

Political Will Pemerintah Daerah Kabupaten Bogor Dalam Memberantas Budaya Pungli Uji KIR

Aldaffa Malik Hindarsyah*, Ridwan

Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Jakarta, Indonesia

*aldaffamalik468@gmail.com

Abstract

The phenomenon of illegal levies (pungli) remains a persistent issue in Indonesia's public service delivery, including in the vehicle roadworthiness testing process (Uji KIR). Despite more than two decades of bureaucratic reform, such practices continue to occur and are often perceived as “unofficial fees” to expedite services. This study aims to analyze the political will of the Bogor Regency Government in eradicating the culture of pungli within the Uji KIR process through three main dimensions: political commitment, policy choices, and institutional actions. This research employs a descriptive qualitative approach, utilizing primary data collected through in-depth interviews with the Regional Secretary of Bogor Regency, the Head of the Motor Vehicle Testing Division at the Department of Transportation, and a public policy analyst. Secondary data were obtained from regulations, official government reports, and academic literature. Data analysis was conducted using the interactive model of Miles, Huberman, and Saldaña (2014), which includes data reduction, presentation, and conclusion drawing. The results indicate that the local government's political will remains suboptimal. Political commitment is still normative, digitalization of services has not effectively closed bureaucratic loopholes, and internal supervision remains weak. The study concludes that eradicating pungli requires sustained political will through policy transparency, institutional reform, and enhanced public participation in oversight.

Keywords: Political Will; Regional Government; Bureaucratic Reform; Illegal Levies; KIR Test

Abstrak

Fenomena pungutan liar (pungli) masih menjadi persoalan abadi dalam penyelenggaraan pelayanan publik di Indonesia, termasuk pada pelaksanaan uji kendaraan bermotor (Uji KIR). Meskipun reformasi birokrasi telah berjalan lebih dari dua dekade, praktik pungli tetap ditemukan dan bahkan dipersepsikan sebagai “biaya tidak resmi” untuk mempercepat layanan. Penelitian ini bertujuan menganalisis *political will* Pemerintah Daerah Kabupaten Bogor dalam memberantas budaya pungli pada proses Uji KIR melalui tiga dimensi utama: komitmen politik, pilihan kebijakan, dan tindakan kelembagaan. Pendekatan yang digunakan adalah kualitatif deskriptif, dengan data primer diperoleh melalui wawancara mendalam terhadap Sekretaris Daerah Kabupaten Bogor, Kepala Seksi Uji Kendaraan Bermotor Dinas Perhubungan, serta pengamat kebijakan publik. Data sekunder dikumpulkan dari regulasi, laporan resmi, dan literatur akademik. Analisis data dilakukan menggunakan model interaktif Miles, Huberman, dan Saldaña (2014) melalui tahapan reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *political will* Pemerintah Kabupaten Bogor belum sepenuhnya optimal. Komitmen politik masih bersifat normatif, digitalisasi layanan belum efektif menutup celah birokrasi, dan pengawasan internal masih lemah. Penelitian ini menyimpulkan bahwa pemberantasan budaya pungli membutuhkan *political will* yang berkelanjutan melalui transparansi kebijakan, reformasi kelembagaan, dan partisipasi masyarakat dalam pengawasan publik.

Kata Kunci: Political Will; Refomasi Birokrasi; Pungutan Liar; Uji KIR

Pendahuluan

Fenomena pungutan liar (pungli) telah menjadi bagian yang sulit dihapuskan dalam sejarah birokrasi Indonesia. Bahkan sejak, masa pemerintahan Orde Baru di bawah kepemimpinan Presiden Soeharto yang berlangsung selama 32 tahun, praktik pungli merupakan hal yang umum terjadi di berbagai sektor pelayanan publik. Meskipun pemerintah pada saat itu melakukan kontrol terhadap aparatur negara, praktik pungli tetap saja terjadi karena lemahnya mekanisme pengawasan internal (Ferizaldi, 2020). Adanya pungutan liar pada masa orde baru, sistem Pemerintah menjadi sangat tertutup dan digunakan sebagai alat kekuasaan. Akibat dari masalah tersebut, masalah pungutan liar tumbuh subur di kalangan lapisan birokrasi, mulai dari tingkat Pusat hingga Daerah (Farchan, 2022). Maka dari itu, pungutan liar dianggap sebagai hal yang umum terjadi dan menjadi sebuah budaya pada sektor pelayanan publik pada masa itu, sehingga Masyarakat cenderung menerima masalah tersebut dan tidak berani melapor.

Setelah memasuki era reformasi, muncul harapan bahwa praktik-praktik korupsi seperti pungli dapat diminimalisir melalui keterbukaan informasi dan reformasi kelembagaan. Namun, fakta menunjukkan bahwa laporan tentang praktik pungli justru semakin banyak ditemukan, baik secara individu maupun oleh kelompok birokrat di berbagai level pemerintahan. Berdasarkan Peraturan Presiden Nomor 87 Tahun 2016, pemerintah berupaya memperkuat pemberantasan pungli melalui pembentukan tim saber pungli. Namun dalam praktiknya, fenomena ini justru semakin kompleks dan kerap dianggap seolah-olah “legal” oleh sebagian aparatur, padahal jelas melanggar hukum dan norma agama (Ferizaldi, 2020).

Pungutan liar memiliki dampak signifikan terhadap kondisi ekonomi dan keuangan negara. Secara makro, pungli menyebabkan meningkatnya biaya ekonomi dan berkurangnya efisiensi sektor publik karena masyarakat harus membayar biaya tambahan untuk mendapatkan pelayanan yang seharusnya diberikan secara wajar. Kondisi ini menciptakan ketimpangan sosial, menghambat aliran investasi, serta menggerus kepercayaan publik terhadap institusi pemerintahan (Miles, M. B., Huberman et al., 2023). Selain itu, pungli juga berdampak langsung terhadap keterbatasan anggaran negara. Dana publik yang seharusnya digunakan untuk pembangunan dan pelayanan masyarakat menjadi tidak optimal karena sebagian terserap ke dalam praktik ilegal di tingkat birokrasi. Dengan demikian, pemberantasan pungli menjadi prasyarat mutlak bagi terwujudnya pemerintahan yang bersih (*clean government*) dan efisien (*efficient governance*).

Jean Cartier-Bresson dalam Iswara (2023) menjelaskan bahwa pungutan liar merupakan bentuk korupsi administratif yang menimbulkan efek domino terhadap pertumbuhan ekonomi negara. Cartier menegaskan pungli mencerminkan penyalahgunaan wewenang oleh pejabat publik yang seharusnya melayani kepentingan rakyat. Pungli tidak hanya menghambat efektivitas pelayanan publik, tetapi juga merusak kepercayaan antara masyarakat dan negara. Kondisi ini, menurut Bresson, pada akhirnya melahirkan “budaya korupsi” yang sulit diberantas apabila tidak diimbangi dengan kemauan politik (*political will*) yang kuat dari pemimpin dan birokrasi pelaksana (Iswara, 2023).

Menurut Hadi Rahman menyebutkan bahwa, Kalimantan Selatan masih ditemukan adanya pungutan liar pada pelayanan publik pada Bulan Januari hingga Juni 2025. Ombudsman Kalimantan Selatan mendapatkan 357 kasus pungutan liar dari Masyarakat. Para aktor melakukan Tindakan Maladministrasi karena tidak memberikan layanan yang memadai, melakukan penyimpanan wewenang, penundaan kinerja, melakukan diskriminasi dan meminta sejumlah biaya jasa. Perilaku tersebut telah menjadi permasalahan hukum yang sangat penting karena sudah banyak merugikan para

Masyarakat. Akan tetapi, dari 357 kasus yang telah terjadi Ombudsman RI hanya bisa menyelesaikan laporan Masyarakat sebanyak 99 kasus. (Ombudsman RI, 2025). Fenomena serupa juga terjadi dalam proses Uji Kelayakan Kendaraan Bermotor (Uji KIR) di Kabupaten Bogor. Berdasarkan hasil observasi dan laporan masyarakat, sejumlah pengemudi angkutan umum diminta membayar biaya tambahan sebesar Rp400.000 hingga Rp500.000 di luar tarif resmi agar proses uji kendaraan dapat dipercepat dan sertifikat layak jalan segera diperoleh. Praktik ini menunjukkan adanya perilaku maladministrasi di lingkungan Dinas Perhubungan berpotensi mencederai prinsip keadilan dan integritas pelayanan publik. Padahal, proses uji KIR memiliki peran penting dalam menjamin keselamatan transportasi dan mendukung pelayanan publik yang efisien (Subekti, 2018).

Digitalisasi layanan yang diterapkan melalui sistem pendaftaran online diharapkan dapat menekan peluang pungli. Namun, para sopir angkutan masih mengeluhkan lambannya sistem dan seringnya gangguan akses pada aplikasi. Kondisi ini menandakan bahwa birokrasi digital Dinas Perhubungan Kabupaten Bogor belum berjalan optimal, sehingga praktik pungli tetap terjadi karena adanya celah dalam proses pelayanan. Keadaan ini memperlihatkan bahwa reformasi administratif belum sepenuhnya disertai dengan reformasi kultural yang menanamkan nilai integritas dan tanggung jawab pelayanan publik.

Pungutan liar merupakan tindakan pengambilan biaya di luar ketentuan resmi yang dilakukan oleh individu atau kelompok tanpa dasar hukum yang sah (Salipu, 2023). Dalam praktiknya, pungli sering dilakukan oleh pejabat atau aparaturnya dengan tujuan memperoleh keuntungan pribadi. Perilaku ini menciptakan inefisiensi ekonomi, distorsi alokasi sumber daya, serta menurunkan kepercayaan masyarakat terhadap pemerintah. Lebih jauh lagi, pungli dapat dikategorikan sebagai bentuk maladministrasi, sebagaimana diatur dalam Undang-Undang Nomor 37 Tahun 2008 tentang Ombudsman Republik Indonesia, yakni tindakan pejabat publik yang melampaui kewenangan atau menggunakan jabatan untuk tujuan pribadi.

Dalam konteks teori, penelitian ini menggunakan kerangka *Political Will* yang dikemukakan oleh Brinkerhoff (2010). Menurut Brinkerhoff, *political will* merupakan “komitmen dari aktor politik untuk mengambil tindakan yang berisiko dalam menentang kepentingan publik.” Dengan menggunakan tiga indikator utama Brinkerhoff yaitu (1) komitmen aktor politik, (2) kapasitas kelembagaan, dan (3) mekanisme akuntabilitas, penelitian ini berupaya menelaah sejauh mana kemauan politik Pemerintah Daerah Kabupaten Bogor dalam memberantas budaya pungli pada sektor uji kendaraan bermotor.

Penelitian ini juga mengacu pada beberapa studi terdahulu sebagai pembandingan. Nazurah (2021) dalam penelitiannya tentang *Political Will* Pemerintah Kota Dumai dalam Pengadaan Air Bersih menemukan bahwa lemahnya komitmen politik menyebabkan ketimpangan distribusi air bersih dan membuka ruang bagi praktik pungli di tingkat lokal. Penelitian lain oleh Monica (2021) mengenai *Political Will* Pemerintah Kota Pekanbaru dalam Pembuatan Sertifikat Tanah Milik Daerah menunjukkan bahwa praktik pungli sering melibatkan oknum organisasi masyarakat yang memanfaatkan celah hukum untuk memperoleh keuntungan pribadi. Sementara itu, Mahmud (2024) dalam penelitiannya tentang Penegakan Hukum terhadap Pungli oleh Oknum Ormas di Wilayah Hukum Polres Buleleng menegaskan bahwa lemahnya pengawasan hukum menyebabkan praktik pungli berkembang menjadi bentuk pemerasan yang meresahkan pelaku usaha.

Penelitian ini dilakukan karena, budaya pungli yang terjadi di Kabupaten Bogor masih sangat lumrah pada sektor pelayanan publik. Salah satu tempat terjadinya pungutan liar yang sering terjadi yaitu pada sektor pelayanan uji kir yang dilakukan di Dinas Perhubungan Kabupaten Bogor. Akibat dari adanya permasalahan tersebut membuat,

tingkat ekonomi Daerah menjadi turun. Masyarakat secara administratif sangat dirugikan sehingga, sehingga praktik pungutan liar menjadi hal yang sangat krusial Bagi Masyarakat. Maka dari itu, Penulis mengangkat kasus tersebut karena, ingin mengetahui sejauh mana *Political Will* Pemerintah Daerah Kabupaten Bogor dalam memberantas budaya pungli Uji KIR. Berdasarkan uraian tersebut, pungutan liar merupakan masalah multidimensi yang tidak hanya berkaitan dengan aspek hukum, tetapi juga dengan *political will* pemerintah dalam menegakkan nilai integritas birokrasi.

Metode

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode deskriptif, yang bertujuan untuk memahami fenomena sosial secara mendalam melalui interpretasi terhadap realitas empiris yang terjadi di lapangan. Pendekatan ini dipilih karena sesuai dengan tujuan penelitian, yaitu menggambarkan dan menganalisis *political will* Pemerintah Daerah Kabupaten Bogor dalam memberantas budaya pungutan liar pada pelaksanaan uji kendaraan bermotor (*Uji KIR*). Menurut Creswell (2014), penelitian kualitatif memungkinkan peneliti untuk mengeksplorasi makna yang dikaitkan oleh individu atau kelompok terhadap suatu permasalahan sosial yang kompleks. Sumber data dalam penelitian ini terdiri atas data primer dengan melakukan observasi kepada para Supir angkutan umum untuk mengetahui kejadian pungutan liar. Data primer diperoleh melalui wawancara mendalam (*in-depth interview*) dengan 5 informan yang memiliki relevansi langsung terhadap topik penelitian. Informan merupakan kunci dalam penelitian ini. meliputi: Sekretaris Daerah Kabupaten Bogor, Kepala Seksi Uji Kendaraan Bermotor, Dinas Perhubungan Kabupaten Bogor, Pengamat kebijakan publik yang memahami isu tata kelola dan reformasi birokrasi di daerah. Penelitian ini dilakukan di Kantor Dinas Perhubungan Kabupaten Bogor. Pemilihan informan dilakukan secara purposive sampling, yaitu dengan mempertimbangkan kapasitas dan pengetahuan mereka dalam memberikan informasi yang kredibel terkait fenomena pungutan liar dan komitmen politik Pemerintah Daerah (Sugiyono, 2019). Data sekunder diperoleh dari berbagai sumber tertulis seperti jurnal ilmiah, buku, laporan resmi pemerintah, peraturan perundang-undangan, serta publikasi daring yang relevan dengan isu *political will*, tata kelola pemerintahan daerah, dan praktik pungutan liar dalam pelayanan publik. Untuk menjamin keabsahan data (validitas), penelitian ini menggunakan teknik triangulasi sumber dan metode, yakni dengan membandingkan hasil wawancara antar-informan serta mencocokkannya dengan data sekunder yang relevan. Tahap reduksi data dan seleksi dilakukan guna memperoleh informasi sesuai dengan masalah dan fokus penelitian. Tahap analisis data ditunjukkan untuk memahami kejadian yang terjadi dan apa yang harus dilakukan kedepannya, guna Menyusun informasi yang sistematis berdasarkan data yang sudah dikumpulkan. Penarikan Kesimpulan di dapatkan melalui pandangan hasil yang sudah sesuai dengan topik, tujuan dan masalah penelitian.

Hasil dan Pembahasan

1. Gambaran Umum Fenomena Pungli Uji KIR di Kabupaten Bogor

Hasil penelitian lapangan menunjukkan bahwa praktik pungutan liar (pungli) dalam pelaksanaan Uji Kendaraan Bermotor (Uji KIR) di Kabupaten Bogor masih berlangsung, meskipun pemerintah daerah telah melakukan berbagai upaya reformasi birokrasi dan menerapkan sejumlah kebijakan antikorupsi. Berdasarkan hasil wawancara dengan Kepala Seksi Uji Kendaraan Bermotor Dinas Perhubungan Kabupaten Bogor, ditemukan bahwa sebagian masyarakat pengguna layanan masih menganggap “biaya tambahan” sebagai hal yang wajar atau bahkan bagian dari prosedur informal untuk mempercepat proses pengujian kendaraan. Fenomena ini memperlihatkan adanya

normalisasi praktik pungli dalam pelayanan publik yang secara tidak langsung dilegitimasi oleh lemahnya sistem pengawasan internal serta rendahnya kesadaran hukum masyarakat pengguna layanan publik.

Menurut Ferizaldi (2020), praktik pungutan liar merupakan bentuk korupsi kecil (*petty corruption*) yang berakar kuat dalam budaya birokrasi di Indonesia, di mana pemberi dan penerima sama-sama menjustifikasi tindakan tersebut sebagai mekanisme untuk “memperlancar urusan” (Ferizaldi, 2020). Hal ini menunjukkan adanya asimilasi budaya koruptif dalam sistem pelayanan publik yang sulit dihapuskan hanya dengan kebijakan administratif. Dalam konteks Uji KIR, masyarakat pengguna jasa masih melihat pungutan informal sebagai jalan pintas untuk menghindari antrean panjang, keterlambatan sistem digital, dan ketidakpastian waktu pelayanan.

Lebih lanjut, Menurut Eka Setya Utama selaku Ketua Pengendalian Program mengatakan bahwa, Pemerintah Daerah telah berupaya menekan praktik pungli melalui beberapa langkah strategis. Pertama, implementasi digitalisasi layanan uji kendaraan bermotor dengan sistem pendaftaran dan pembayaran daring. Kedua, pembentukan Satuan Tugas Sapu Bersih Pungutan Liar (Saber Pungli) di bawah koordinasi Inspektorat Daerah, yang berfungsi melakukan pengawasan dan investigasi terhadap laporan pungli di berbagai instansi pelayanan publik (wawancara, 11 Juli 2025). Namun, berdasarkan temuan lapangan, penerapan sistem digital ini belum sepenuhnya efektif dalam menghilangkan interaksi transaksional antara petugas dan pengguna jasa. Celah administratif masih ditemukan dalam bentuk manipulasi jadwal, pengabaian antrean, serta “biaya cepat” yang ditawarkan oleh oknum tertentu untuk mempercepat keluarnya surat keterangan laik jalan kendaraan.

Temuan ini memperkuat pandangan Brinkerhoff (2010) tentang *political will* sebagai faktor utama keberhasilan tata kelola pemerintahan (*governance reform*). *Political will* yang kuat mencakup tiga indikator, yaitu: (1) komitmen pimpinan politik terhadap reformasi, (2) kapasitas kelembagaan untuk melaksanakan kebijakan antikorupsi, dan (3) akuntabilitas dalam implementasi kebijakan. Dalam konteks Kabupaten Bogor, *political will* tampak masih bersifat instrumental dan tidak berkelanjutan, di mana komitmen terhadap pemberantasan pungli lebih sering muncul dalam bentuk seremonial dan kampanye moral daripada tindakan konkret yang konsisten.

2. Analisis Penyebab Terjadinya Pungutan Liar Uji KIR

Pandangan ini juga dikuatkan oleh Iswara (2023) yang menyebut bahwa kelemahan *political will* sering kali disebabkan oleh tumpang tindih kewenangan antarinstansi dan kurangnya mekanisme sanksi yang jelas terhadap pelaku pungli di tingkat birokrasi bawah. Pemerintah Daerah cenderung fokus pada aspek prosedural reformasi, seperti pembentukan tim saber pungli, tanpa disertai evaluasi menyeluruh terhadap efektivitas dan independensi lembaga tersebut. Akibatnya, masyarakat masih belum merasakan perubahan yang signifikan dalam praktik pelayanan publik.

Berdasarkan hasil observasi lapangan, bentuk pungli yang terjadi dalam pelaksanaan Uji KIR di Kabupaten Bogor umumnya berupa pemberian uang tambahan antara Rp400.000–Rp500.000 kepada oknum petugas agar proses pengujian kendaraan dapat diselesaikan lebih cepat. Tindakan ini dilakukan secara tersembunyi namun telah menjadi praktik umum yang diketahui banyak pihak. Walaupun Pemerintah Kabupaten Bogor telah menerapkan sistem pembayaran non-tunai dan memperketat pengawasan administratif, praktik semacam ini tetap muncul karena lemahnya integritas individu aparaturnya dan belum optimalnya pengawasan oleh Inspektorat serta Dinas Perhubungan.

Dalam kerangka teori Good Governance, keberhasilan pemberantasan pungli sangat bergantung pada prinsip transparansi, akuntabilitas, dan partisipasi publik (UNDP,

1997; Dwiyanto, 2021). Namun, hasil penelitian menunjukkan bahwa partisipasi publik dalam melaporkan pungli masih rendah karena ketakutan akan intimidasi, rasa tidak percaya pada mekanisme pengaduan, serta anggapan bahwa pelaporan tidak akan menghasilkan perubahan nyata. Hal ini menggambarkan kondisi yang disebut oleh Johnston (2014) sebagai “corruption trap,” yaitu situasi di mana masyarakat dan birokrasi sama-sama terjebak dalam siklus saling ketergantungan terhadap praktik korupsi kecil.

Menurut Saepudin Muhtar selaku pengamat publik dalam penelitian ini menegaskan bahwa akar masalah pungli bukan semata persoalan teknis pelayanan publik, melainkan persoalan politik dan kelembagaan. Menurutnya, selama komitmen politik pimpinan daerah masih bersifat reaktif dan tidak disertai reformasi struktural, maka perubahan hanya akan bersifat kosmetik. Ia mencontohkan bahwa pembentukan Satgas Saber Pungli sering kali lebih menekankan pada aspek simbolik ketimbang fungsi investigatif dan penindakan yang kuat. Dalam banyak kasus, sanksi yang diberikan kepada pelaku hanya berupa teguran administratif tanpa proses hukum yang jelas (wawancara, 12 Juli 2025).

Selain itu, hambatan birokrasi juga menjadi faktor penting yang memengaruhi keberhasilan reformasi pelayanan publik. Berdasarkan hasil wawancara, ditemukan bahwa sistem digitalisasi yang diterapkan di Dinas Perhubungan Kabupaten Bogor sering mengalami gangguan teknis dan keterbatasan akses internet, terutama di wilayah pinggiran. Hal ini menyebabkan sebagian masyarakat lebih memilih jalur informal untuk mempercepat proses pelayanan, sehingga membuka peluang bagi oknum untuk memanfaatkan situasi tersebut. Fenomena ini menunjukkan bahwa digitalisasi tanpa penguatan tata kelola dan pengawasan tidak cukup efektif dalam memberantas praktik pungli (Setiyono & McLeod, 2010).

Dari perspektif analisis kebijakan publik, lemahnya implementasi kebijakan antikorupsi di daerah juga terkait dengan asimetri informasi antara pembuat kebijakan (*policy makers*) dan pelaksana kebijakan (*street-level bureaucrats*). Para pelaksana kebijakan memiliki diskresi yang tinggi dalam menjalankan aturan, sehingga mereka sering memanfaatkan celah ini untuk memperoleh keuntungan pribadi (Lipsky, 1980). Dalam kasus Uji KIR, petugas di lapangan memiliki kendali besar terhadap proses administrasi, verifikasi teknis, dan waktu pelayanan, yang semuanya menjadi potensi area untuk terjadinya pungli.

3. Political Commitment: Komitmen Politik Pemerintah Daerah

Political commitment merupakan dimensi pertama dari *political will* yang menekankan pada kesungguhan pemimpin politik dalam mengakui, memprioritaskan, serta menindaklanjuti suatu isu publik ke dalam agenda kebijakan (Brinkerhoff, 2010). Berdasarkan hasil wawancara dengan Sekretaris Daerah Kabupaten Bogor, yaitu, Eka Setya Utama, S.P., M.M. menyatakan bahwa, komitmen politik terhadap pemberantasan pungutan liar (pungli) melalui integrasi pelayanan publik ke dalam Rencana Aksi Reformasi Birokrasi Daerah. Selain itu, Eka Setya juga menegaskan bahwa sudah melakukan sebuah kebijakan sebagai bentuk komitmen politik yaitu, menurunkan siber pungli untuk bisa menjalankan *Political Will* dengan baik. Bahkan, Sekertariat Daerah Kabupaten bogor juga sudah membuat aplikasi pengaduan keluhan berupa zona integritas yang berguna bagi Masyarakat untuk mengetahui dan memperketat sebuah layanan agar pungli tidak terjadi Kembali.

Namun demikian, di tingkat implementasi, komitmen tersebut belum sepenuhnya diinternalisasi oleh seluruh aparatur birokrasi. Berdasarkan hasil wawancara dengan Kepala Seksi Uji Kendaraan Bermotor, masih ditemukan resistensi dari sebagian pegawai terhadap penerapan sistem digital, terutama karena dianggap menambah beban

administrasi dan mengurangi peluang “pendapatan informal”. Fenomena ini menggambarkan adanya *bureaucratic resistance* terhadap reformasi transparansi yang pada dasarnya bertujuan menutup ruang transaksi nonformal. Perubahan birokrasi sering kali terhambat oleh faktor budaya organisasi yang telah lama terbentuk, di mana praktik-praktik informal dianggap sebagai sesuatu yang wajar dan bahkan melekat dalam sistem pelayanan publik (Dwiyanto, 2021).

Kondisi ini menunjukkan bahwa komitmen politik Pemerintah Daerah Kabupaten Bogor masih bersifat deklaratif, belum terimplementasi menjadi kebijakan yang berorientasi pada perubahan struktural dan budaya organisasi. Meskipun secara normatif komitmen antikorupsi telah dituangkan dalam berbagai peraturan daerah dan rencana aksi, pelaksanaannya belum menghasilkan transformasi perilaku aparatur yang signifikan. Hal ini sejalan dengan temuan Peters (2018) yang menegaskan bahwa komitmen politik tanpa dukungan kelembagaan yang kuat hanya akan melahirkan “*administrative symbolism*”, yakni tindakan reformasi yang tampak aktif secara formal, namun tidak menyentuh akar persoalan korupsi dalam birokrasi.

Selain itu, pembentukan Satuan Tugas Sapu Bersih Pungutan Liar (Satgas Saber Pungli) oleh Pemerintah Daerah Kabupaten Bogor masih memiliki efektivitas terbatas. Berdasarkan observasi lapangan, mekanisme pelaporan publik belum dirancang secara transparan dan mudah diakses oleh masyarakat. Banyak pengguna layanan Uji KIR yang enggan melapor karena tidak yakin laporan mereka akan ditindaklanjuti, serta adanya kekhawatiran terhadap potensi intimidasi dari pihak internal birokrasi. Kondisi ini mencerminkan lemahnya dimensi akuntabilitas publik, yang menurut Rose-Ackerman (2016) merupakan fondasi utama keberhasilan tata kelola pemerintahan yang bersih (*clean governance*).

Dari sisi kelembagaan, Pemerintah Kabupaten Bogor masih menghadapi tantangan dalam memperkuat koordinasi antara Dinas Perhubungan, Inspektorat, dan Satgas Saber Pungli. Ketidaksinergisan ini menimbulkan tumpang tindih kewenangan serta lambannya respons terhadap laporan pelanggaran di lapangan. *Political will* yang belum berkelanjutan karena komitmen reformasi tidak diiringi oleh konsolidasi antar lembaga dan pembentukan sistem pengawasan yang independent (Iswara, 2023). Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa *political commitment* Pemerintah Daerah Kabupaten Bogor terhadap pemberantasan pungli pada pelaksanaan Uji KIR masih berada pada tahap normatif dan seremonial. Reformasi birokrasi belum sepenuhnya bertransformasi menjadi gerakan kelembagaan yang menanamkan nilai integritas dalam praktik pelayanan publik. Diperlukan penguatan *institutional capacity*, mekanisme akuntabilitas yang jelas, serta partisipasi publik yang lebih luas agar komitmen politik tersebut dapat terwujud menjadi perubahan nyata dan berkelanjutan dalam tata kelola pemerintahan daerah. Maka dari itu, komitmen politik Pemerintah masih bersifat *Buttom Up* karena, birokrasi yang sudah dibuat oleh Pemerintah tidak bisa berjalan dengan baik dan pengawasan yang dilakukan masih sangat rendah. Masyarakat yang terlibat kepada kasus pungutan liar ini juga merasa dirugikan.

4. Policy Choices: Pilihan dan Implementasi Kebijakan Antipungli

Dimensi kedua dari *political will* berkaitan dengan pilihan kebijakan (policy choices) yang diambil oleh pemerintah dalam merespons dan menyelesaikan permasalahan publik secara strategis. Dalam konteks pemberantasan pungutan liar (pungli) pada layanan Uji Kendaraan Bermotor (*Uji KIR*), Pemerintah Kabupaten Bogor telah menetapkan strategi digitalisasi sistem pendaftaran dan pengujian kendaraan bermotor sebagai bentuk inovasi kelembagaan. Langkah ini merefleksikan adanya kemauan politik untuk mendorong perubahan struktural dalam tata kelola pelayanan

publik, sekaligus mengurangi ketergantungan masyarakat pada interaksi langsung dengan aparat. Dengan berkurangnya kontak tatap muka, peluang terjadinya transaksi informal diharapkan menurun secara signifikan.

Kebijakan ini sejalan dengan arah pembangunan smart governance sebagaimana digagas oleh Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (Kemenpan RB, 2022), yang menekankan pentingnya transformasi digital berbasis transparansi, integritas, dan akuntabilitas publik. Dalam kerangka ini, digitalisasi bukan sekadar modernisasi teknis, melainkan instrumen untuk memperkuat tata kelola pemerintahan yang cerdas, efisien, dan bersih dari praktik korupsi. Penerapan sistem digital diharapkan menciptakan jejak data (*digital trace*) yang dapat diaudit, sehingga meningkatkan kepercayaan publik terhadap lembaga penyelenggara layanan.

Namun demikian, hasil temuan lapangan menunjukkan bahwa implementasi kebijakan digitalisasi di Kabupaten Bogor belum berjalan secara optimal. Berdasarkan wawancara dengan sejumlah sopir angkutan umum, ditemukan berbagai kendala teknis seperti lambannya proses pendaftaran, kesalahan input data, serta gangguan sistem yang berulang. Hambatan-hambatan ini menyebabkan antrean panjang dan menurunkan efisiensi pelayanan. Dalam situasi demikian, muncul kembali praktik informal, di mana oknum tertentu menawarkan “jalur cepat” dengan imbalan uang berkisar antara Rp400.000–Rp500.000. Fenomena ini menunjukkan bahwa meskipun sistem telah terdigitalisasi, praktik pungli masih dapat bertahan melalui mekanisme adaptif birokrasi bawah (*street-level bureaucracy*). Akar masalahnya terletak pada asimetri informasi antara masyarakat dan aparat, yang menimbulkan ketergantungan pengguna layanan terhadap pihak internal untuk mempercepat proses administrasi (Salipu, 2023).

Kondisi tersebut memperlihatkan bahwa kebijakan digitalisasi belum diiringi dengan penguatan kapasitas kelembagaan, peningkatan literasi digital masyarakat, maupun perubahan perilaku aparat birokrasi. Reformasi antikorupsi yang berfokus pada aspek teknis tanpa perubahan pada insentif struktural dan budaya organisasi tidak akan mampu mengurangi bentuk korupsi kecil (*petty corruption*) (Rose-Ackerman, 2016). Oleh karena itu, digitalisasi harus dipahami bukan sekadar sebagai inovasi teknologi, melainkan sebagai bagian integral dari reformasi tata kelola yang berorientasi pada integritas kelembagaan, akuntabilitas politik, dan partisipasi publik.

Dengan demikian, efektivitas digitalisasi pelayanan publik dalam menekan praktik pungli sangat bergantung pada konsistensi kemauan politik, dukungan regulasi, serta kemampuan birokrasi dalam menginternalisasi nilai-nilai transparansi dan etika pelayanan. Smart governance sebagaimana dikonseptualisasikan oleh Kemenpan RB hanya dapat terwujud apabila inovasi digital berjalan seiring dengan penguatan moralitas birokrasi dan pemberdayaan masyarakat sebagai pengawas sosial. Upaya ini menuntut pendekatan kebijakan yang holistik dan berkelanjutan, di mana teknologi, tata kelola, dan perilaku sosial bekerja secara sinergis dalam membangun pelayanan publik yang bersih, efektif, dan terpercaya. Pengawasan terhadap digitalisasi masih belum berjalan dengan semestinya dan perlu melakukan sebuah pembaharuan agar Masyarakat bisa menggunakan akses tersebut dengan baik.

5. Institutional Actions: Aksi Kelembagaan dan Tantangan Implementasi

Dinas Perhubungan Kabupaten Bogor memiliki peran untuk bertanggung jawab dalam bidang transportasi darat maupun transportasi laut. Dinas Perhubungan Kabupaten Bogor ini dipimpin oleh Kepala Dinas yang memiliki tanggung jawab kepada Bupati. Dinas Perhubungan Kabupaten Bogor memiliki sebuah struktur organisasi yang mempunyai fungsi untuk membantu menjalankan tugas. Divisi Humas juga dibutuhkan untuk menjadi sambungan informasi antara Dinas Perhubungan dengan para Masyarakat

(Arsita, 2020). Selanjutnya terdapat sebuah Inspektorat daerah yang berfungsi untuk membuat rencana untuk mencapai sebuah visi dan misi. Inspektorat Daerah juga bertanggung jawab untuk mengawasi sebuah program yang sedang berjalan dan dilakukan menggunakan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD). Siber pungli mempunyai fungsi untuk memberantas seluruh pungutan liar yang sedang terjadi secara efisien dengan memanfaatkan sarana dan prasarana yang sudah tersedia agar pelayanan publik dapat berjalan secara optimal dan membuat pungutan liar menjadi bersih.

Sehingga berdasarkan hal tersebut, adapun aspek terakhir dari *political will* adalah tindakan kelembagaan (*institutional actions*), yang menunjukkan sejauh mana struktur birokrasi dan perangkat institusional mendukung implementasi kebijakan antikorupsi secara efektif. Tindakan kelembagaan merupakan indikator utama dalam menilai keseriusan pemerintah dalam mengubah kebijakan menjadi praktik nyata. Tanpa adanya sistem birokrasi yang mendukung, komitmen politik hanya berhenti pada tataran deklaratif (Brinkerhoff, 2010). Dalam konteks Pemerintah Kabupaten Bogor, hasil observasi menunjukkan bahwa Dinas Perhubungan (Dishub) telah menetapkan Standar Operasional Prosedur (SOP) untuk pelaksanaan Uji Kendaraan Bermotor (Uji KIR), sebagai wujud reformasi administratif. Namun, implementasinya masih bersifat formalistik dan belum mampu mengubah pola perilaku birokrasi di lapangan. Dalam praktiknya, interaksi langsung antara petugas dan pengguna jasa tetap terjadi di luar prosedur resmi, terutama pada tahap verifikasi dokumen dan penerbitan sertifikat kelayakan jalan. Meskipun SOP telah mengatur seluruh tahapan secara terukur, adanya ketergantungan masyarakat pada petugas lapangan membuka peluang terjadinya praktik transaksional. Fenomena ini menunjukkan adanya kesenjangan antara regulasi dan realitas implementasi, sebagaimana diungkapkan oleh Peters (2018), bahwa kebijakan publik seringkali gagal diimplementasikan secara efektif karena lemahnya koordinasi institusional dan rendahnya kapasitas birokrasi dalam menjalankan prinsip akuntabilitas.

Menurut hasil wawancara dengan pengamat kebijakan publik, lemahnya tindakan kelembagaan di Kabupaten Bogor juga disebabkan oleh belum optimalnya fungsi pengawasan internal yang dilakukan oleh Inspektorat Daerah, serta minimnya keterlibatan masyarakat dalam melaporkan pelanggaran. Hal ini menunjukkan adanya defisit dalam sistem *checks and balances* di tingkat daerah. Pendapat ini sejalan dengan Dwiyanto (2021) yang menegaskan bahwa keberhasilan reformasi birokrasi tidak hanya ditentukan oleh kemauan politik (*political will*), tetapi juga oleh keterlibatan publik dalam proses pengawasan pelayanan publik. Tanpa adanya partisipasi aktif masyarakat, reformasi birokrasi akan kehilangan kekuatan sosial yang mendorong perubahan perilaku aparatur.

Menurut Rukmana (2007) mengatakan bahwa, kepemimpinan etis merupakan sebuah konsep untuk menuntun seseorang untuk memengaruhi kelompok maupun individu untuk mencapai tujuan bersama dengan memberi sebuah nilai moral yang baik seperti, membuat Keputusan secara adil dan memberikan contoh nilai moral secara yang baik. Selanjutnya, konsep *Reward* Yasmien (2013) merupakan sebuah penghargaan yang diberikan kepada seseorang untuk menghargai kualitas kerja dan memberikan sebuah motivasi kepada individu tersebut. *Reward* yang diberikan berupa, gaji, bonus atau apresiasi. Selanjutnya terdapat sebuah konsep *punishment* yang dikatakan oleh Fahmi (2016) yang merupakan sanksi terhadap pekerja karena tidak mampu untuk melaksanakan pekerjaan dengan baik seperti, alasan yang jelas, tidak memberikan alasan secara pribadi dan waktu yang tidak sesuai. Maka dari itu, terlihat bahwa Dinas Perhubungan Kabupaten Bogor tidak sepenuhnya menjalankan sebuah kewajiban dengan baik dan kualitas kerja yang dilakukan oleh aktor Dinas Perhubungan belum bisa berjalan dengan baik. Mereka juga masih mengambil sebuah keuntungan di luar gaji yang telah ditentukan.

Maka, sistem kelembagaan di lingkungan Dinas Perhubungan Kabupaten Bogor belum memiliki mekanisme penghargaan (*reward system*) yang efektif bagi aparatur berintegritas. Ketidakhadiran insentif moral maupun material menyebabkan rendahnya motivasi untuk menjaga transparansi dan profesionalisme dalam pelayanan publik. Upaya pemberantasan korupsi tidak hanya membutuhkan sanksi tegas terhadap pelaku, tetapi juga penghargaan bagi pejabat publik yang menunjukkan perilaku jujur dan efisien (Klitgaard, 2015). Dalam konteks ini, tindakan kelembagaan Pemerintah Kabupaten Bogor masih cenderung berorientasi administratif, seperti pelaporan dan inspeksi rutin, tanpa menyentuh aspek budaya organisasi yang lebih mendasar.

Ketiadaan reformasi budaya organisasi mengakibatkan praktik pungutan liar terus menemukan ruang untuk bertahan. Korupsi dalam birokrasi sering kali bersumber dari *institutional inertia* yaitu resistensi terhadap perubahan yang mengancam kenyamanan struktur lama (Rose-Ackerman, 2016). Oleh karena itu, tindakan kelembagaan harus diarahkan tidak hanya untuk memperbaiki prosedur, tetapi juga menginternalisasi nilai integritas dan pelayanan publik ke dalam sistem kerja birokrasi. Transformasi kelembagaan yang bersifat substansial inilah yang menjadi ukuran nyata dari *political will* pemerintah daerah dalam memberantas budaya pungli secara berkelanjutan.

6. Analisis Sintesis: Political Will sebagai Fondasi Tata Kelola Bersih

Berdasarkan analisis terhadap tiga dimensi utama *political will* yaitu, 1). komitmen politik, 2) pilihan kebijakan, 3) tindakan kelembagaan dapat disimpulkan bahwa Pemerintah Daerah Kabupaten Bogor masih menghadapi kesenjangan signifikan antara niat politik (*political intent*) dan perilaku kelembagaan (*institutional behavior*) dalam implementasi kebijakan pemberantasan pungutan liar (pungli) pada sektor pelayanan publik, khususnya pada pelaksanaan Uji Kendaraan Bermotor (Uji KIR). Reformasi administratif yang telah dilakukan, seperti digitalisasi layanan dan pembentukan Satgas Saber Pungli, belum sepenuhnya mampu mengubah budaya birokrasi yang permisif terhadap pungli. Dalam konteks ini, reformasi tampak berhenti pada level prosedural, sementara transformasi nilai dan perilaku birokrat masih belum terwujud. Temuan tersebut konsisten dengan penelitian Mahmud (2024) yang menegaskan bahwa praktik pungutan liar di sektor pelayanan publik daerah kerap bertahan karena adanya toleransi sosial terhadap gratifikasi kecil serta lemahnya penegakan hukum internal di tubuh birokrasi. Fenomena serupa juga diungkapkan oleh Nazurah (2021) dalam kajian mengenai *political will* Pemerintah Kota Dumai, yang menunjukkan bahwa lemahnya komitmen politik pimpinan daerah berdampak langsung pada rendahnya efektivitas kebijakan pelayanan publik dan minimnya akuntabilitas aparatur di tingkat teknis. Dengan demikian, permasalahan utama bukan hanya pada regulasi atau sistem teknologi yang belum sempurna, tetapi pada aspek politik dan budaya kelembagaan yang belum sepenuhnya mendukung integritas publik.

Political will bukan sekadar pernyataan komitmen atau *good intention* pemerintah, tetapi merupakan kapasitas politik dan kelembagaan untuk bertindak konsisten dalam menjunjung nilai-nilai integritas, transparansi, dan akuntabilitas (Brinkerhoff, 2010). Dalam kerangka tersebut, *political will* perlu dimanifestasikan dalam bentuk kebijakan yang dapat mengubah insentif, perilaku, dan norma organisasi birokrasi. Oleh karena itu, tantangan yang dihadapi Pemerintah Daerah Kabupaten Bogor bukan hanya memperbaiki sistem administrasi, tetapi juga membangun tata kelola antikorupsi yang berkelanjutan dan berorientasi nilai.

Sebagai implikasi kebijakan, terdapat tiga langkah strategis yang perlu dilakukan untuk memperkuat *political will* pemerintah daerah:

- a. Integrasi kebijakan antikorupsi ke dalam sistem evaluasi kinerja aparatur. Upaya ini penting agar integritas tidak hanya menjadi slogan, tetapi menjadi bagian dari indikator kinerja utama (*Key Performance Indicators/KPI*) yang diukur secara teratur. Pendekatan ini sejalan dengan gagasan Klitgaard (2015) yang menekankan pentingnya penyelarasan antara kinerja dan etika pelayanan publik.
- b. Penguatan fungsi Inspektorat Daerah dan partisipasi masyarakat dalam pengawasan. Mengacu pada konsep *collaborative governance* (Ansell & Gash, 2008), keterlibatan publik dapat menjadi mekanisme sosial yang efektif untuk mengawasi perilaku aparatur dan meningkatkan transparansi.
- c. Transformasi budaya birokrasi menuju pelayanan publik berbasis integritas. Proses ini membutuhkan kepemimpinan moral (*ethical leadership*) yang kuat dari pimpinan daerah serta internalisasi nilai antikorupsi melalui pelatihan, sosialisasi, dan keteladanan (Dwiyanto, 2021; Rose-Ackerman, 2016).

Dengan demikian, penguatan *political will* di Kabupaten Bogor tidak dapat berhenti pada pembentukan kebijakan formal, tetapi harus diwujudkan melalui tindakan nyata yang terukur, berkelanjutan, dan berorientasi pada perubahan perilaku birokrasi. Transformasi menuju pemerintahan lokal yang bersih dan akuntabel hanya akan terwujud jika komitmen politik berpadu dengan reformasi kelembagaan dan partisipasi masyarakat yang aktif

Kesimpulan

Penelitian ini menunjukkan bahwa *political will* Pemerintah Daerah Kabupaten Bogor dalam memberantas budaya pungli pada layanan Uji KIR masih berada pada tahap komitmen deklaratif, belum terwujud secara konsisten dalam praktik birokrasi. Berdasarkan analisis terhadap tiga dimensi utama *political will*) yakni *political commitment*, *policy choices*, dan *institutional actions*, dapat disimpulkan bahwa kemauan politik Pemerintah Daerah belum sepenuhnya mampu membentuk tata kelola pelayanan publik yang bersih, transparan, dan akuntabel. Pertama, dari sisi komitmen politik, pemerintah telah menunjukkan niat baik melalui pembentukan Satgas Saber Pungli dan integrasi program reformasi birokrasi daerah. Namun, komitmen ini masih lemah pada tingkat pelaksanaan karena belum diikuti oleh perubahan budaya organisasi dan mekanisme sanksi yang tegas bagi pelaku pungli, keberhasilan reformasi birokrasi tidak hanya bergantung pada regulasi, tetapi juga pada keteladanan pimpinan dan konsistensi penegakan aturan. Kedua, dalam dimensi pilihan kebijakan, strategi digitalisasi pelayanan Uji KIR merupakan langkah positif untuk mengurangi interaksi langsung antara petugas dan masyarakat. Akan tetapi, hasil penelitian menunjukkan bahwa kebijakan tersebut belum sepenuhnya efektif karena masih ditemukan celah teknis dan administratif yang memungkinkan terjadinya praktik pungli. Inovasi teknologis tanpa reformasi perilaku dan insentif kelembagaan cenderung gagal menghapus praktik korupsi kecil (*petty corruption*). Ketiga, pada aspek tindakan kelembagaan, struktur birokrasi daerah belum sepenuhnya mendukung implementasi kebijakan antikorupsi secara efektif. Fungsi pengawasan internal oleh Inspektorat masih lemah, dan partisipasi masyarakat dalam pelaporan pelanggaran belum optimal.

Daftar Pustaka

- Alfaridzi, M., et al. (2023). Fenomena Pungutan Liar Dalam Pelayanan Publik. *Jurnal Administrasi Negara*, 15(2), 77–91.
- Arsita, D. (2020). *Pengaruh Ethical Leadership, Reward dan Punishment Terhadap Kedisiplinan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Guru SMK Bina Karya 1 Karanganyar)* (Disertasi Doktor, Universitas Putra Bangsa).

- Brinkerhoff, D. W. (2010). *Political Will and Reform: The Keys to Good Governance. Public Administration and Development*, 30(3), 239–249. Sarajevo University.
- Creswell, J. W. (2014). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (4th ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, Inc.
- Dwiyanto, A. (2021). *Mewujudkan Good Governance Melalui Pelayanan Publik*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Farchan, Y. (2022). Dinamika Sistem Politik Otoritarianisme Orde Baru. *Jurnal Adhikari*, 1(3), 152–161.
- Ferizaldi, F. (2020). Korupsi dan Pungutan Liar Dalam Perspektif Etika Pelayanan Publik. *Jurnal Integritas*, 6(1), 45–60.
- Hafiz, F., & Hamidah, R. (2025). Corruption and the Culture of Illegal Levies: An Analysis of the Phenomenon in Indonesia's Public Service Sector (Korupsi dan Budaya Pungutan Liar: Analisis Fenomena Pada Sektor Pelayanan Publik Indonesia). *Journal of Global Corruption*, 1(1), 1–15.
- Iswara, A. M. (2023). *Serba-Serbi Pungutan Liar Dalam Tinjauan Yuridis*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Johnston, M. (2014). *Corruption, Contention and Reform*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Klitgaard, R. (2015). *Addressing Corruption Together*. Paris: OECD Publishing.
- Lipsky, M. (1980). *Street-Level Bureaucracy: Dilemmas of the Individual in Public Services*. New York: Russell Sage Foundation.
- Mahmud, A. (2024). Penegakan Hukum Terhadap Pungutan Liar Oleh Oknum Organisasi Masyarakat di Buleleng. *Jurnal Hukum dan Kebijakan Publik*, 12(1), 66–79.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Monica, R. (2021). Political Will Pemerintah Kota Pekanbaru. *Jurnal Ilmu Pemerintahan*, 7(1), 33–47.
- Nazurah, S. (2021). Political Will Pemerintah Kota Dumai. *Jurnal Administrasi Publik*, 9(2), 112–125.
- Novita, D. (2019). *Analisis Kinerja Inspektorat Daerah Dalam Melakukan Fungsi Pengawasan (Studi Pada Inspektorat Kota Langsa)*. Universitas Medan Area
- Peters, M. A. (2018). *Technological Innovation and the Future of Humanity: Ethics, Policy, and Education*. Singapore: Springer.
- Rose-Ackerman, S. (2016). *Corruption and Government*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Salipu, M. (2023). Dampak Pungutan Liar Terhadap Ekonomi. *Jurnal Pembangunan Nasional*, 18(3), 201–216.
- Setiyono, B., & McLeod, R. H. (2010). Civil Society Organisations' Contribution to the Anti-Corruption Movement in Indonesia. *Bulletin of Indonesian Economic Studies*, 46(3), 331–357.
- Subekti, A. (2018). Regulasi Uji Kelayakan Kendaraan Bermotor di Indonesia. *Jurnal Transportasi*, 10(2), 90–101.
- Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- United Nations Development Programme (UNDP). (2020). *Governance and Anti-Corruption Strategies in Developing Countries*. New York: UNDP.