersih dan Melayani (WBBM) di Instansi Pemerintah. Andhi Sukma Hanafi dan Mugi Harsono (2020) menyebutkan ZI adalah predikat bagi unit kerja instansi pemerintah yang memiliki komitmen mewujudkan WBK atau WBBM melalui reformasi birokrasi, pencegahan korupsi, dan peningkatan kualitas pelayanan publik. Penilaian ZI didasarkan pada lembar kerja evaluasi (LKE) yang mencakup aspek pengungkit seperti manajemen perubahan, penataan tatalaksana, sistem manajemen SDM, penguatan pengawasan, akuntabilitas kinerja, dan pelayanan publik. Menurut Setia UA (2022, p.45) bahwa unit kerja dari organisasi sektor publik yang diusulkan ZI harus melalui proses penancangan, pembangunan rencana aksi, dan penilaian oleh tim internal (TPI) dan tim penilaian nasional (TPN).

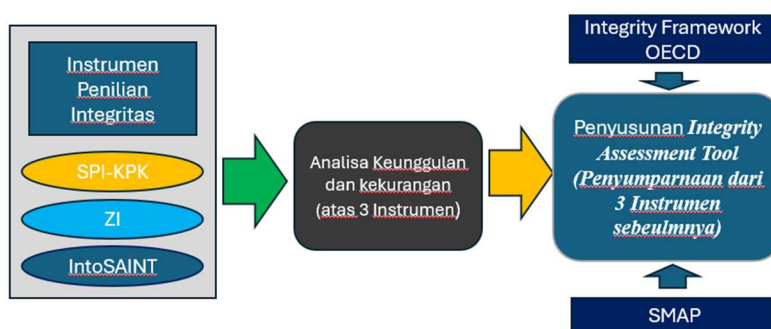
IntoSAINT

IntoSAINT adalah alat *self assessment* yang dikembangkan oleh *Netherlands Court of Audit* dan kemudian diadaptasi oleh *International Organization of Supreme Audit Institutions (INTOSAI)* untuk *SAIs* di seluruh dunia. Berdasarkan dokumen *INTOSAI & IDI (2010), IntoSAINT: Self Assessment of Integrity by Supreme Audit Institutions Implementation Handbook* bahwa penilaian *IntoSAINT* terdiri dari dua dimensi utama yaitu analisis kerentanan (*vulnerability*) terhadap pelanggaran integritas, yaitu proses yang terjadi dalam *Supreme Audit Institutions (SAIs)* yang rentan terhadap risiko seperti korupsi, konflik kepentingan, penyalahgunaan wewenang. *IntoSAINT* dirancang untuk menjadi bagian dari strategi integritas yang terjadi pada institusi *SAIs*. *Manual IntoSAINT (2013, p.10)*, menekankan bahwa integritas harus tertanam secara permanen dalam organisasi dan tidak hanya diperlakukan sebagai sebuah proyek sementara. *IntoSAINT* telah diintegrasikan ke dalam kerangka *INTOSAI (The International Organization of Supreme Audit Institutions)* dan telah diluncurkan di banyak wilayah sebagai bagian dari *capacity building SAIs*.

3. METODE PENELITIAN

Kerangka pikir adalah penjelasan sementara dari fenomena yang mengarah ke masalah dalam satu topik penelitian/kajian (Susanto Y, 2020, p.64). Kajian ini menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif melalui studi literatur dan analisis dokumen kebijakan integritas terhadap tiga model penilaian: *SPI KPK*, *Zona Integritas*, dan *IntoSAINT*. Analisis difokuskan pada basis penilaian, objektivitas, keterpaduan sistem, fokus utama, dan kelemahan masing-masing instrumen. Data diperoleh dari pedoman dan laporan resmi ketiga instrumen serta uji validitas psikometrik alat ukur integritas individu. Landasan teoritis mengacu pada *Integrity Framework OECD* dengan tiga

pilar (instrumen, proses, struktur) dan dua lapisan (inti dan pelengkap) dan *Sistem Manajemen Anti Penyyuapan (SMAP SNI ISO 37001)* sebagai landasan pengembangan alat penilaian integritas organisasi (*Integrity Assessment Tool*). Dalam *Integrity Framework OECD* tersebut, terdapat pilar instrument yang mencakup kebijakan, kode etik, regulasi, dan sistem pelaporan. Pilar proses meliputi mekanisme pengendalian, evaluasi, dan manajemen risiko integritas. Sedangkan pilar struktur berfokus pada peran kelembagaan, kepemimpinan, dan budaya organisasi. Penyusunan alat penilaian integritas merupakan hasil penyempurnaan dari analisis terhadap tiga instrumen integritas yaitu *SPI KPK*, *Zona Integritas*, dan *IntoSAINT* ditinjau dari basis penilaian, objektivitas, keterpaduan sistem, fokus utama, serta kelemahannya.



Gambar 2. Kerangka Pikir

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisa Perbandingan Instrumen Penilaian Integritas pada SPI KPK, Zona Integritas, dan IntoSAINT Ditinjau dalam Perspektif Basis Penilaian, Tingkat Objektivitas, Keterpaduan pada Sistem Organisasi, Fokus Utama, dan Kelemahan.

a. Survei Penilaian Integritas (*SPI KPK*)

i. Basis

Penilaian *SPI KPK* menilai tingkat integritas dan risiko korupsi di instansi pemerintah berdasarkan pada persepsi dan pengalaman tiga kelompok responden yaitu internal dan eksternal organisasi, dan ahli/eksper (tokoh independent, *BPK*, *BPKP*, *Ombudsman*, dan *LSM*). Indikator utama mencakup transparansi, pengelolaan SDM, pengadaan barang/jasa, pengelolaan anggaran, serta budaya antikorupsi. Data dikumpulkan dengan metode survei kuantitatif (kuesioner) yang dilengkapi dengan

data sekunder, misalnya laporan hasil pemeriksaan *BPK*, laporan pengawasan *APIP*, operasi tangkap tangan (*OTT*).

- ii. Tingkat Objektivitas
SPI KPK menggunakan *random sampling* untuk menjaga representativitas responden dan menjamin anonimitas demi kejujuran jawaban. Sebagian besar data tetap dari *SPI KPK* berbasis persepsi sehingga objektivitas relatif terbatas. Penilaian bersifat indikatif, bukan pembuktian kasus korupsi, dan dipengaruhi oleh kejujuran serta pemahaman responden terhadap pertanyaan.
 - iii. Keterpaduan Sistem Organisasi
 Hasil *SPI KPK* digunakan sebagai bahan evaluasi internal instansi dalam reformasi birokrasi dan pembangunan zona integritas. *SPI* juga terhubung dengan sistem pengukuran kinerja pemerintahan nasional, misalnya indikator tata kelola dan indeks risiko korupsi. Implementasi hasil *SPI* sering kali belum sepenuhnya terintegrasi ke dalam manajemen risiko dan budaya organisasi, sehingga tindak lanjutnya masih sporadis.
 - iv. Fokus Utama
SPI KPK dapat mengidentifikasi area rawan korupsi, seperti gratifikasi, konflik kepentingan, penyalahgunaan wewenang. *SPI KPK* mampu mendorong perbaikan sistem dan budaya integritas di lembaga publik. *SPI KPK* menghasilkan Indeks Integritas Nasional sebagai cerminan kemajuan pencegahan korupsi.
 - v. Kelemahan yang harus diperbaiki oleh *SPI KPK* yaitu data yang diperoleh masih terlalu bergantung pada persepsi, serta representativitas atau keterwakilan responden eksternal yaitu masyarakat pengguna layanan yang terkadang masih rendah sehingga memengaruhi validitas hasil.
- b. Zona Integritas (ZI)
- i. Basis Penilaian
 Organisasi Publik yang mengikuti program ZI harus melalui proses penancangan, pembangunan rencana aksi serta mengisi LKE dan

melengkapi dokumen yang dipersyaratkan. Kemudian penilaian dilakukan oleh tim internal (TPI) dan tim penilaian nasional (TPN).

- ii. Tingkat Objektivitas
Zona Integritas memiliki kelebihan pada tingkat obyektifitas yaitu terdapat kerangka formal (seperti pedoman ZI dalam *Permen PANRB*) yang menetapkan indikator dan proses penilaian, sehingga ZI memiliki standar yang baku. ZI memiliki keterbatasan yaitu penilaian banyak bergantung pada dokumen dan pengajuan unit kerja sendiri, serta *self assessment* dan evaluasi internal, sehingga bisa muncul risiko bias, terjadi “pemolesan” dokumen, atau penerapan yang berbeda antar unit kerja, sebagai contoh unit kerja pada organisasi sektor publik terkadang telah memenuhi persyaratan secara formal (dokumentasi) tetapi belum sepenuhnya menerapkan perubahan budaya kerja.
- iii. Keterpaduan dengan Sistem Organisasi
Zona Integritas merupakan bagian dari program nasional reformasi birokrasi (RB), sehingga secara konsep terintegrasi ke dalam sistem organisasi sektor publik. Namun dalam praktik yang terjadi bahwa keterpaduan penuh antara hasil ZI dengan sistem manajemen risiko, pengendalian internal, dan budaya organisasi belum selalu optimal, masih banyak unit masih melihat ZI sebagai program tersendiri (terpisah) dibanding sebagai bagian dari manajemen organisasi reguler.
- iv. Fokus Utama
ZI berfokus pada upaya mewujudkan unit kerja berpredikat WBK atau Wilayah Birokrasi WBBM melalui reformasi birokrasi internal, termasuk manajemen perubahan, tata kelola SDM, dan perbaikan tatalaksana. Selain itu, peningkatan kualitas layanan publik serta penguatan pengawasan, akuntabilitas, dan sistem pencegahan korupsi menjadi elemen kunci untuk memastikan pelayanan yang cepat, transparan, dan bebas dari praktik koruptif.
- v. Kelemahan yang Harus Diperbaiki
Evaluasi atas ZI masih terlalu fokus pada pemenuhan dokumen persyaratan formal, sementara aspek perubahan budaya dan perilaku (*behavioral change*) kurang mendapat perhatian. Monitoring dan

evaluasi lanjut belum selalu berbasis data independen dan belum selalu melihat dampak nyata terhadap korupsi atau pelayanan masyarakat secara kuantitatif.

c. *IntoSAINT*

- i. Basis Penilaian
 Basisnya penilaian *IntoSAINT* yaitu analisis kerentanan (*vulnerability*) terhadap pelanggaran integritas, yaitu proses yang terjadi dalam *Supreme Audit Institutions (SAIs)* serta penilaian tingkat kematangan (*maturity*) sistem pengendalian integritas internal, yakni sejauh mana institusi memiliki kerangka, kontrol, budaya, dan mekanisme yang kuat untuk menangani risiko tersebut. Prosedur penilaian *IntoSAINT* melalui *workshop* berdurasi dua hari yang difasilitasi oleh moderator yang berkompeten, dengan peserta pegawai *SAIs* dari berbagai bagian untuk berdiskusi, mengidentifikasi kerentanan, menilai kematangan sistem pengendalian integritas, dan menghasilkan rekomendasi tindakan.
- ii. Tingkat Objektivitas
IntoSAINT memiliki kekuatan pada tingkat partisipatif, karena sifatnya *workshop* internal dengan para pegawai *SAIs* yang berpartisipasi, terdapat keuntungan bahwa orang-orang yang paling memahami institusi turut memberikan masukan. *IntoSAINT* juga memiliki pedoman manual yang cukup jelas meningkatkan konsistensi. Namun, *IntoSAINT* memiliki keterbatasan, karena berbasis *self assessment* dan diskusi internal, yang didalamnya masih terdapat unsur subjektivitas yang berupa opini pegawai, interpretasi, serta keinginan “menampilkan citra baik”. Pada manual/pedoman *IntoSAINT* menyatakan bahwa *IntoSAINT* bukan merupakan audit dan deteksi pelanggaran, melainkan diagnosis dan pencegahan. Oleh karena itu, objektivitasnya pada *IntoSAINT* masih relatif terbatas dibanding pengukuran eksternal yang independen. Hasil sangat tergantung pada kejujuran peserta, keberanian mereka mengungkapkan kerentanan, dan komitmen pimpinan.
- iii. Keterpaduan dengan Sistem Organisasi
IntoSAINT dirancang agar menjadi bagian dari strategi integritas pada institusi *SAIs*, namun, dalam praktik, keterpaduan dengan sistem

manajemen risiko, pengendalian internal, budaya organisasi dan eksekusi rekomendasi sering masih menjadi tantangan, terutama di institusi yang baru melaksanakan *IntoSAINT* atau dengan sumber daya terbatas.

- iv. Fokus Utama *IntoSAINT* mempunyai fokus utama dalam pencegahan pelanggaran integritas melalui identifikasi risiko dan penguatan kontrol integritas, bukan melakukan deteksi atau penindakan kasus spesifik. Selain itu, *tool* ini juga fokus pada peningkatan kesadaran integritas di seluruh institusi dan menjadikan integritas sebagai bagian dari budaya organisasi. Hasil *workshop IntoSAINT* menghasilkan laporan manajemen dan rencana aksi yang harus diambil oleh institusi untuk memperkuat sistem pengendalian integritas.
- v. Kelemahan yang Harus Diperbaiki *IntoSAINT* yang sifatnya *self assessment*, mempunyai risiko bias internal jika peserta atau pimpinan tidak benar-benar terbuka tentang kerentanan institusinya. Meskipun *IntoSAINT* menghasilkan rekomendasi, tindak lanjut yang berupa implementasi dari rekomendasi seringkali tidak terukur secara independen sehingga menyebabkan potensi bahwa hasil tetap hanya sebatas pemenuhan dokumen. *IntoSAINT* memiliki keterbatasan dalam metodologi dan penilaian objektif karena *tool* lebih berbasis diskusi dan analisis kelompok. Keterpaduan dengan sistem organisasi yaitu antara hasil asesmen dengan sistem manajemen risiko, kontrol internal, budaya organisasi, belum selalu optimal di banyak institusi, sehingga *workshop* bisa menjadi kegiatan sekali waktu tanpa integrasi jangka panjang.

Berdasarkan analisis atas SPI-KPK, ZI dan *IntoSAINT*, dapat diringkas dalam tabel 1 berikut:

Tabel 3. Hasil Analisa atas SPI-KPK, ZI dan *IntoSAINT* sebagai Alat Penilaian Integritas

| Aspek | SPI-KPK | Zona Integritas | IntoSAINT | Penyempurnaan yang diperlukan |
|-----------------|--------------------|--------------------------------|----------------------------|---|
| Basis Penilaian | Persepsi responden | Evaluasi birokrasi dan dokumen | Workshop risiko integritas | Data bersifat empiris dan asesmen bersifat multidimensi |

| Aspek | SPI-KPK | Zona Integritas | IntoSAINT | Penyempurnaan yang diperlukan |
|--------------------------------------|-------------------------------------|--|---------------------------------------|--|
| Tingkat Objektivitas | Rendah (subjektif) | Sedang (administratif) | Sedang (diskusi, bersifat kualitatif) | Tinggi (menggabungkan observasi, audit dan psikometrik) |
| Keterpaduan dengan sistem organisasi | Terpisah dari sistem internal | Sebagai bagian dari Reformasi Birokrasi (RB) | Tidak sepenuhnya terintegrasi | Menyatu dengan sistem integritas organisasi |
| Fokus Utama | Persepsi korupsi dan etika individu | Proses tata kelola | Risiko kelembagaan | Integritas kelembagaan dan penilaian integritas individu secara holistik |
| Kelemahan | Bias persepsi dan subjektif | Formalistik & document oriented | Tidak terukur secara kuantitatif | Mengintegrasikan data kuantitatif, kualitatif, dan psikometrik untuk penilaian individu pada pegawai |

Penyusunan Alat Penilaian Integritas Organisasi dalam Sistem Manajemen Integritas pada Organisasi Sektor Publik

Reviu integritas berfungsi memastikan penerapan Sistem Manajemen Integritas (SMI) berjalan efektif dan memberikan gambaran periodik mengenai posisi integritas organisasi sektor publik. Untuk itu, diperlukan alat penilaian integritas yang disusun dengan mempertimbangkan faktor-faktor yang memengaruhi penilaian serta menggunakan metode yang telah disempurnakan dari berbagai instrumen sebelumnya, seperti SPI KPK, Zona Integritas, dan IntoSAINT.

d. Faktor yang memengaruhi integritas organisasi

Dalam kerangka Integritas (*Integrity Framework*) menurut OECD (2009), menentukan bahwa faktor utama yang memengaruhi manajemen integritas yaitu inti (*core*), pelengkap (*complementary*) dan konteks dalam (*inner context*) dan konteks luar (*outer context*). Kerangka kerja manajemen integritas berisi semua instrumen, proses dan struktur yang secara langsung merangsang dan menegakkan integritas dan mencegah korupsi dan pelanggaran integritas lainnya dalam organisasi sektor publik. Kerangka kerja ini terdiri dari tiga pilar, masing-masing terdiri dari dua lapisan, yaitu: Pilar pertama terdiri dari instrumen manajemen integritas itu sendiri, yang merupakan instrumen yang digunakan untuk membentuk integritas organisasi, yaitu terkait dengan regulasi yang terkait dengan integritas. Pilar kedua, diperlukan jika organisasi publik berhasil merancang instrumen yang tepat, tidak ada yang akan terlaksana dengan baik, jika instrumen

tersebut tidak dilembagakan dalam fungsi sehari-hari organisasi, yang kemudian dikembangkan dan dipelihara dalam organisasi secara berkelanjutan. Pilar ketiga yaitu menyangkut organisasi dalam manajemen integritas. yang mengatur terkait tanggung jawab yang didistribusikan kepada para pelaku (aktor) yang berbeda serta bagaimana mereka dikoordinasikan untuk memastikan kebijakan dan praktik yang telah dilaksanakan berjalan secara konsisten. Tiga pilar tersebut terdiri dari dua lapisan:

1. Kerangka kerja manajemen integritas yang utama adalah instrumen inti, seperti kode etik, kebijakan mengenai konflik kepentingan atau pengaturan WBS, proses pembentukan aktor inti, seperti "aktor integritas" (role model).
2. Lapisan kedua berisi instrumen, proses, dan aktor yang saling melengkapi. Ini sangat penting untuk manajemen integritas sebagai instrumen integritas inti, tetapi mereka tidak memiliki integritas sebagai tujuan utama mereka. Bersama-sama, instrumen inti dan instrumen pelengkap merupakan kerangka kerja manajemen integritas.

Berdasarkan Integrity Framework OECD, hasil analisis menunjukkan bahwa faktor yang memengaruhi integritas organisasi sektor publik terbagi dalam empat dimensi utama. Pertama, dimensi historis integritas, performansi integritas, potensi integritas, persepsi Integritas. Dimensi tersebut saling melengkapi dalam membentuk sistem integritas yang komprehensif dan berkelanjutan di sektor publik.

e. Metode Penilaian Integritas Organisasi

Metode penilaian integritas organisasi dilaksanakan dengan melakukan penilaian atas empat dimensi yang memengaruhi integritas organisasi.

1. Penilaian Dimensi Historis Integritas

Penilaian terkait dengan kepatuhan organisasi terhadap regulasi dan terjadinya pelanggaran integritas pada organisasi. Hasil dari penilaian dimensi historis integritas organisasi akan menggambarkan kemampuan/ pengalaman organisasi dalam melakukan penegakan integritas di lingkungannya. Metode penilaian integritas dilakukan melalui analisis database hasil pengawasan dan pelanggaran integritas yang telah terjadi

maupun masih berlangsung. Penilaian mencakup enam aspek utama yaitu pertama, hasil pengawasan/pemeriksaan oleh Inspektorat, Akuntan Publik, BPKP, dan BPK terkait kepatuhan, kerugian negara, perbaikan sistem, serta dugaan pelanggaran etik atau disiplin. Kedua, tindak lanjut pengawasan, menilai efektivitas respon organisasi dan peran pimpinan dalam penyelesaian temuan. Ketiga, pelaporan individu/pegawai, berdasarkan jumlah dan substansi dugaan pelanggaran etik atau disiplin. Keempat, pelaporan kinerja organisasi, menilai jumlah dan isi pengaduan atas kinerja unit kerja. Kelima, tindak lanjut pengaduan, meliputi sistem pelaporan, kecepatan respons, dan hasil evaluasi organisasi. Keenam, optimalisasi hasil evaluasi, melalui publikasi temuan dan rencana aksi perbaikan. Metode ini bertujuan menilai kepatuhan sekaligus memperkuat budaya integritas dan tata kelola organisasi.

2. Penilaian Dimensi Performansi Integritas

Penilaian sumber daya dan kinerja organisasi dilakukan untuk menggambarkan kondisi dan performa unsur-unsur pendukung integritas organisasi. Penilaian sumber daya mencakup evaluasi terhadap kompetensi dan integritas sumber daya manusia, kesiapan fasilitas fisik, kepatuhan dan efektivitas pengelolaan keuangan, keandalan sistem dan kebijakan internal, serta kualitas dan keamanan informasi. Pengelolaan kinerja dinilai melalui tahapan perencanaan, proses, hasil, dan pasca hasil, dengan fokus pada keselarasan rencana kerja, kepatuhan pelaksanaan, relevansi hasil, serta efektivitas komunikasi dan pengelolaan umpan balik. Manajemen pelaporan dan pengaduan menilai efektivitas mekanisme pelaporan pelanggaran, mencakup kejelasan prosedur, kualitas evaluasi, tindak lanjut, dan konsistensi pelaksanaan dalam mendukung akuntabilitas organisasi.

3. Dimensi Potensi Integritas

Penilaian atas Risiko Integritas Organisasi mencakup evaluasi terhadap pemetaan dan pengendalian risiko integritas di seluruh proses bisnis, efektivitas pelaksanaan serta pemantauan rencana aksi mitigasi, dan kualitas kepemimpinan serta komitmen pimpinan dalam menegakkan kebijakan integritas. Selain itu, asesmen integritas individu dinilai untuk memperoleh gambaran objektif mengenai profil integritas personal sebagai dasar

pembinaan dan penguatan integritas organisasi secara keseluruhan. Penilaian asesmen integritas individu dilaksanakan oleh psikolog/asesor dengan menggunakan alat ilmu psikometrik. Menurut Lailatul Z dan Siti M (2025, p.318) bahwa praktik asesmen yang mengintegrasikan nilai-nilai karakter terbukti bukan hanya memungkinkan, tetapi juga berdampak langsung pada sikap dan perilaku. Instrumen asesmen ini dapat digunakan sebagai alat untuk memetakan profil kepribadian integritas, serta dapat menjadi salah satu bahan pertimbangan ketika perlu melakukan tindak lanjut berupa pembinaan maupun pengembangan diri personil organisasi. Berikut penjelasan terkait definisi dimensi kepribadian dan indikatornya.

4. Penilaian Dimensi Persepsi Integritas

Penilaian integritas mencakup survei kualitas pelayanan publik dan persepsi korupsi, yang dilaksanakan melalui survei kepada pihak eksternal dan internal pengguna layanan. Tujuannya untuk menilai mutu layanan serta persepsi integritas dalam penyelenggaraan pelayanan publik.

5. Nilai Posisi Integritas Organisasi

Perhitungan Nilai Posisi Integritas Organisasi yaitu adalah Nilai Historis + Nilai Performansi + Nilai Persepsi + Nilai Potensi. Untuk memperoleh nilai posisi integritas organisasi, setiap aspek dalam setiap Dimensi ditentukan bobot nilai. Penilaian posisi integritas organisasi dilakukan melalui sistem rating berbasis empat dimensi yaitu historis, performansi, persepsi, dan potensi, yang menggabungkan indikator positif dan negatif untuk menentukan tingkat kelayakan.

5. KESIMPULAN DAN SARAN

Penelitian ini menegaskan bahwa penguatan integritas di sektor publik menjadi syarat dasar utama dalam mewujudkan tata kelola pemerintahan yang bersih, transparan, dan akuntabel. Analisis terhadap tiga instrumen penilaian integritas yang telah diterapkan di Indonesia yaitu *SPI KPK*, *ZI*, dan *IntoSAINT* menunjukkan bahwa ketiga instrumen tersebut memiliki kontribusi dalam mendorong praktik antikorupsi, namun ketiganya masih terdapat keterbatasan yang perlu disempurnakan. Dari aspek basis penilaian, *SPI KPK* memiliki kelebihan dalam mengukur persepsi publik dan pegawai, *Zona Integritas (ZI)* memiliki kelebihan pada reformasi birokrasi (RB) dan pemenuhan dokumen administratif, sementara *IntoSAINT* memiliki kelebihan dalam refleksi internal lembaga melalui

mekanisme *self assessment*. Dari aspek objektivitas, *SPI KPK* dan *ZI* masih cenderung dipengaruhi subjektivitas responden dan formalitas dokumen, sedangkan *IntoSAINT* menghadapi bias internal akibat keterlibatan peserta workshop dari dalam institusi. Selain itu, keterpaduan terhadap sistem organisasi pada ketiga instrumen belum sepenuhnya terintegrasi dengan manajemen risiko, pengendalian internal, dan sistem evaluasi kinerja yang terus berkelanjutan. Berdasarkan analisis tersebut, kajian ini mengusulkan model alternatif berupa *Integrity Assessment Tool* (IAT). IAT menilai integritas organisasi secara komprehensif, objektif, dan sistematis melalui empat dimensi utama yaitu historis, performansi, potensi, dan persepsi. Pendekatan ini menghasilkan mekanisme evaluasi yang lebih terukur, mengombinasikan data kuantitatif, kualitatif, dan psikometrik, serta memungkinkan dilakukan pemantauan berkelanjutan terhadap posisi integritas organisasi sektor publik.

Saran

Penguatan integritas organisasi perlu dilakukan melalui integrasi *Integrity Assessment Tool* (IAT) ke dalam sistem kinerja, pengawasan internal, dan manajemen risiko agar penilaian bersifat komprehensif. Validitas penilaian harus ditingkatkan dengan memadukan data empiris, wawancara, observasi, dan asesmen psikometrik. Kapasitas dan komitmen pimpinan perlu diperkuat untuk memastikan keteladanan dan tindak lanjut yang konsisten. Reviu integritas sebaiknya dilakukan secara berkala oleh Inspektorat atau *SPI* guna menjamin perbaikan berkelanjutan. Pada tingkat nasional, kolaborasi antarinstansi dan penyusunan standar penilaian integritas diperlukan untuk menghasilkan pengukuran yang lebih seragam, dapat dibandingkan, dan mendukung kebijakan penguatan integritas nasional.

DAFTAR REFERENSI

- Angky Febriansyah, & Indirwan, I. (2022). Pengaruh Integritas Dan Pengendalian Internal Terhadap Pencegahan Fraud Dalam Pengelolaan Keuangan Negara (Studi Kasus KPP Pratama Bandung Bojonagara). *JEMBA: Journal of Economics, Management, Business, and Accounting*, 220–230.
- Apriwandi, & Christine, D. (2023). Pengaruh Skeptisme Profesional, Integritas Dan Beban Kerja Terhadap Penilaian Risiko Kecurangan. *Owner: Riset & Jurnal Akuntansi*, 7(4), 3560–3568.
- Arimuladi, S. U. (2022). *Zona Integritas: Konsep Penegakan Dan Penerapan Asas Umum Pemerintahan Yang Baik Untuk Mewujudkan Good Governance And Clean Government*. Setara Press.
- Badan Standardisasi Nasional. (n.d.). *SNI ISO 37001: Sistem Manajemen Anti Penyuapan Persyaratan Dengan Panduan Penggunaan*. BSN.

- Fountain, L. (2017). *Ethics And The Internal Auditor's Political Dilemma: Tools And Techniques To Evaluate A Company's Ethical Culture*. CRC Press.
- Hanafi, A. S., & Harsono, M. (2020). Pelaksanaan Reformasi Birokrasi Dengan Pembangunan Zona Integritas Pada Kementerian Perindustrian. *JIKAP: Jurnal Informasi Dan Komunikasi Perkantoran*, 31–37.
- INTOSAI, & INTOSAI Development Initiative. (2010). *IntoSAINT: Self Assessment Of Integrity By Supreme Audit Institutions – Implementation Handbook*. Oslo.
- International Organization of Supreme Audit Institutions. (2016). *ISSAI 130: Code Of Ethics* (p. 5). <https://www.intosai.org>
- Komisi Pemberantasan Korupsi. (2017). *Buku Panduan KPK: Survei Penilaian Integritas*. KPK.
- Komisi Pemberantasan Korupsi. (2024). *Laporan Survei Penilaian Integritas Tahun 2024*. KPK.
- Netherlands Court of Audit. (2013). *Manual IntoSAINT: Integrity Self-Assessment For Supreme Audit Institutions*.
- OECD. (2009). *Principles For Integrity In Public Procurement*. OECD Publishing.
- OECD. (2009). *Towards A Sound Integrity Framework: Instruments, Processes, Structures And Conditions For Implementation*. OECD Publishing.
- OECD. (2018). *Behavioral Insights For Public Integrity: Harnessing The Human Factor To Counter Corruption*. OECD Public Governance Reviews. OECD Publishing.
- Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi (Permenpan RB) Nomor 90 Tahun 2021 Tentang Pembangunan Dan Evaluasi Zona Integritas Menuju Wilayah Bebas Dari Korupsi (WBK) Dan Wilayah Birokrasi Bersih Dan Melayani (WBBM).
- Susanto, Y. (2020). *Integritas Auditor: Pengaruhnya Dengan Kualitas Hasil Audit*. Deepublish.
- Susilo, W. D., Angraeni, S., & Partohap, T. H. (2019). Survei Penilaian Integritas: Alternatif Pengukuran Kinerja Pemberantasan Korupsi. *Jurnal Integritas – KPK*, 165–189.
- Suyono. (2022). Kajian Literatur: Konsep Integritas Bagi ASN. *Cendekia: Jurnal Ilmu Pengetahuan*, 247–260.
- Zulfa, L., & Muniroh, S. M. (2025). Pengembangan Model Asesmen Formatif Untuk Meningkatkan Integritas Akademik Dan Kejujuran Siswa Sekolah Dasar. *Morfologi: Jurnal Ilmu Pendidikan, Bahasa, Sastra Dan Budaya*, 311–319.