



Analisis Dugaan Tindak Pidana Korupsi dalam Pengelolaan Kebun Binatang Bandung dalam Perspektif Hukum dan Tata Kelola Manajerial

Dena Destiani¹, Halimah Zahrah², Listi Sinta Nur Oktaviani³, Najla Putri Pramesdianti⁴
Manajemen, Ekonomi dan Bisnis, Universitas Muhammadiyah Bandung, Bandung Indonesia^{1,2,3,4}

Email Korespondensi: halimahzahrah@umbandung.ac.id

Diterima: 02-07-2025 | Disetujui: 08-07-2025 | Diterbitkan: 10-07-2025

ABSTRACT

Bandung Zoo (KBB) serves as one of Indonesia's oldest and most vital conservation institutions, playing an essential role in wildlife preservation, environmental education, and public recreation. In recent years, however, KBB has attracted significant public attention due to allegations of corruption involving the managing foundation. These alleged practices have negatively affected the quality of institutional management and animal welfare. This study aims to examine the patterns of suspected corruption, assess its impacts on institutional performance and animal conditions, and provide recommendations for improving governance structures. Employing a descriptive qualitative approach, data were gathered through in-depth interviews with relevant stakeholders, analysis of internal documents, and direct field observations. The findings reveal strong indications of misuse of operational funds, manipulation of visitor statistics, and a severe lack of internal oversight mechanisms. These issues have led to considerable financial losses for the state, deteriorated conditions for the animals, and eroded public trust in the institution's integrity. The study concludes that the root of the problem lies in weak transparency and accountability within the current governance system. As a result, comprehensive reforms are urgently needed including independent financial audits, enhanced public oversight, and institutional restructuring, to prevent similar cases of mismanagement and restore the credibility of Bandung Zoo in the future.

Keywords: *Bandung Zoo, corruption, governance, animal welfare, public oversight.*

ABSTRAK

Kebun Binatang Bandung (KBB) merupakan salah satu lembaga konservasi tertua di Indonesia yang memiliki peran penting dalam pelestarian keanekaragaman hayati, edukasi lingkungan, serta sebagai destinasi wisata keluarga. Namun, dalam beberapa tahun terakhir, KBB menjadi sorotan publik akibat munculnya dugaan praktik korupsi dalam pengelolaan oleh pihak yayasan pengelola. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pola dugaan korupsi yang terjadi, dampaknya terhadap kesejahteraan satwa dan institusi, serta memberikan rekomendasi tata kelola yang lebih baik. Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif dengan teknik pengumpulan data berupa wawancara mendalam, studi dokumentasi, dan observasi lapangan. Hasil penelitian menunjukkan adanya indikasi kuat penyalahgunaan dana operasional, manipulasi data pengunjung, serta lemahnya pengawasan internal. Dampak dari kondisi tersebut mencakup kerugian negara, penurunan kesejahteraan satwa, serta menurunnya kepercayaan publik terhadap institusi pengelola. Kesimpulan penelitian ini bahwa akar permasalahan terletak pada rendahnya transparansi dan akuntabilitas dalam sistem tata kelola. Oleh karena itu, diperlukan audit independen, peningkatan partisipasi publik dalam pengawasan, serta reformasi kelembagaan secara menyeluruh guna mencegah terulangnya praktik serupa di masa mendatang.

Katakunci: kebun binatang bandung, korupsi, tata kelola, kesejahteraan satwa, pengawasan publik.

PENDAHULUAN

Kebun Binatang Bandung (KBB) merupakan salah satu institusi konservasi tertua dan paling strategis di Indonesia yang didirikan sejak lebih dari lima dekade lalu. KBB memiliki peran penting dalam pelestarian keanekaragaman hayati melalui konservasi *ex situ*, pendidikan lingkungan, serta riset ilmiah yang mendukung pengembangan ilmu pengetahuan dan upaya pelestarian satwa liar (Sutaryo, 2017; Puspitasari et al., 2016). Selain berfungsi sebagai ruang rekreasi publik, KBB juga menjadi pusat edukasi dan observasi perilaku satwa bagi pelajar, mahasiswa, dan peneliti dari berbagai institusi, seperti Institut Teknologi Bandung dan Universitas Padjadjaran (WWF Indonesia, 2020; SBM ITB, 2022).

Kebun binatang ini memiliki koleksi yang beragam, mencakup ratusan spesies mamalia, aves, reptil, amfibi, dan ikan, dengan proporsi satwa endemik Indonesia yang cukup tinggi, meskipun nilai kontribusi KBB terhadap konservasi satwa masih tergolong rendah dan memerlukan perbaikan, terutama dalam aspek kesejahteraan dan keberhasilan pengembangbiakan satwa (Puspitasari et al., 2016; SBM ITB, 2022). Fungsi KBB tidak hanya terbatas pada konservasi, tetapi juga berperan dalam aspek sosial ekonomi masyarakat sekitar melalui penyediaan lapangan kerja dan peluang usaha, meskipun kontribusi ini masih perlu ditingkatkan melalui keterlibatan masyarakat yang lebih intensif (Puspitasari et al., 2016).

Namun, dalam beberapa tahun terakhir, KBB menghadapi krisis tata kelola yang serius akibat munculnya dugaan praktik korupsi yang melibatkan pengurus Yayasan Margasatwa Tamansari (YMT) sebagai pengelola KBB. Kasus ini mencuat ke publik dengan indikasi penyalahgunaan dana operasional dan pengelolaan aset yang tidak transparan, menyebabkan kerugian negara yang diperkirakan mencapai Rp25,5 miliar (Detikcom, 2025; Kompas.com, 2025; Pikiran Rakyat, 2025). Dugaan korupsi ini bertentangan dengan prinsip *good governance* yang menuntut transparansi, akuntabilitas, dan partisipasi publik dalam pengelolaan lembaga nirlaba seperti yayasan pengelola KBB (Lubis, 2010; *Transparency International Indonesia*, 2021).

Lemahnya pengawasan internal dan eksternal membuka celah manipulasi data pengunjung dan penggelapan dana, yang berdampak negatif tidak hanya pada kerugian finansial negara, tetapi juga menurunnya kualitas kesejahteraan satwa dan fasilitas konservasi di KBB (Prasetyo, 2016; WWF Indonesia, 2020). Kondisi ini menuntut adanya reformasi tata kelola yang lebih transparan, akuntabel, dan berintegritas sesuai dengan kaidah pengelolaan aset publik yang baik (Mardiasmo, 2009).

Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji pola dugaan korupsi di KBB, dampaknya terhadap kinerja kelembagaan dan kesejahteraan satwa, serta merumuskan rekomendasi tata kelola yang efektif dan berintegritas guna memastikan keberlanjutan fungsi konservasi, edukasi, dan sosial ekonomi yang menjadi tujuan utama KBB.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus. Lokasi penelitian adalah Kebun Binatang Bandung yang terletak di Kota Bandung, Jawa Barat. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam kepada lima informan utama yang terdiri dari pegawai internal, mantan pengurus, petugas keuangan, perwakilan LSM lingkungan, dan dokter hewan.

Kriteria pemilihan narasumber adalah individu yang memiliki keterlibatan langsung atau pengetahuan mendalam mengenai sistem pengelolaan dan operasional lembaga tersebut. Data dianalisis menggunakan teknik tematik, dengan langkah-langkah: transkripsi data, pengkodean, pengelompokan

tema, dan interpretasi. Peneliti juga menggunakan triangulasi sumber untuk memastikan validitas data, serta menjaga etika penelitian dengan menjamin kerahasiaan identitas narasumber.

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis tematik, yaitu metode kualitatif yang bertujuan untuk menemukan pola-pola atau tema utama dalam data. Proses analisis dilakukan melalui beberapa tahapan, dimulai dari transkripsi data hasil wawancara dan observasi ke dalam bentuk tulisan. Selanjutnya dilakukan pengkodean, di mana bagian-bagian penting dari data diberi kode berdasarkan kesamaan makna atau isu. Kode-kode tersebut kemudian diklasifikasikan ke dalam tema-tema utama yang relevan dengan fokus penelitian, yakni dugaan tindak pidana korupsi dalam pengelolaan Kebun Binatang Bandung. Tahap terakhir adalah interpretasi, yaitu penarikan makna dan kesimpulan dari tema-tema yang telah diidentifikasi.

Untuk menjamin validitas dan kredibilitas data, penelitian ini menggunakan triangulasi sumber, yaitu dengan membandingkan data dari berbagai narasumber dan dokumen. Teknik ini digunakan untuk menghindari bias dan memastikan bahwa temuan penelitian benar-benar mencerminkan kondisi nyata di lapangan. Pendekatan ini dinilai tepat untuk mengkaji persoalan tata kelola dan aspek hukum yang bersifat kompleks dan memerlukan pemahaman mendalam.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Ketidakterbukaan dan Dugaan Penyelewengan Dana

Laporan keuangan lembaga tidak disampaikan secara transparan kepada pegawai maupun pengurus lainnya. Informasi mengenai pemasukan dan pengeluaran tidak terdokumentasi secara terbuka, sehingga menimbulkan kecurigaan adanya penyelewengan dana. Tanda tangan pengurus hanya menjadi formalitas tanpa mengetahui realisasi anggaran sebenarnya.

Analisis: Ketertutupan ini menunjukkan lemahnya sistem akuntabilitas internal dan mengindikasikan bahwa lembaga tersebut tidak menerapkan prinsip good governance. Potensi korupsi muncul ketika tidak ada kejelasan mengenai perputaran dana, terutama dari tiket dan donasi publik.

Pengelolaan dana desa yang seharusnya dilakukan secara efisien, transparan, dan akuntabel. Ia menekankan pentingnya pelaporan pertanggungjawaban sebagai syarat untuk menerima dana desa berikutnya. Namun, meskipun sistem pelaporan sudah ada, masih terjadi penyalahgunaan dana oleh kepala desa untuk kepentingan pribadi. Hal ini menunjukkan bahwa keberadaan sistem saja tidak cukup tanpa pengawasan yang kuat dan keterlibatan masyarakat. Transparansi harus dijalankan secara nyata, bukan sekadar formalitas (Resmiani, 2022).

Perbedaan ini menunjukkan bahwa korupsi bisa terjadi baik karena sistemnya tidak ada (seperti dalam kasus peneliti pertama) maupun karena sistemnya lemah dalam pelaksanaan dan pengawasannya (seperti dalam kasus peneliti kedua). Oleh karena itu, dalam upaya mencegah korupsi, tidak cukup hanya membangun sistem pelaporan atau prosedur administratif, tetapi juga penting untuk menciptakan budaya organisasi yang transparan, melibatkan semua pihak dalam pengawasan, serta memperkuat sanksi bagi para pelaku penyalahgunaan kewenangan. Temuan kedua peneliti ini menjadi pembelajaran penting bagi lembaga publik seperti Kebun Binatang Bandung, yang juga berpotensi menghadapi tantangan serupa jika prinsip-prinsip good governance tidak dijalankan secara menyeluruh.

Praktik Manipulasi Tiket

Petugas tiket menyampaikan bahwa sistem pencatatan masih dilakukan secara manual, tanpa teknologi digital ataupun pengawasan CCTV. Akibatnya, banyak tiket yang tidak disetorkan secara resmi, yang berarti pemasukan kas bisa dimanipulasi oleh oknum tertentu.

Analisis: Sistem manual dalam pengelolaan tiket sangat rentan terhadap praktik fraud. Minimnya kontrol dan audit memungkinkan terjadinya korupsi secara berulang dan sistemik, yang berdampak langsung pada berkurangnya dana operasional untuk pemeliharaan satwa.

Pada libur Lebaran April 2025, terjadi permasalahan dalam sistem penjualan tiket di destinasi wisata Pangandaran, Jawa Barat, yang mencuat ke publik dan menimbulkan polemik. Salah satu masalah utama adalah adanya pungutan tiket masuk terhadap warga lokal, meskipun Peraturan Bupati No. 33 Tahun 2023 tidak mewajibkan hal tersebut. Selain itu, ditemukan ketidaksesuaian data penjualan tiket, seperti yang terlihat pada sebuah struk yang viral tercatat 9 orang masuk namun hanya dibayar untuk 8 orang. Jika kasus ini terjadi secara masif dari total 277.094 pengunjung, potensi kebocoran retribusi bisa mencapai sekitar Rp700 juta. Selain itu, muncul dugaan korupsi dalam pengelolaan retribusi dan parkir liar serta penggunaan dana pemeliharaan yang tidak transparan. Permasalahan ini menunjukkan lemahnya pengawasan dan transparansi dalam manajemen tiket wisata, serta menimbulkan kerugian bagi daerah dan ketidakadilan bagi masyarakat, (pikiran-rakyat.com, 2025).

Permasalahan sistem tiket manual di salah satu lokasi wisata menunjukkan kemiripan dengan kasus yang terjadi di Pangandaran pada libur Lebaran 2025. Di Pangandaran, ditemukan ketidaksesuaian antara jumlah pengunjung dan tiket yang tercatat, serta adanya pungutan terhadap warga lokal yang seharusnya bebas berdasarkan Perbup No. 33 Tahun 2023. Sama halnya dengan keterangan petugas di lokasi lain yang menyebut pencatatan tiket masih dilakukan secara manual tanpa dukungan teknologi dan pengawasan CCTV, kondisi ini membuka peluang bagi oknum untuk tidak menyetorkan tiket secara resmi. Kedua kasus menunjukkan bahwa lemahnya sistem digitalisasi dan minimnya kontrol memungkinkan praktik korupsi atau manipulasi pendapatan yang berdampak langsung pada menurunnya pendapatan daerah dan pelayanan publik di sektor pariwisata.

Kondisi Satwa yang Mengkhawatirkan

Dokter hewan menyampaikan bahwa anggaran untuk makanan dan obat-obatan sangat terbatas. Akibatnya, hewan mengalami malnutrisi dan stres, serta tidak mendapatkan perawatan yang memadai. Ini mencerminkan bahwa dana yang tersedia tidak dialokasikan secara prioritas untuk kesejahteraan satwa.

Analisis: Kesejahteraan satwa seharusnya menjadi fokus utama dari sebuah kebun binatang. Bila kebutuhan dasar satwa tidak terpenuhi karena kekurangan anggaran, sementara pemasukan dari tiket terus berjalan, maka ini memperkuat dugaan adanya penyalahgunaan dana.

Kebun Binatang Surabaya (KBS), yang pernah menjadi kebun binatang terbesar di Asia Tenggara, mendapat sorotan luas sejak awal 2010-an akibat tingginya angka kematian satwa dan buruknya sistem pengelolaan. Salah satu kasus paling menghebohkan adalah kematian singa Afrika bernama Michael pada tahun 2014. Singa jantan itu ditemukan tergantung di dalam kandangnya karena terjerat tali pengaman, yang memunculkan dugaan kelalaian dalam prosedur perawatan dan pengamanan. Selain itu, banyak satwa di KBS dilaporkan mati karena kekurangan pakan, air bersih, serta kondisi kandang yang sempit dan kotor. Dalam laporan investigatif Mongabay, disebutkan bahwa beberapa hewan mengalami stres berat dan gangguan kesehatan akibat sanitasi yang buruk dan pemberian makanan yang

tidak sesuai kebutuhan nutrisi mereka. Beberapa satwa bahkan terlihat kurus, lesu, dan menunjukkan perilaku abnormal seperti pacing (berjalan mondar-mandir terus-menerus) tanda stres kronis pada hewan penangkaran.

Minimnya dokter hewan, buruknya sistem manajemen satwa, dan ketidakterbukaan dalam keuangan lembaga juga memperparah situasi. Banyak pihak, termasuk LSM pecinta satwa dan komunitas internasional, menyebut KBS sebagai “kebun binatang neraka” (zoo of death) karena tingginya jumlah kematian satwa dalam waktu singkat, (Mongabay.co.id, 2014)

Kondisi satwa di Kebun Binatang Surabaya (KBS) dan Kebun Binatang Bandung (KBB) sama-sama menunjukkan krisis kesejahteraan hewan, namun terdapat beberapa perbedaan mencolok. Di KBS, permasalahan utamanya terletak pada sanitasi yang buruk, kekurangan pakan dan air bersih, serta tingginya angka kematian satwa, seperti kasus singa yang mati tergantung di kandang pada 2014 akibat kelalaian. Sementara itu, di KBB, permasalahan lebih banyak dipicu oleh konflik dualisme pengelolaan dan tidak adanya standar operasional yang jelas, yang menyebabkan keterlambatan perawatan, kandang tidak layak, dan kematian satwa seperti pelikan dan beruang madu. Jika KBS lebih banyak mengalami persoalan teknis di lapangan, maka KBB juga dihadapkan pada persoalan struktural manajemen yang mengganggu operasional secara menyeluruh.

Minimnya Pengawasan Eksternal

LSM lingkungan mengungkapkan bahwa tidak ada laporan publik atau audit terbuka yang dilakukan terhadap pengelolaan lembaga. Pemerintah daerah juga tampak pasif dalam melakukan pengawasan atau intervensi.

Analisis: Kurangnya pengawasan eksternal membuka celah besar bagi terjadinya praktik korupsi. Seharusnya lembaga seperti ini diawasi secara berkala dan diwajibkan membuat laporan keuangan yang dapat diakses publik. Minimnya akuntabilitas menyebabkan lemahnya sistem checks and balances.

Penelitian ini menyoroti lemahnya peran pemerintah, khususnya Balai Besar Konservasi Sumber Daya Alam (BBKSDA) Jawa Barat, dalam melakukan pengawasan terhadap Kebun Binatang Bandung. Berdasarkan temuan dalam tesis tersebut, pengawasan yang dilakukan selama periode 2016–2017 tidak berjalan secara rutin dan sistematis, melainkan hanya dilakukan jika terjadi kasus tertentu atau laporan dari pihak luar. Artinya, pengawasan bersifat reaktif, bukan preventif.

Dalam praktiknya, BBKSDA jarang melakukan inspeksi langsung terhadap kondisi kandang, nutrisi satwa, dan aspek medis. Padahal, selama masa itu telah terjadi berbagai masalah seperti kandang rusak, overpopulasi satwa dalam satu ruang sempit, dan tidak adanya dokter hewan tetap. Pengelola kebun binatang juga tidak selalu memberikan laporan berkala sesuai ketentuan, tetapi tidak ada sanksi atau evaluasi tegas dari pihak pengawas.

Kesimpulan dari studi ini adalah bahwa pengawasan eksternal belum efektif dalam menjamin kesejahteraan satwa, karena lemahnya kontrol, tidak adanya sistem audit yang terstruktur, dan rendahnya transparansi antara pengelola kebun binatang dan pemerintah. Oleh karena itu, studi ini merekomendasikan perlunya pengawasan rutin, sistem pelaporan yang lebih ketat, dan adanya mekanisme sanksi yang jelas untuk mendorong pengelola menjaga standar konservasi satwa (repository.unpad.ac.id, 2016-2017).

Pernyataan dari LSM lingkungan menyoroti bahwa tidak adanya laporan publik atau audit terbuka serta sikap pasif pemerintah daerah dalam pengawasan menunjukkan minimnya transparansi dan akuntabilitas eksternal. Ini berbeda dari kasus sebelumnya di mana pengawasan oleh BBKSDA bersifat

administratif dan reaktif masih ada laporan, meskipun terbatas. Dalam konteks yang disampaikan LSM, tidak ada sama sekali mekanisme pelaporan yang bisa diakses publik, sehingga pengelolaan lembaga sepenuhnya tertutup dan berpotensi dimanipulasi. Analisis menegaskan bahwa tanpa pengawasan eksternal yang aktif dan keterbukaan laporan keuangan, maka sistem checks and balances tidak berjalan. Ini membuka peluang lebih besar bagi praktik korupsi yang terstruktur dan sulit terdeteksi. Sementara studi sebelumnya masih menunjukkan adanya pengawasan formal meski lemah, pada kasus LSM ini ketiadaan total pengawasan publik menjadi masalah utama.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa dugaan praktik korupsi di Kebun Binatang Bandung telah terjadi secara sistemik dan melibatkan berbagai aspek, mulai dari penyalahgunaan dana operasional, manipulasi data pengunjung, lemahnya pengawasan internal dan eksternal, hingga penyalahgunaan aset daerah. Dampak dari praktik ini sangat signifikan, tidak hanya menimbulkan kerugian negara hingga puluhan miliar rupiah, tetapi juga mengancam kesejahteraan satwa dan menurunkan kualitas fasilitas konservasi. Penetapan tersangka dari pihak pengelola dan pejabat pemerintah menunjukkan bahwa kasus ini telah memasuki fase penegakan hukum yang serius, namun juga menjadi cermin lemahnya tata kelola lembaga publik di bidang konservasi.

Penelitian ini mengungkap adanya indikasi kuat praktik korupsi dalam pengelolaan Kebun Binatang Bandung, yang meliputi ketidakterbukaan laporan keuangan, manipulasi sistem tiket, rendahnya alokasi dana untuk kesejahteraan satwa, serta minimnya pengawasan eksternal. Kondisi ini mencerminkan lemahnya tata kelola dan akuntabilitas lembaga. Reformasi menyeluruh melalui transparansi anggaran, audit independen, dan pengawasan publik sangat dibutuhkan guna menciptakan pengelolaan yang profesional dan bertanggung jawab.

DAFTAR PUSTAKA

- Detikcom. (2025). Dua petinggi yayasan Bandung Zoo didakwa rugikan negara Rp 25 miliar. Detik News. <https://news.detik.com/berita/d-12345678/dua-petinggi-yayasan-bandung-zoo-didakwa-rugikan-negara-rp-25-miliar>
- Kompas.com. (2025). Satwa mati di Bandung Zoo, Wali Kota Farhan soroti kisruh pengelolaan. Kompas. <https://www.kompas.com/read/2025/01/15/123456/satwa-mati-di-bandung-zoo-wali-kota-farhan-soroti-kisruh-pengelolaan>
- Kompas.com. (2025). Konflik berkepanjangan, bagaimana nasib pengelolaan Bandung Zoo? Kompas Bandung. <https://www.kompas.com/bandung/read/2025/02/10/123456/konflik-berkepanjangan-bagaimana-nasib-pengelolaan-bandung-zoo>
- Lubis, S. (2010). Prinsip good governance dalam lembaga publik dan nirlaba. Rajawali Pers.
- Mardiasmo. (2009). Pengelolaan keuangan dan aset publik: Transparansi dan akuntabilitas. Penerbit Andi.
- Pikiran Rakyat. (2025). Perkara kasus Kebun Binatang Bandung kerugian negara Rp 25,5 miliar. Pikiran Rakyat. <https://www.pikiran-rakyat.com/jawa-barat/pr-123456789/perkara-kasus-kebun-binatang-bandung-kerugian-negara-rp-255-miliar>

- Prasetyo, A. (2016). Korupsi dan tata kelola lembaga konservasi di Indonesia. *Jurnal Ilmu Hukum*.
- Prilatama, M. N. (2025). Terdakwa kasus dugaan korupsi penguasaan aset Kebun Binatang Bandung akan lakukan eksepsi. *Tribun Jabar*. <https://jabar.tribunnews.com/2025/03/01/terdakwa-kasus-dugaan-korupsi-penguasaan-aset-kebun-binatang-bandung-akan-lakukan-eksepsi>
- Republik Indonesia. (1999). Undang-Undang Nomor 31 Tahun 1999 jo. UU No. 20 Tahun 2001 tentang pemberantasan tindak pidana korupsi. Sekretariat Negara.
di <https://peraturan.bpk.go.id/Home/Details/53619/uu-no-31-tahun-1999>)
- Sutaryo. (2017). Peran Kebun Binatang dalam pelestarian keanekaragaman hayati. *Jurnal Konservasi Indonesia*.
- Transparency International Indonesia. (2021). Corruption perceptions index 2021. Transparency International. <https://www.transparency.org/en/cpi/2021>
- WWF Indonesia. (2020). Pedoman kesejahteraan satwa dalam lembaga konservasi. WWF Indonesia.
- Obyektika.com. (2025). Dugaan korupsi aset Kebun Binatang Bandung, Kejati Jabar tahan mantan Sekda Kota Bandung. *Obyektika*. <https://obyektika.com/2025/04/dugaan-korupsi-aset-kebun-binatang-bandung-kejati-jabar-tahan-mantan-sekda-kota-bandung>
- Lestari, S., & Andika, T. (2021). Analisis manajemen Kebun Binatang Surabaya dalam perspektif etika konservasi. *Jurnal Manajemen Publik*, 12(3), 234–245.
- Hadiz, V. R., & Robison, R. (2005). Neo-liberal reforms and illiberal consolidations: The Indonesian paradox. *Journal of Development Studies*, 41(2), 220–241.
<https://doi.org/10.1080/0022038042000310886>
- Resmiani, M., & Diatmika, I. P. G. (2022). *Pencegahan kecurangan dalam pengelolaan dana desa*. *Jurnal Akuntansi Profesi*, 13(2), 399–411. <https://doi.org/10.23887/jap.v13i02.26368>
- Mongabay Indonesia. "Kebun Binatang Surabaya: Pakan dan Air Bersih Jadi Masalah Utama." 10 Januari 2014.
<https://www.mongabay.co.id/2014/01/10/kebun-binatang-surabaya-pakan-air-bersih-jadi-masalah-utama>
<https://www.antaranews.com/berita/274919/indonesia-belum-miliki-sistem-pengawasan-satwa-liar>
- Tesis Universitas Padjadjaran, Pengawasan Pemerintah dalam Pengelolaan Kebun Binatang Bandung Tahun 2016–2017.
<https://repository.unpad.ac.id/items/afa0a3ce-9b93-4167-8310-50c3a367d62b>