

## ***Development of the Integrity Zone of the Ministry of Religious Affairs Office of Magetan Regency: A Process, Challenges, and Strategies Towards a Corruption-Free Area***

### **Pembangunan Zona Integritas Kantor Kementerian Agama Kabupaten Magetan: Suatu Proses, Tantangan, dan Strategi Menuju Wilayah Bebas dari Korupsi**

Author's Name\* : Indah Kurniawati  
Institution/University : Ministry of Religious Office, Magetan Regency  
Correspondence Author's E-mail : [indahkurnia106@gmail.com](mailto:indahkurnia106@gmail.com)

Article History	Received (September 18 <sup>th</sup> , 2025)	Revised (November 27 <sup>th</sup> , 2025)	Accepted (December 19 <sup>th</sup> , 2025)
-----------------	---	---	--

#### **News Article**

##### **Keyword:**

Bureaucratic Reform;  
Corruption-Free Zone;  
Independent Field Verification;  
Integrity Zone

##### **Abstract**

*This policy paper describes that implementation of Bureaucratic Reform (RB) in several Work Units is often still administrative in nature due to a limited understanding of the substance of the area of change. This condition causes a discrepancy between internal assessments and the reality of public services, so that the objective of establishing an Integrity Zone (ZI) towards a Corruption-Free Zone (WBK) has not been fully achieved. To understand these dynamics, a qualitative method was used with Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats (SWOT) analysis. The results of the analysis show that the main strengths lie in the formation of the ZI Work Team in the Work Unit, the existence of an internal control mechanism by the Internal Assessment Team (TPI) of the Ministry of Religious Affairs, and the existence of rewards for successfully achieving the WBK predicate. However, weaknesses emerged in the form of low understanding among the State Civil Apparatus (ASN) of the substance of the 6 areas of change and their indicators, and the Evaluation Worksheet (LKE) was only filled out administratively. In terms of opportunities, there are national regulations and policies related to RB and ZI, opportunities to learn from other agencies that have successfully achieved WBK, and developments in information technology that support data openness and public service innovation. Meanwhile, threats come from external oversight by the media or Non-Governmental Organization (NGO), as well as competition in achieving WBK with other work units. In conclusion, the implementation of ZI development at the Magetan District Ministry of Religious Affairs Office has so far been stuck in an administrative approach.*

##### **Kata Kunci:**

Lembar Kerja Evaluasi;  
Reformasi Birokrasi;

##### **Abstrak**

*Policy paper ini menguraikan bahwa implementasi Reformasi Birokrasi (RB) di beberapa Satuan Kerja sering kali masih bersifat administratif karena pemahaman substansi area perubahan yang terbatas. Kondisi ini menimbulkan ketidaksesuaian antara penilaian internal dan realitas*

Wilayah Bebas  
dari Korupsi;  
Zona Integritas.

pelayanan publik, sehingga tujuan pembentukan Zona Integritas (ZI) menuju Wilayah Bebas dari Korupsi (WBK) belum sepenuhnya tercapai. Untuk memahami dinamika tersebut, digunakan metode kualitatif dengan analisis *Strengths, Weaknesses, Opportunities*, dan *Threats* (SWOT). Hasil analisis menunjukkan bahwa kekuatan utama terletak pada sudah terbentuknya Tim Kerja ZI Satuan Kerja, adanya mekanisme kontrol internal oleh Tim Penilai Internal (TPI) Kementerian Agama dan adanya *reward* jika berhasil meraih predikat WBK. Namun, kelemahan muncul dalam bentuk pemahaman Aparatur Sipil Negara (ASN) terhadap substansi 6 area perubahan beserta indikatornya masih rendah dan Lembar Kerja Evaluasi (LKE) hanya diisi secara administratif. Dari sisi peluang, terdapat regulasi dan kebijakan nasional terkait RB dan ZI, adanya peluang untuk belajar dari instansi lain yang telah berhasil meraih WBK, serta perkembangan teknologi informasi yang mendukung keterbukaan data dan inovasi layanan publik. Sementara itu, ancaman berasal dari pengawasan eksternal oleh Media atau Lembaga Swadaya Masyarakat (LSM), serta persaingan dalam Meraih WBK dengan Satuan Kerja lain. Kesimpulannya implementasi Pembangunan ZI di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Magetan selama ini masih terjebak pada pendekatan administratif yang menyebabkan LKE belum mampu menjadi cerminan yang akurat dari realitas pelayanan publik. Untuk menjawab tantangan tersebut, dibutuhkan kebijakan Integrasi Verifikasi Lapangan Mandiri dalam Siklus LKE. Dengan adanya mekanisme verifikasi langsung yang dilakukan oleh Satuan Kerja secara mandiri, kesenjangan antara dokumen administratif dan praktik pelayanan publik dapat diminimalisir.

**To cite this article:** Indah Kurniawati. (2025). "Development of the Integrity Zone of the Ministry of Religious Affairs Office of Magetan Regency: A Process, Challenges, and Strategies Towards a Corruption-Free Area". *AMUYA: Indonesian Journal of Management Reviews*, Volume 1(2), Page: 459 - 484



This article is licensed under a [Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International License](#) ©2025 by author/s

## PENDAHULUAN

### Latar Belakang Masalah

Gerakan reformasi birokrasi di Indonesia menjadi agenda krusial dalam mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik (*good governance*) dan bersih dari praktik Korupsi, Kolusi, dan Nepotisme (KKN). Reformasi Birokrasi dimaknai sebagai proses perubahan (bukan output ataupun hasil), ditandai adanya perubahan yang dinamis, tidak status quo, bersifat mendasar, berupa tatanan birokrasi baru yang lebih baik dari kondisi sebelumnya (Sunarno 2020). Reformasi birokrasi adalah strategi pemerintah untuk mencapai *good governance* melalui perubahan dan perbaikan sistem administrasi yang berpusat pada kepegawaian, manajemen dan kelembagaan (Winasta dan Maradona 2023). Pedoman pelaksanaan reformasi birokrasi di Indonesia tertuang dalam Keputusan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 tentang *Grand Design* Reformasi Birokrasi 2010-2025 yang menyebutkan bahwa seluruh tingkatan pemerintahan dari pusat hingga daerah harus menerapkan semangat keindonesian dalam delapan area perubahan yang mencerminkan Reformasi Birokrasi.

Peraturan Menteri Pemberdayaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 90 Tahun 2021 tentang Pembangunan dan Evaluasi Zona Integritas Menuju WBK dan WBBM pada Instansi Pemerintah memberikan pedoman pembangunan ekosistem di

lingkungan pemerintahan yang sesuai dengan asas Reformasi Birokrasi atau yang disebut Zona Integritas (ZI). ZI adalah instansi pemerintah yang pimpinan dan jajarannya telah berkomitmen untuk mewujudkan Wilayah Bebas dari Korupsi (WBK)/Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani (WBBM) melalui Reformasi Birokrasi, khususnya dalam hal mewujudkan pemerintahan yang bersih dan akuntabel serta pelayanan publik yang prima (PermenPANRB, 2021). WBK adalah predikat yang diberikan kepada suatu unit kerja/satuan kerja yang telah berhasil melaksanakan reformasi birokrasi dengan baik, yang telah memenuhi sebagian besar kriteria proses perbaikan pada komponen pengungkit serta mewujudkan pemerintahan yang bersih dan akuntabel serta pelayanan publik yang prima (PermenPANRB, 2021). WBBM adalah predikat yang diberikan kepada suatu unit kerja/satuan kerja yang telah berhasil melaksanakan reformasi birokrasi dengan sangat baik, dengan telah memenuhi sebagian besar kriteria proses perbaikan pada komponen pengungkit untuk mewujudkan pemerintahan yang bersih dan akuntabel serta pelayanan publik yang prima (PermenPANRB, 2021).

Konsep ZI sebenarnya berasal dari konsep *island of integrity* atau pulau integritas yang merupakan praktek dari eksistensi pengembangan keilmuan administrasi publik dan tata kelola pemerintahan. *Island of integrity* merupakan suatu kondisi dimana unit kerja instansi pemerintah yang “imun” dan mampu memberikan tata kelola yang terbaik meskipun instansi pemerintah disekitarnya didominasi oleh manajemen dan tata kelola yang buruk (PermenPANRB, 2021). *Integrity* atau integritas diartikan sebagai sikap ataupun budaya yang menunjukkan konsistensi antara perkataan dan perbuatan serta sikap untuk menolak segala tindakan tercela yang dapat merugikan diri dan instansinya, adapun *island* digambarkan dengan unit-unit instansi pemerintah yang telah menanamkan nilai integritas di dalamnya (Riswanto, 2020).

Pembangunan ZI di Kementerian Agama diharapkan dapat melahirkan zona-zona/*island-island* baru dari satuan kerja Kementerian Agama yang juga ikut menerapkan sistem integritas di dalamnya. Untuk itu perlu dibangun ZI pada Satuan Kerja sebagai Pilot Project percontohan. Implementasi Reformasi Birokrasi dalam bentuk pembangunan ZI di lingkungan Kementerian Agama menjadi sangat penting karena dengan melakukan Reformasi Birokrasi, Kementerian Agama dapat meningkatkan kepercayaan masyarakat, memperkuat peranannya dalam pembangunan, dan mewujudkan pemerintahan yang lebih bersih dan berorientasi pada pelayanan publik yang berkualitas di bidang agama.

Kementerian Agama adalah kementerian yang menyelenggarakan urusan pemerintahan di bidang agama (Peraturan Presiden, 2024), mengelola 4.590 Satuan Kerja yang tersebar di seluruh Indonesia (Ubaidillah, 2025). Dalam upaya mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik, bersih, dan bebas korupsi, Kementerian Agama berkomitmen untuk mencapai predikat WBK dan WBBM dari Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi. Predikat WBK dan WBBM menjadi indikator penting dalam menilai komitmen dan implementasi reformasi birokrasi, khususnya dalam peningkatan kualitas pelayanan publik dan pencegahan korupsi. Namun, fakta di lapangan menunjukkan bahwa dari 4.590 satuan kerja yang ada, baru 4 satuan kerja yang berhasil meraih predikat WBBM dan 23 satuan kerja yang memperoleh predikat WBK (KemenPANRB, n.d). Angka ini menunjukkan bahwa masih ada pekerjaan rumah besar bagi Kementerian Agama dalam mewujudkan tata kelola pemerintahan yang bersih dan melayani secara merata di seluruh unit kerjanya.

Pencapaian predikat WBK dan WBBM bukanlah hal yang mudah. Diperlukan komitmen yang kuat, kerja keras, serta inovasi dalam setiap aspek pelayanan publik dan tata kelola birokrasi untuk memenuhi standar yang ditetapkan. Satuan kerja Kementerian Agama

yang telah berhasil meraih predikat ini telah membuktikan diri mampu menerapkan prinsip-prinsip antikorupsi, transparansi, akuntabilitas, serta memberikan pelayanan prima kepada masyarakat. Keberhasilan mereka harus menjadi inspirasi dan contoh bagi ribuan satuan kerja Kementerian Agama lainnya untuk terus berbenah dan meningkatkan kualitasnya.

Fakta bahwa mayoritas Satuan Kerja belum meraih predikat WBK dan WBBM menjadi tantangan bagi Kementerian Agama dimana Kementerian Agama perlu memperkuat upaya pembinaan, pendampingan, dan evaluasi secara berkelanjutan agar semakin banyak satuan kerja yang termotivasi untuk berbenah dan memenuhi kriteria WBK dan WBBM. Dengan demikian, cita-cita mewujudkan birokrasi Kementerian Agama yang bersih, profesional, dan melayani dapat terwujud secara lebih luas, memberikan dampak positif yang signifikan bagi masyarakat.

## **Identifikasi Masalah**

Dalam implementasi pembangunan ZI menuju WBK berbagai instansi pemerintah tak terkecuali satuan kerja pada Kementerian Agama menggunakan instrumen Lembar Kerja Evaluasi sebagai alat untuk menilai kemajuan area perubahan yang terdiri dari: 1) Manajemen Perubahan, 2) Penataan Tata Laksana, 3) Penataan Sistem Manajemen SDM, 4) Penguatan Akuntabilitas Kinerja, 5) Penguatan Pengawasan, dan 6) Penguatan Kualitas Pelayanan Publik. Namun demikian, ditemukan kasus inkonsistensi implementasi pelayanan kepada publik menurut Lembar Kerja Evaluasi internal dengan kondisi nyata di lapangan pada satuan kerja yang gagal meraih predikat WBK (Hantara, 2020).

Lembar Kerja Evaluasi sering kali hanya bersifat formalitas dan tidak mewakili kualitas pelayanan yang dirasakan oleh masyarakat. Lebih lanjut, masalah tersebut diperparah oleh lemahnya transparansi informasi publik dan minimnya inovasi dalam upaya perbaikan pelayanan publik dan pencegahan korupsi (Hasibuan, 2020). Akibatnya, tujuan utama dari pembangunan Zona Integritas, yaitu terwujudnya birokrasi yang bersih, efektif, dan melayani, menjadi sulit dicapai secara substantif. Lembar Kerja Evaluasi hanya diisi secara administratif dan tidak mencerminkan kondisi riil atau substansi pelayanan. Hal ini menunjukkan adanya kesenjangan antara standar prosedur atau kebijakan yang ditetapkan dengan praktik sebenarnya di lapangan dalam memberikan pelayanan kepada publik.

Ada beberapa penyebab Lembar Kerja Evaluasi hanya diisi secara administrasi dan tidak mencerminkan kondisi riil atau substansi pelayanan yang ada. Target Meraih WBK/WBBM Lebih diutamakan daripada transformasi layanan, dimana Lembar Kerja Evaluasi sering diisi secara artifisial untuk tujuan penilaian WBK/WBBM, dan tidak merefleksikan perbaikan layanan yang sesungguhnya (Hidayat, 2021). Pemahaman Aparatur Sipil Negara (ASN) terhadap substansi area perubahan masih kurang (Razilu, 2021). Keterbatasan kapasitas Tim Zona Integritas, yang belum optimal dalam melakukan pendampingan, pengendalian mutu, dan internalisasi nilai perubahan di tingkat satuan kerja (Yolanda & Hasan, 2022)

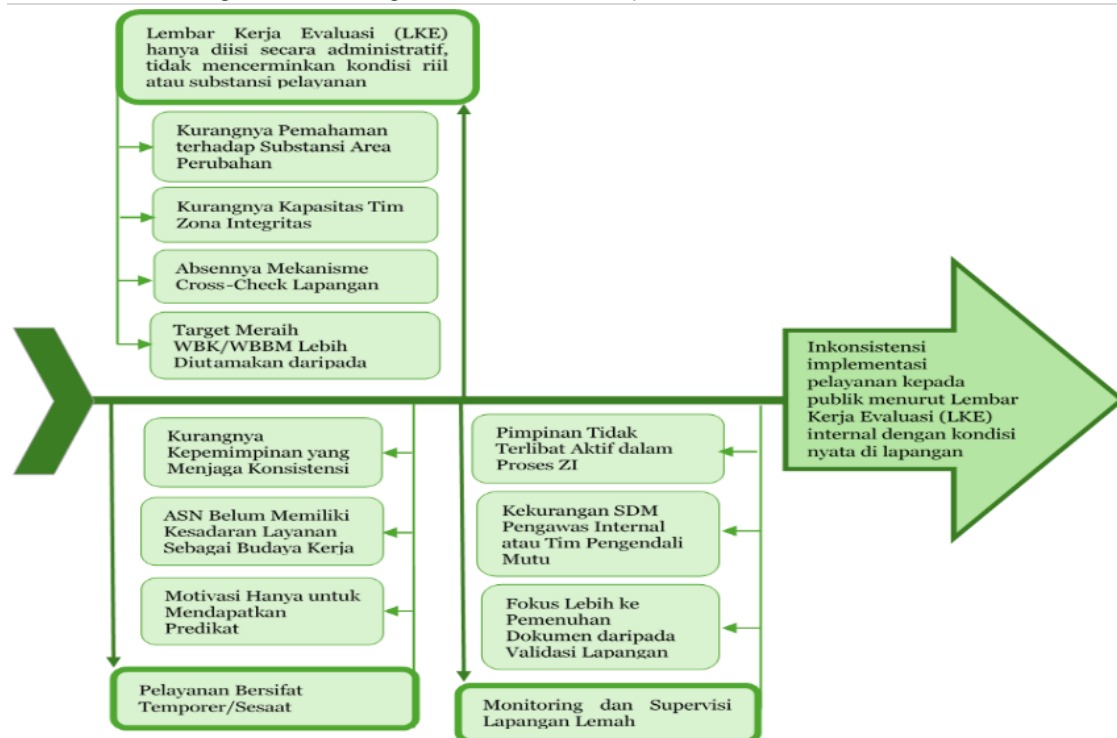
Di samping inkonsistensi implementasi pelayanan kepada publik menurut Lembar Kerja Evaluasi internal dengan kondisi nyata di lapangan, implementasi pembangunan ZI menuju WBK di lapangan masih menghadapi berbagai kendala, khususnya dalam aspek monitoring dan supervisi dari internal satuan kerja. Lemahnya monitoring serta supervisi lapangan menjadi salah satu faktor utama yang menghambat efektivitas pembangunan ZI. Fenomena ini juga ditemukan dalam penelitian Rizki, Sujianto, & Asari



(2023), yang menunjukkan bahwa kapabilitas tata kelola dan kepemimpinan dinamis sangat menentukan keberhasilan implementasi ZI, khususnya dalam memastikan validasi lapangan. Kondisi ini diperparah oleh kecenderungan satuan kerja yang lebih fokus pada pemenuhan dokumen administratif dibandingkan dengan validasi kondisi nyata di lapangan. Selain itu, keterbatasan sumber daya manusia yang berperan sebagai pengawas internal atau tim pengendali mutu membuat fungsi pengawasan menjadi lemah (Wanisa & Salomo, 2023). Tidak kalah penting, rendahnya keterlibatan aktif pimpinan dalam proses pembangunan ZI turut menjadi penghambat keberhasilan program (Yolanda & Hasan, 2022). Kompleksitas permasalahan tersebut menunjukkan perlunya perbaikan sistematis dalam mekanisme pengawasan dan keterlibatan seluruh pemangku kepentingan untuk memastikan keberhasilan pembangunan Zona Integritas secara substansial, bukan sekadar administratif.

Meskipun beberapa Satuan Kerja pada Kementerian Agama telah mencanangkan pembangunan ZI sebagai bagian dari reformasi birokrasi, kualitas pelayanan publik yang diberikan masih sering bersifat temporer atau sesaat. Pelayanan yang tidak berkelanjutan ini umumnya dipicu oleh motivasi sekadar untuk meraih predikat Wilayah Bebas dari Korupsi (WBK) atau Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani (WBBM), bukan karena dorongan untuk melakukan perbaikan yang berkelanjutan. Hanya sekitar 12% Satuan Kerja yang berhasil naik dari WBK ke WBBM dalam penilaian 2023, dan beberapa satker WBBM bahkan gagal mempertahankan statusnya (Azis, 2025). Banyak Aparatur Sipil Negara (ASN) di berbagai instansi pemerintah yang belum menjadikan pelayanan prima sebagai bagian dari budaya kerja yang melekat dalam keseharian mereka. Budaya organisasi seringkali masih bersifat formalistis, dan orientasi pelayanan publik yang berkualitas belum sepenuhnya terinternalisasi, terutama dalam pelaksanaan Zona Integritas (ZI). Hal ini terlihat dalam studi *Strategi Penguatan Budaya Kerja BerAKHLAK Melalui Pembangunan Zona Integritas* oleh Makhdum, Subagja, dan Hakim (2024), yang menemukan bahwa meskipun nilai-nilai dasar BerAKHLAK telah disosialisasikan, pemahaman dan penerapannya pada ASN belum berdampak nyata pada kinerja individu dan tujuan instansi.

Inkonsistensi implementasi pelayanan kepada publik menurut Lembar Kerja Evaluasi internal dengan kondisi nyata di lapangan menunjukkan adanya ketimpangan antara apa yang seharusnya dilakukan (berdasarkan Lembar Kerja Evaluasi) dan apa yang benar-benar terjadi saat pelayanan diberikan. Lembar Kerja Evaluasi hanya menjadi dokumen formal yang tidak mencerminkan praktik sebenarnya, dimana Lembar Kerja Evaluasi hanya diisi secara administratif, tidak mencerminkan kondisi riil atau substansi pelayanan. Lembar Kerja Evaluasi hanya menjadi formalitas pengisian data, bukan alat ukur substansial. Ini berarti tujuan Lembar Kerja Evaluasi untuk mengevaluasi kualitas dan substansi pelayanan tidak tercapai, menjadikan Lembar Kerja Evaluasi hanya sekadar pekerjaan administratif tanpa makna. Kurangnya Pemahaman terhadap Substansi Area Perubahan menjadi salah satu penyebab mendasar dari kegagalan implementasi dan evaluasi yang substantif. Ketika para pihak yang terlibat kurang memahami esensi dari area perubahan atau reformasi pelayanan, maka implementasi dan evaluasi akan menjadi dangkal, hanya menyentuh permukaan tanpa memahami tujuan strategisnya.



**Gambar 1.** Diagram *Fishbone*

Berdasarkan identifikasi masalah di atas, kemudian penulis analisis menggunakan teori *Urgency, Seriousness, Growth* (USG) dalam bentuk tabel berikut ini:

**Tabel 1.** *Urgency, Seriousness, Growth* (USG)

No.	Masalah	Urgency (U)	Seriousness (S)	Growth (G)	Total Skor	Keterangan
1	Inkonsistensi implementasi pelayanan publik dengan hasil LKE internal	4	5	4	13	<b>Masalah utama:</b> menyangkut kredibilitas dan kepercayaan publik terhadap sistem evaluasi.
2	Kurangnya transparansi informasi publik	3	4	4	11	Berdampak pada akuntabilitas dan potensi korupsi.
3	Minimnya inovasi dalam perbaikan pelayanan dan pencegahan korupsi	3	3	5	11	Menyebabkan stagnasi dan ketertinggalan inovasi layanan.

### Rumusan Masalah

Implementasi reformasi birokrasi di beberapa unit kerja masih bersifat administratif karena pemahaman substansi area perubahan yang terbatas, sehingga mengakibatkan ketidaksesuaian antara penilaian internal dan realitas pelayanan publik.

### Tujuan dan Manfaat Kajian

Tujuan Kajian:

1. Mengidentifikasi secara mendalam akar penyebab ketidaksesuaian antara pengisian Lembar Kerja Evaluasi dengan kondisi riil pelayanan publik di unit kerja yang sedang membangun Zona Integritas.
2. Mengevaluasi kelemahan dalam pelaksanaan monitoring, supervisi, dan mekanisme validasi lapangan terkait pelaporan Lembar Kerja Evaluasi.
3. Menganalisis kapasitas Tim Zona Integritas dan pemahaman terhadap substansi area perubahan yang berkontribusi terhadap lemahnya pelaksanaan reformasi birokrasi.
4. Menyusun rekomendasi perbaikan yang komprehensif dan aplikatif untuk mendorong transformasi layanan yang nyata, berkelanjutan, dan terverifikasi secara objektif.

Manfaat Kajian:

1. Sebagai dasar perumusan kebijakan perbaikan Zona Integritas agar tidak semata-mata berorientasi pada pencapaian status WBK/WBBM, tetapi benar-benar mencerminkan peningkatan kualitas layanan publik.
2. Mendorong penguatan tata kelola internal melalui peningkatan akuntabilitas pelaporan dan validasi Lembar Kerja Evaluasi, baik oleh unit kerja maupun oleh pengawas internal.
3. Menjadi rujukan dalam penyusunan strategi peningkatan kapasitas tim Zona Integritas, khususnya dalam memahami substansi area perubahan dan implementasinya di lapangan.
4. Memastikan keberhasilan reformasi birokrasi tidak hanya di atas kertas, tetapi juga dapat dirasakan langsung oleh masyarakat sebagai pengguna layanan.

## KERANGKA TEORI DAN KONSEPTUAL

### Kerangka Teori

1. Teori *island of integrity* atau pulau integritas yang merupakan praktek dari eksistensi pengembangan keilmuan administrasi publik dan tata kelola pemerintahan. *Island of integrity* merupakan suatu kondisi dimana unit kerja instansi pemerintah yang “imun” dan mampu memberikan tata kelola yang terbaik meskipun instansi pemerintah disekitarnya didominasi oleh manajemen dan tata kelola yang buruk (PermenPANRB, 2021).
2. Teori reformasi birokrasi adalah konsep mendasar tentang pembaharuan dan perubahan sistem birokrasi (organisasi pemerintah) untuk mewujudkan pemerintahan yang baik (*good governance*), bersih, efisien, dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat. Teori ini berfokus pada perubahan fundamental dalam struktur, budaya, dan tata kelola pemerintahan.
3. Teori *Good governance* mencakup elemen-elemen seperti partisipasi, transparansi, akuntabilitas, responsivitas, dan keadilan (Widanti, 2020).
4. Teori *Public Service Motivation* atau dalam Bahasa Indonesia disebut sebagai Motivasi Pelayanan Publik dijabarkan sebagai "motivasi yang mendorong seseorang

agar mampu memberikan pelayanan yang baik kepada masyarakat dalam menjalankan pekerjaannya di sektor publik" (Windarti et al., 2023).

5. Teori Manajemen Perubahan (*Change Management*). Pembangunan ZI menuntut perubahan besar dalam pola pikir dan budaya kerja ASN. Teori manajemen perubahan, seperti model Kurt Lewin (*unfreezing-changing-refreezing*).
6. Teori Pencegahan Korupsi dengan pendekatan pencegahan berfokus pada perbaikan sistem untuk menghilangkan peluang korupsi. Teori ini beranggapan bahwa celah dalam system seperti prosedur yang rumit, kurangnya transparansi, dan lemahnya pengawasan adalah faktor utama yang memicu korupsi.

## Kerangka Konseptual

Pembangunan Zona Integritas merupakan bagian dari strategi reformasi birokrasi untuk mewujudkan pemerintahan yang bersih, akuntabel, dan melayani. Secara konseptual, pembangunan Zona Integritas dapat dipahami melalui pendekatan teori Island of Integrity, yaitu kondisi ketika satu unit kerja mampu menunjukkan tata kelola yang bersih meskipun dikelilingi oleh birokrasi yang lemah. Unit kerja yang ditetapkan sebagai Satuan Kerja Zona Integritas diharapkan menjadi role model yang menularkan praktik baik dan menjadi pusat pembelajaran integritas bagi instansi lain (Kementerian PANRB, 2021).

Secara lebih luas, pembangunan Zona Integritas juga merupakan manifestasi dari teori reformasi birokrasi. Reformasi Birokrasi menekankan pada perubahan fundamental dalam struktur, sistem, dan budaya organisasi agar lebih efektif, efisien, serta berorientasi pada pelayanan publik. Reformasi Birokrasi secara konseptual mencakup delapan area perubahan yaitu: organisasi, tata laksana, peraturan perundang-undangan, sumber daya manusia aparatur, pengawasan, akuntabilitas, pelayanan publik, dan pola pikir serta budaya kerja. Reformasi Birokrasi dituangkan dalam Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 tentang Grand Design Reformasi Birokrasi 2010–2025 yang menekankan bahwa reformasi birokrasi harus mengubah mindset dan culture set, bukan sekadar prosedur administratif. Dengan demikian, pembangunan ZI bukan sekadar pemenuhan indikator administratif, tetapi mencerminkan transformasi birokrasi yang mendukung terwujudnya pemerintahan yang responsif dan adaptif terhadap kebutuhan masyarakat (Widanti, 2020).

Teori *good governance* menjadi landasan utama dalam pelaksanaan Reformasi Birokrasi dan pembangunan Zona Integritas. *Good governance* mencakup elemen-elemen seperti partisipasi, transparansi, akuntabilitas, responsivitas, dan keadilan (Widanti, 2020). Penerapan prinsip-prinsip ini tidak hanya menutup peluang terjadinya penyalahgunaan kewenangan, tetapi juga memperkuat kepercayaan publik terhadap instansi pemerintah. Dengan demikian, keberhasilan pembangunan Zona Integritas ditentukan oleh seberapa jauh nilai *good governance* melekat dalam perilaku aparatur dan sistem kerja organisasi (Widanti, 2020).

Selain itu, motivasi pelayanan publik (*Public Service Motivation/PSM*) menjadi faktor penting dalam menjelaskan mengapa Aparatur Sipil Negara bersedia memberikan pelayanan terbaik bagi masyarakat. Aparatur Sipil Negara yang memiliki *Public Service Motivation* tinggi akan terdorong untuk melayani dengan sepenuh hati, meskipun tidak selalu didorong oleh insentif material. *Public Service Motivation* yang kuat menjadi penopang bagi keberhasilan Zona Integritas, karena transformasi birokrasi tidak mungkin tercapai tanpa adanya dorongan internal dari pegawai untuk menjaga integritas dan kualitas pelayanan (Windarti, Haryanto, & Nugroho, 2023).



Pembangunan Zona Integritas juga menuntut perubahan budaya kerja yang mendalam, sehingga teori manajemen perubahan seperti model Kurt Lewin (*unfreezing–changing–refreezing*) relevan untuk menjelaskan prosesnya. Studi dalam negeri mendukung hal ini, misalnya penelitian Arsik dan Lawelai (2022) yang menemukan bahwa “*penerapan akuntabilitas, efektivitas, dan transparansi dalam tata kelola pemerintahan desa menjadi faktor penting untuk mewujudkan good governance yang bebas dari praktik penyimpangan*” (hlm. 4). Penelitian lain oleh Rijal, Handajani, dan Sakti (2022) menegaskan bahwa “*akuntabilitas, transparansi, dan partisipasi masyarakat memiliki pengaruh signifikan dalam meningkatkan tata kelola pemerintahan desa yang baik*” (hlm. 1890). Temuan-temuan ini memperkuat argumen bahwa prinsip good governance merupakan bagian integral dari pencegahan korupsi, sebab tanpa transparansi dan akuntabilitas, perbaikan sistem tidak akan mampu menutup celah terjadinya penyalahgunaan kewenangan. Dengan demikian, dalam konteks pembangunan Zona Integritas, pencegahan korupsi tidak hanya dilakukan melalui pengawasan internal, tetapi juga dengan memperkuat sistem tata kelola berbasis akuntabilitas, transparansi, serta keterlibatan publik.

## METODOLOGI

Permasalahan mengenai implementasi Reformasi Birokrasi di beberapa Sataun Kerja yang masih bersifat administratif karena pemahaman substansi area perubahan yang terbatas, sehingga mengakibatkan ketidaksesuaian antara penilaian internal dan realitas pelayanan publik perlu dianalisis dengan menggunakan pendekatan kualitatif. Metode kualitatif adalah prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata atau lisan dari orang dan perilaku yang dapat diamati (Moleong, 2006). Untuk mendukung analisis maka diperlukan 2 jenis data yakni data primer dan data sekunder. Data primer adalah data yang diperoleh secara langsung dari hasil observasi, sedangkan data dengan jenis sekunder dalam bentuk dokumentasi dan laporan, regulasi, jurnal, dan referensi pendukung lainnya.

Selanjutnya, data dianalisa dengan menggunakan analisis SWOT, yaitu: *Strength* (kekuatan), *Weakness* (kelemahan), *Opportunities* (peluang), dan *Threat* (ancaman). Objek kajian ini adalah Kantor Kementerian Agama Kabupaten Magetan yang merupakan salah satu satuan kerja yang belum berhasil meraih predikat WBK meski sudah ditetapkan sebagai salah satu Pilot Project Zona Integritas Menuju Wilayah Bebas dari Korupsi (WBK) dan Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani (WBBM) pada Kementerian Agama Tahun 2016 (Keputusan Menteri Agama 2016).

## ANALISIS DAN PEMBAHASAN

### Hasil dan Pembahasan

Kantor Kementerian Agama Kabupaten Magetan melaksanakan tugas dan fungsi Kementerian Agama dalam wilayah Kabupaten Magetan berdasarkan kebijakan Kepala Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Jawa Timur dan ketentuan peraturan perundang-undangan (Peraturan Menteri Agama, 2022). Dalam menjalankan tugas dan fungsinya, potensi terjadinya praktik korupsi dan penyimpangan tetap ada, sehingga inisiatif pembangunan Zona Integritas menjadi langkah proaktif untuk meminimalisir risiko tersebut. Kantor Kementerian Agama Kabupaten Magetan dengan karakteristik sumber daya manusia, struktur organisasi, serta jenis dan cakupan pelayanannya, akan mempengaruhi desain dan implementasi strategi pembangunan Zona Integritas. Oleh karena itu, strategi pembangunan Zona Integritas yang efektif harus mampu

mengidentifikasi dan memitigasi risiko-risiko spesifik yang dihadapi oleh Kantor Kementerian Agama Kabupaten Magetan.

Kantor Kementerian Agama di tingkat kabupaten/kota merupakan ujung tombak pelayanan langsung Kementerian Agama kepada masyarakat di daerah. Efektivitas dan integritas pelayanan di tingkat ini akan sangat mempengaruhi citra dan kepercayaan masyarakat kepada Kementerian Agama secara keseluruhan. Keberhasilan pembangunan Zona Integritas dan perolehan predikat WBK pada instansi vertikal Kementerian Agama di tingkat daerah akan berdampak positif terhadap citra dan reputasi Kementerian Agama di tingkat daerah dimana kepercayaan masyarakat terhadap pelayanan keagamaan yang bersih dan profesional akan semakin meningkat, yang pada akhirnya akan memperkuat legitimasi dan dukungan terhadap program-program Kementerian Agama. Dengan demikian, upaya Kantor Kementerian Agama Kabupaten Magetan dalam membangun Zona Integritas bukan hanya bermanfaat bagi internal organisasi, tetapi juga memiliki implikasi yang lebih luas bagi peningkatan kualitas kehidupan beragama dan sosial di masyarakat Kabupaten Magetan.

**Tabel 2.** Nilai PMPZI Kantor Kementerian Agama Kabupaten Magetan

Tahun	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Total Komponen Pengungkit	46.06	47.15	52.70	50.22	58.93	59.08	24.85	59.52
Total Komponen Hasil	40	31.25	36.25	40	38.75	40	40	40
Indeks PMPZI	86.06	78.40	88.95	90.22	97.68	99.08	64.85	99.52

Sumber: <https://pmpzi.kemenag.go.id>

Proses penilaian Zona Integritas di Kementerian Agama dilakukan secara berjenjang melalui beberapa tahapan sebagai berikut: 1) Penilaian Mandiri oleh Satker. 2) Penilaian Pendahuluan oleh Unit Eselon I Pusat. 3) Penilaian Internal oleh Tim Penilai Internal (TPI). 4) Penilaian oleh Tim Penilai Nasional (TPN). Kantor Kementerian Agama Kabupaten Magetan sebagai salah satu Pilot Project Zona Integritas Menuju Wilayah Bebas dari Korupsi (WBK) dan Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani (WBBM) pada Kementerian Agama Tahun 2016 yang ditetapkan melalui Keputusan Menteri Agama Nomor 106 Tahun 2016, mulai dari tahun 2017 sampai dengan tahun 2024 secara konsisten setiap tahunnya melakukan Penilaian Mandiri Pembangunan Zona Integritas melalui <https://pmpzi.kemenag.go.id/>.

Hasil observasi yang dilakukan oleh penulis melalui dokumen-dokumen berupa surat Sekretaris Jenderal Kementerian Agama dan Inspektorat Jenderal Kementerian Agama menunjukkan bahwa pembangunan Zona Integritas Kantor Kementerian Agama Kabupaten Magetan baru berhasil lolos ke tahap Penilaian Pendahuluan oleh Tim Penilai Pendahuluan (TPP) Unit Eselon I Pusat pada tahun 2021, 2022, dan 2024. Ada jeda waktu 5 tahun dari ditetapkannya sebagai *pilot project* di tahun 2016. Pembangunan Zona Integritas Kantor Kementerian Agama Kabupaten Magetan baru berhasil lolos ke tahap Penilaian Internal oleh Tim Penilai Internal (TPI) dari Inspektorat Jenderal Kementerian Agama pada tahun 2022 dan 2024.

**Tabel 3.** Nilai PMPZI Kantor Kementerian Agama Kabupaten Magetan

Tahun	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
PMPZI	v	v	v	v	v	v	v	v
TPP	-	-	-	-	v	v	-	v
TPI						v		v
TPN	-	-	-	-	-	-	-	-

Sumber: <https://pmpzi.kemenag.go.id>, Tim Penilai Pendahuluan, Tim Penilai Internal

Pada penilaian Pembangunan Zona Integritas Tahun 2024, langkah Kantor Kementerian Agama Kabupaten Magetan terhenti pada tahap Penilaian Internal karena masuk kategori Tidak Memenuhi Syarat (TMS) berdasarkan hasil penilaian LKE. Sebagaimana tercantum dalam Tabel 3. Terdapat selisih/gap yang cukup jauh antara Penilaian Mandiri Zona Integritas dengan penilaian oleh Tim Penilai Internal (TPI) Inspektorat Jenderal Kementerian Agama, yaitu -17.91.

**Tabel 4.** Nilai Pembangunan Zona Integritas Kantor Kementerian Agama Kabupaten Magetan 2024

Penilaian	PMPZI	TPI	Selisih
Total Komponen Pengungkit	59.52	41.61	-17.91
Total Komponen Hasil	40	37.99	-2.01
Indeks PMPZI	99.52	79.60	-19.92

Sumber: <https://pmpzi.kemenag.go.id> dan Tim Penilai Internal

**Tabel 5.** *Strength* (Kekuatan)

No	Keterangan
1	Struktur Tim Kerja ZI sudah terbentuk di hampir semua satuan kerja
2	Adanya dukungan pimpinan dalam bentuk komitmen formal pencapaian WBK/WBBM
3	Adanya <i>reward</i> atau pengakuan jika berhasil meraih predikat WBK/WBBM
4	Adanya mekanisme kontrol internal oleh Tim Penilai Internal (TPI)

Sumber: Hasil Observasi

**Tabel 6.** *Weakness* (Kelemahan)

No	Keterangan
1	Pemahaman ASN terhadap substansi 6 area perubahan dan indikatornya masih rendah/terbatas
2	Adanya resistensi terhadap perubahan
3	Lembar Kerja Evaluasi (LKE) hanya diisi secara administratif, tidak mencerminkan kondisi riil atau substansi pelayanan

Sumber: Hasil Observasi

**Tabel 7.** *Opportunity* (Peluang)

No	Keterangan
1	Sudah ada regulasi dan kebijakan nasional terkait reformasi birokrasi (RB) dan Zona Integritas (ZI) dari Kementerian PAN-RB
2	Meningkatnya kesadaran dan tuntutan masyarakat akan pelayanan publik yang bersih, transparan, dan bebas korupsi
3	Peluang untuk belajar dari instansi lain yang telah berhasil meraih WBK/WBBM
4	Perkembangan teknologi informasi mendukung keterbukaan data dan inovasi layanan publik

Sumber: Hasil Observasi

**Tabel 8.** *Threat* (Ancaman)

No	Keterangan
1	Persepsi negatif publik terhadap birokrasi akibat ketidaksesuaian antara klaim internal dan pelayanan aktual
2	Pengawasan Eksternal oleh Media atau LSM
3	Persaingan dalam Meraih WBK/WBBM dengan Satuan Kerja lain Persaingan dalam Meraih WBK/WBBM dengan Satuan Kerja lain

Sumber: Hasil Observasi

Pembahasan hasil analisis SWOT ini akan menguraikan bagaimana faktor-faktor internal (kekuatan dan kelemahan) dan eksternal (peluang dan ancaman) saling berinteraksi dalam konteks pembangunan Zona Integritas (ZI) menuju Wilayah Bebas dari Korupsi (WBK) di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Magetan. Analisis ini memberikan gambaran strategis untuk merumuskan langkah-langkah ke depan.

### **Strategi SO (*Strengths-Opportunities*): Menggunakan Kekuatan Internal untuk Memanfaatkan Peluang Eksternal**

Salah satu kekuatan utama dalam pelaksanaan reformasi birokrasi di lingkungan Kantor Kementerian Agama Kabupaten Magetan adalah telah terbentuknya struktur Tim Kerja Zona Integritas. Pembentukan Tim Kerja Zona Integritas berpedoman pada Keputusan Menteri Agama Nomor 633 Tahun 2020 tentang Pedoman Pelaksanaan Reformasi Birokrasi pada Kementerian Agama. Tim Kerja Zona Integritas merupakan aset strategis yang dapat dimanfaatkan secara optimal untuk mempercepat dan mengakselerasi penerapan kebijakan pembangunan Zona Integritas. Di sisi lain, peluang besar terbuka dengan telah tersedianya regulasi dan kebijakan nasional dari Kementerian PAN-RB terkait Zona Integritas. Regulasi tersebut, seperti PermenPANRB Nomor 90 Tahun 2021 tentang Pembangunan dan Evaluasi Zona Integritas Menuju Wilayah Bebas dari Korupsi dan Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani di Instansi Pemerintah, dan PermenPANRB Nomor 5 Tahun 2024 tentang Perubahan atas PermenPANRB Nomor 90 Tahun 2021 tentang Pembangunan dan Evaluasi Zona Integritas Menuju Wilayah Bebas dari Korupsi dan Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani di Instansi Pemerintah. Regulasi dan kebijakan tersebut memberikan panduan yang jelas dan terstruktur mengenai arah, indikator, serta tahapan pembangunan Zona Integritas di lingkungan instansi pemerintah.

Strategi yang telah dilakukan adalah mengintegrasikan peran aktif Tim Kerja Zona Integritas di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Magetan dengan arah kebijakan nasional terkait Reformasi Birokrasi dan Zona Integritas secara langsung dan sistematis. Untuk memperkuat pelaksanaan strategi ini, telah dilakukan penguatan kapasitas Tim Kerja Zona Integritas melalui mengikuti kegiatan pembinaan, sosialisasi, dan bimbingan teknis berbasis regulasi nasional yang dilaksanakan oleh Inspektorat Jenderal Kementerian Agama, Sekretariat Jenderal Kementerian Agama, dan Kanwil Kementerian Agama Provinsi Jawa Timur. Dengan demikian, Tim Kerja Zona Integritas tidak hanya menjadi pelengkap administrasi, tetapi juga dioptimalkan sebagai pelaksana teknis yang mampu menerjemahkan kebijakan nasional ke dalam aksi nyata di tingkat unit kerja. Tim Kerja Zona Integritas memastikan bahwa Kantor Kementerian Agama Kabupaten Magetan mampu menerapkan kebijakan nasional terkait Reformasi Birokrasi dan Zona Integritas secara utuh, terukur, dan berdampak langsung pada kualitas pelayanan publik.

Kekuatan utama lainnya dalam pelaksanaan reformasi birokrasi di lingkungan Kantor Kementerian Agama Kabupaten Magetan adalah adanya reward atau pengakuan jika berhasil meraih predikat WBK/WBBM sebagaimana disebutkan dalam Keputusan Menteri Agama Nomor 633 Tahun 2020 tentang Pedoman Pelaksanaan Reformasi Birokrasi pada Kementerian Agama, yaitu Satuan Kerja yang telah mendapatkan predikat WBK diberikan penghargaan berupa alokasi penambahan anggaran tahun berikutnya untuk memenuhi kebutuhan sarana layanan publik dan Satuan Kerja yang telah mendapatkan predikat WBBM diberikan penghargaan berupa kenaikan tunjangan kinerja pada anggaran tahun berikutnya sebesar maksimal 50% dari tunjangan kinerja yang berlaku pada tahun berjalan. Pengakuan ini tidak hanya bersifat simbolis, tetapi juga memberikan dampak psikologis, motivasional, dan bahkan administratif bagi satuan kerja dan pegawainya.

Di sisi lain, terjadi peningkatan kesadaran dan tuntutan masyarakat akan pelayanan publik yang bersih, transparan, dan bebas korupsi. Masyarakat tidak lagi memposisikan diri sekedar sebagai penerima layanan, tetapi telah berkembang menjadi pihak yang aktif menuntut akuntabilitas dan kualitas dari penyelenggara layanan publik. Masyarakat kini mampu memantau, memberikan penilaian, bahkan melaporkan langsung penyimpangan layanan publik secara cepat dan terbuka, baik secara langsung ataupun melalui media sosial.

Strategi yang telah dilakukan Kantor Kementerian Agama Kabupaten Magetan adalah menggunakan reward atau pengakuan jika berhasil meraih predikat WBK/WBBM sebagai motivasi internal yang diarahkan untuk memenuhi ekspektasi publik secara nyata menuju pelayanan yang lebih baik dan berintegritas, bukan semata-mata demi penghargaan administratif. Satuan Kerja akan terdorong berkompetisi secara positif untuk berbenah secara nyata dan akan berupaya mempertahankan predikat tersebut melalui monitoring berkelanjutan. Secara rutin setiap tahunnya Tim Kerja Zona Integritas Kantor Kementerian Agama Kabupaten Magetan melakukan Kunjungan kerja dan diskusi langsung ke Satuan Kerja Kementerian Agama yang telah berhasil memperoleh predikat WBK/WBBM sebagai upaya memberi motivasi.

### **Strategi WO (*Weakness-Opportunities*): Mengatasi Kelemahan dengan Memanfaatkan Peluang yang Ada**

Rendahnya pemahaman ASN terhadap substansi enam area perubahan dan indikator-indikator penilaiannya menjadi tantangan signifikan dalam pembangunan Zona Integritas. Hanya sebagian kecil ASN Kantor Kementerian Agama Kabupaten Magetan yang paham terhadap substansi area perubahan. Hal ini berdampak pada lemahnya implementasi program reformasi birokrasi di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Magetan, yang cenderung hanya memenuhi aspek administratif tanpa menyentuh substansi perubahan pelayanan publik.

Namun demikian, terdapat peluang strategis yang dapat dimanfaatkan Kantor Kementerian Agama Kabupaten Magetan untuk mengatasi tantangan ini, yaitu dengan belajar dari instansi yang telah sukses meraih predikat WBK/WBBM dan menjalin kemitraan dengan lembaga antikorupsi seperti KPK, serta institusi akademik. Institusi-institusi ini memiliki pengalaman, metodologi, dan kerangka kerja yang telah terbukti dalam membangun budaya integritas dan meningkatkan kualitas pelayanan publik. Melalui kegiatan pembinaan, studi tiru, *coaching clinic*, dan forum diskusi tematik, ASN Kantor Kementerian Agama Kabupaten Magetan dapat memperoleh pemahaman yang lebih kontekstual dan aplikatif terkait enam area perubahan, seperti manajemen



perubahan, penataan tata laksana, penataan manajemen SDM, penguatan akuntabilitas, penguatan pengawasan, serta peningkatan kualitas pelayanan publik.

Kantor Kementerian Agama Kabupaten Magetan telah menugaskan Tim Kerja Zona Integritas untuk melakukan studi tiru ke Satuan Kerja yang berhasil meraih predikat WBK/WBBM seperti Kanwil Kementerian Agama Provinsi Bali, Kantor Kementerian Agama Kabupaten Karangasem, Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bantul, Kantor Kementerian Agama Kota Daerah Istimewa Yogyakarta, dan Kantor Kementerian Agama Kota Salatiga. Disamping itu Kantor Kementerian Agama Kabupaten Magetan bekerjasama dengan UIN Kiai Ageng Muhammad Besari Ponorogo dalam mengelola Survei Indeks Kepuasan Masyarakat dan Survei Indeks Persepsi Korupsi. ASN di lingkungan Kantor Kementerian Agama Kabupaten Magetan juga ditugaskan untuk mengikuti *E-Learning* Gratifikasi yang diselenggarakan oleh Komisi Pemberantasan Korupsi (KPK). ASN Kantor Kementerian Agama Kabupaten Magetan juga mengikuti kegiatan workshop, sosialisasi, dan pembinaan pembangunan Zona Integritas yang diselenggarakan oleh Kanwil Kementerian Agama Provinsi Jawa Timur dengan narasumber diantaranya dari Kemenpan-RB, BPKP, Inspektorat Jenderal dan Biro Oratala Kementerian Agama, Kanwil Kementerian Agama Provinsi Bali, dan KPKNL Sidoarjo.

Selain rendahnya pemahaman ASN terhadap substansi enam area perubahan dan indikator-indikator penilaiannya, kelemahan yang ada di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Magetan adalah adanya resistensi terhadap perubahan di kalangan ASN. Dalam konteks reformasi birokrasi dan pembangunan Zona Integritas, resistensi ini bisa memperlambat inovasi dan menghambat pencapaian target WBK. Beberapa contoh resistensi terhadap perubahan di kalangan ASN Kantor Kementerian Agama Kabupaten Magetan adalah seperti rasa nyaman dengan prosedur lama sehingga enggan beradaptasi dengan prosedur baru, menganggap reformasi birokrasi hanya sebagai beban administrasi, atau kekhawatiran akan meningkatnya beban kerja.

Pemanfaatan teknologi informasi menjadi solusi strategis untuk mengatasi resistensi tersebut. Perkembangan teknologi informasi kini menyediakan berbagai sarana untuk mendorong keterbukaan data dan inovasi layanan publik. Sistem informasi manajemen, aplikasi layanan online, dashboard kinerja, dan platform keterbukaan informasi dapat digunakan tidak hanya sebagai alat bantu kerja, tetapi juga sebagai media transformasi mindset ASN. Teknologi tidak hanya berfungsi sebagai alat bantu administrasi, tetapi juga sebagai media pembentuk transparansi, akuntabilitas, dan efisiensi yang lebih tinggi.

Dengan berkembangnya teknologi informasi melalui berbagai macam media sosial, ASN Kantor Kementerian Agama Kabupaten Magetan dapat melihat inovasi pelayanan publik dan kemajuan pembangunan Zona Integritas dari Satuan Kerja atau Kementerian/Lembaga lainnya yang bisa dijadikan motivasi untuk melakukan perubahan. Melalui aplikasi konferensi video berbasis cloud yang memungkinkan ASN Kantor Kementerian Agama Kabupaten Magetan untuk mengikuti pembinaan dan sosialisasi seputar pembangunan Zona Integritas secara daring tanpa tergantung pada pelatihan tatap muka. Aplikasi berbasis web yang dikembangkan oleh Badan Kepegawaian Negara (BKN) untuk meningkatkan efisiensi, transparansi, dan akuntabilitas dalam pelaksanaan tugas dan tanggung jawab ASN adalah E-Kinerja yang resmi digunakan terutama di Kementerian Agama mulai tahun pada Tahun 2023 dan mampu memotivasi ASN untuk berkompetisi secara sehat.

Partisipasi aktif ASN Kantor Kementerian Agama Kabupaten Magetan dalam pengelolaan data dan inovasi layanan publik menjadi penggerak utama percepatan WBK/WBBM. Pemutakhiran data secara berkala seperti data kepegawaian, pendidikan,

atau keagamaan melalui sistem informasi yang digunakan Kantor Kementerian Agama Kabupaten Magetan seperti *Education Management Information System* (EMIS), Sistem Informasi Pendidik dan Tenaga Kependidikan Kementerian Agama (SIMPATIKA), Sistem Informasi dan Administrasi Guru Agama Pendidikan Agama Islam (SIAGA), SIMBA (Sistem Informasi Manajemen Bantuan Pendidikan Diniyah dan Pondok Pesantren), Sistem Informasi Manajemen Nikah (SIMKAH), dan Sistem Informasi Masjid (SIMAS), dan Sistem Informasi dan Komputerisasi Haji Terpadu (SISKOHAT). Mengembangkan layanan berbasis aplikasi/website sudah dilakukan oleh Kantor Kementerian Agama Kabupaten Magetan dengan membuat Pelayanan Terpadu Satu Pintu Online yaitu Jaringan Pelayanan Online (Jempol). Dengan demikian, teknologi bukan hanya menjadi alat bantu, tetapi katalis perubahan yang mengubah resistensi menjadi energi positif untuk keberhasilan Zona Integritas.

### **Strategi ST (*Strengths-Threats*): Menggunakan Kekuatan Internal untuk Mengatasi Ancaman Eksternal**

Program Pembangunan Zona Integritas menuju WBK dan WBBM merupakan kebijakan nasional yang dicanangkan oleh Kementerian PANRB sebagai upaya akseleratif dalam reformasi birokrasi. Setiap tahun, terdapat ribuan Satuan Kerja dari berbagai Kementerian/Lembaga yang diusulkan untuk mengikuti proses penilaian WBK/WBBM, namun hanya sebagian kecil Satuan Kerja yang berhasil mendapatkan predikat tersebut. Hal ini menciptakan iklim persaingan yang cukup ketat antar Satuan Kerja baik di tingkat pusat maupun daerah.

Satuan Kerja berlomba-lomba melengkapi dokumen pendukung LKE (Lembar Kerja Evaluasi) dan berusaha tampil unggul melalui berbagai inovasi layanan publik dan branding Zona Integritas melalui media sosial dan media massa. Persaingan antar Satuan Kerja dalam meraih predikat WBK/WBBM bisa menimbulkan praktik-praktik yang tidak sehat, seperti potensi pengkondisian data/dokumen agar terlihat “ideal” di atas kertas, atau fokus berlebihan pada aspek administratif untuk memenangkan predikat WBK/WBBM, bukan memperbaiki layanan publik secara substansi. Satuan Kerja yang gagal memenangkan predikat WBK/WBBM bisa merasa minder, tidak bersemangat dalam melanjutkan proses pembangunan Zona Integritas, dan motivasi mereka menurun yang berdampak pada kualitas layanan.

Adanya mekanisme kontrol internal yang dilakukan oleh Tim Penilai Internal Kementerian Agama dalam hal ini adalah Inspektorat Jenderal Kementerian Agama adalah salah satu kekuatan yang dimiliki oleh Kantor Kementerian Agama Kabupaten Magetan. Dengan Tim Penilai Internal, proses pembangunan Zona Integritas tidak hanya bersifat administratif, tapi juga ada validasi internal sebelum penilaian eksternal dilakukan. Tim Penilai Internal bekerja dengan instrumen baku dari KemenPANRB, sehingga hasil penilaian lebih terukur dan dapat dipertanggungjawabkan. Mengoptimalkan peran Tim Penilai Internal sebagai pengendali mutu pembangunan Zona Integritas agar hasilnya lebih terukur, transparan, dan memiliki keunggulan kompetitif dibanding satuan kerja lain dalam meraih predikat WBK/WBBM dapat dilakukan Kantor Kementerian Agama Kabupaten Magetan dengan cara hasil evaluasi Tim Penilai Internal diumumkan secara internal dan terbuka kepada Tim Kerja ZI agar dapat segera ditindaklanjuti, setiap temuan kelemahan langsung diberikan rekomendasi solusi cepat agar perbaikan segera dilakukan.

Disamping persaingan dalam Meraih WBK/WBBM dengan Satuan Kerja lain, ancaman eksternal yang dihadapi Kantor Kementerian Agama Kabupaten Magetan dalam pembangunan Zona Integritas adalah pengawasan eksternal oleh Media atau LSM

(Lembaga Swadaya Masyarakat). Media dan LSM memiliki fungsi kontrol sosial dan sering menyoroti ketidaksesuaian antara klaim birokrasi dan kenyataan di lapangan. Jika Kantor Kementerian Agama Kabupaten Magetan mengklaim telah melakukan perubahan pelayanan yang signifikan, namun masyarakat menemukan fakta yang berbeda, hal ini dapat menciptakan krisis kepercayaan dan mencoreng citra institusi. Tekanan ini dapat mengganggu fokus internal dalam membangun Zona Integritas secara substantif.

Media atau LSM sering menjadi wadah aduan masyarakat dimana jika keluhan-keluhan tidak ditangani secara responsif oleh Kantor Kementerian Agama Kabupaten Magetan, maka isu kecil dapat membesar dan menjadi perhatian publik. Hal ini bukan hanya mengancam reputasi tetapi juga kelangsungan program Pembangunan Zona Integritas di tingkat Satuan Kerja. Media atau LSM kadang menyampaikan informasi secara sepihak atau berfokus pada aspek sensasional yang menarik perhatian publik. Jika suatu pemberitaan tidak proporsional atau tidak berdasarkan verifikasi yang menyeluruh, maka dapat menimbulkan opini publik negatif terhadap Kantor Kementerian Agama Kabupaten Magetan, bahkan terhadap institusi Kementerian Agama secara keseluruhan meskipun upaya perbaikan sebenarnya sedang berlangsung.

Salah satu bentuk pemanfaatan komitmen pimpinan dalam Pembangunan Zona Integritas menuju WBK/WBBM di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Magetan yang paling berdampak adalah memperkuat transparansi dan akuntabilitas publik. Komitmen pimpinan bukan sekadar simbol administratif, melainkan kekuatan internal utama yang mampu menggerakkan seluruh elemen organisasi menuju perubahan yang lebih substantif dan berkelanjutan. Dengan menjadikan komitmen pimpinan sebagai pilar utama transparansi dan akuntabilitas, Kantor Kementerian Agama Kabupaten Magetan tidak hanya memperkuat posisi dalam menghadapi pengawasan eksternal, tetapi juga menegaskan bahwa predikat WBK/WBBM yang sedang diperjuangkan tidak sekadar ditujukan untuk semata predikat administratif, melainkan sebagai cerminan dari perubahan kultur kerja yang nyata dan dirasakan langsung oleh masyarakat. Komitmen ini harus diartikulasikan sebagai tekad untuk membuka diri terhadap kritik, masukan, dan koreksi dari pihak eksternal, termasuk media dan LSM.

Daripada melihat pengawasan eksternal sebagai ancaman, Kantor Kementerian Agama Kabupaten Magetan dapat memanfaatkannya sebagai alat validasi independen yang memperkuat kredibilitas upaya reformasi birokrasi. Dengan adanya komitmen pimpinan, maka Kantor Kementerian Agama Kabupaten Magetan dapat membangun pendekatan yang lebih terbuka dan responsif terhadap sorotan publik. Dukungan pimpinan dapat diwujudkan dalam bentuk instruksi Kepala Kantor Kementerian Agama Kabupaten Magetan agar setiap Madrasah Negeri dan KUA di Kabupaten Magetan memiliki kanal resmi seperti website dan media sosial untuk menyampaikan data, laporan capaian kinerja, serta program pembangunan Zona Integritas. Kepala Kantor Kementerian Agama Kabupaten Magetan juga telah membentuk Tim Penanganan Pengaduan Masyarakat untuk menunjukkan keseriusan instansi dalam menindaklanjuti kritik eksternal. Media /LSM akan melihat bahwa pengaduan tidak diabaikan, melainkan ditindak sesuai SOP. Sebelum media/LSM mengekspos isu ke ruang publik yang lebih luas, Tim Penanganan Pengaduan Masyarakat bisa mengidentifikasi masalah dari laporan awal masyarakat dan memperbaiki kelemahan internal lebih cepat sehingga tidak berkembang menjadi krisis reputasi.

**Strategi WT (Weaknesses-Threats): Meminimalkan Kelemahan dan Menghindari Ancaman**

Salah satu kelemahan mendasar dalam proses pembangunan Zona Integritas di lingkungan Kantor Kementerian Agama Kabupaten Magetan adalah masih dominannya pendekatan administratif dalam evaluasi. Lembar Kerja Evaluasi (LKE) yang menjadi instrumen utama sering kali diisi hanya berdasarkan kelengkapan dokumen administratif tanpa disertai validasi lapangan maupun testimoni dari pengguna layanan. LKE yang hanya diisi berdasarkan kelengkapan dokumen administratif tidak menunjukkan sejauh mana perubahan nyata telah terjadi di lapangan. Hal ini dapat menciptakan kesenjangan antara apa yang dilaporkan dalam penilaian Pembangunan Zona Integritas menuju WBK/WBBM dan kenyataan di titik layanan. Jika pengisian LKE hanya sekadar menggugurkan kewajiban, maka pembangunan Zona Integritas kehilangan maknanya sebagai upaya perbaikan menyeluruh, bukan sekadar pencapaian administratif. Hal ini berisiko menimbulkan kesenjangan antara kondisi administratif yang tercatat dengan kenyataan pelayanan publik yang diterima masyarakat.

Apabila klaim Pembangunan Zona Integritas menuju WBK/WBBM tidak selaras dengan pengalaman nyata masyarakat dalam mengakses layanan, maka dapat memunculkan persepsi negatif publik terhadap birokrasi. Ketika publik merasa bahwa pelayanan masih berbelit, tidak transparan, atau tidak mengalami perubahan signifikan, maka kepercayaan terhadap institusi bisa menurun, meskipun secara internal telah mencatat banyak kemajuan dalam dokumen evaluasi. Ketidaksesuaian antara laporan internal dan pengalaman masyarakat dapat membuka celah kritik yang bisa mencoreng citra lembaga dan memperlambat upaya Pembangunan Zona Integritas menuju WBK/WBBM. Untuk itu, diperlukan strategi yang secara sistematis dapat meminimalkan kelemahan tersebut dan sekaligus menghindari ancaman persepsi negatif dari masyarakat. Salah satu pendekatan yang diambil Kantor Kementerian Agama adalah melakukan verifikasi lapangan mandiri yang melibatkan tim yang secara langsung terjun ke lokasi untuk memastikan bahwa informasi yang tercantum dalam dokumen administratif sesuai dengan kondisi sebenarnya di lapangan. Tim ini terdiri dari Penanggungjawab, Ketua, dan Sekretaris Tim Kerja Zona Integritas.

Selain itu, Kantor Kementerian Agama Kabupaten Magetan telah melibatkan peran masyarakat secara aktif menjadi bagian penting dalam strategi ini. Kantor Kementerian Agama Kabupaten Magetan telah Survei Persepsi Anti Korupsi (SPAK) dan Survei Persepsi Kualitas Pelayanan (SPKP) secara berkala setiap triwulan bekerjasama dengan akademisi dalam mengelola hasil survei. Langkah ini juga memperkuat transparansi dan memperlihatkan komitmen institusi untuk membuka diri terhadap kritik yang membangun. Kantor Kementerian Agama Kabupaten Magetan juga telah menyediakan kanal informasi terbuka seperti website dan media sosial untuk mempublikasikan secara berkala perkembangan pembangunan Zona Integritas dan inovasi layanan yang telah dilaksanakan. Strategi ini merupakan bagian dari upaya Kantor Kementerian Agama Kabupaten Magetan mewujudkan Reformasi Birokrasi yang tidak hanya tampak di atas kertas, tetapi benar-benar dirasakan oleh publik.

### **Analisis Kebijakan**

Pembangunan Zona Integritas (ZI) di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Magetan menghadapi persoalan serius berupa kesenjangan antara capaian administratif dan kondisi riil di lapangan. Hasil Penilaian Mandiri Pembangunan Zona Integritas (PMPZI) menunjukkan skor yang relatif tinggi, namun temuan Tim Penilai Internal (TPI) justru mengindikasikan penurunan yang signifikan dengan selisih indeks hingga -19,92. Perbedaan ini mencerminkan lemahnya validasi lapangan dan masih kuatnya praktik pemenuhan dokumen administratif tanpa diiringi perubahan substansial pada layanan publik. Kondisi tersebut berpotensi menurunkan kredibilitas pembangunan ZI serta

*Development of the Integrity Zone of the Ministry of Religious Affairs Office of Magetan Regency: A Process, Challenges, and Strategies Towards a Corruption-Free Area; [459-484];* Indah Kurniawati  
kepercayaan masyarakat apabila tidak segera diatasi (PermenPANRB No. 90 Tahun 2021; PermenPANRB No. 5 Tahun 2024).

**Tabel 9.** Satuan Kerja Kementerian Agama Berpredikat WBK dan WBBM

No	Tahun	Unit Kerja	Predikat
1	2017	Kantor Kementerian Agama Kabupaten Musi Banyuasin	WBK
2	2017	Universitas Islam Negeri Antasari Banjarmasin	WBK
3	2018	Kantor Kementerian Agama Kabupaten Karangasem	WBK
4	2018	Kementerian Agama Denpasar	WBK
5	2018	Kementerian Agama Kota Yogyakarta	WBK
6	2019	Balai Diklat Keagamaan Semarang	WBK
7	2019	Kementerian Agama Kabupaten Bantul	WBK
8	2019	Kementerian Agama Kabupaten Ogan Komering Ilir	WBK
9	2019	Kementerian Agama Kantor Wilayah Provinsi Bali	WBK
10	2019	Kementerian Agama Kota Singkawang	WBK
11	2020	Kantor Kementerian Agama Kota Denpasar	WBBM
12	2020	Kantor Kementerian Agama Kota Yogyakarta	WBBM
13	2020	Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Salatiga	WBK
14	2021	Kantor Kementerian Agama Kota Salaiga	WBK
15	2021	MAN Insan Cendekia Serpong	WBK
16	2022	Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bantul	WBBM
17	2022	Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Bali	WBBM
18	2022	MAN 2 Kudus	WBK
19	2022	Madrasah Aliyah Negeri Karangasem	WBK
20	2024	Madrasah Aliyah Negeri 2 Kulon Progo	WBK
21	2024	Madrasah Aliyah Negeri 2 Kota Malang	WBK
22	2024	Madrasah Aliyah Negeri 2 Jakarta Timur	WBK
23	2024	Kantor Kementerian Agama Kota Batam	WBK
24	2024	Kantor Kementerian Agama Kabupaten Kulon Progo	WBK
25	2024	Kantor Kementerian Agama Kabupaten Banjarnegara	WBK
26	2024	Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bangli	WBK
27	2024	Kantor Kementerian Agama Kabupaten Badung	WBK

Sumber: <http://portalrb.menpan.go.id/>

Fenomena ini sejalan dengan fakta capaian pembangunan ZI di tingkat nasional yang masih sangat terbatas. Dari 4.590 satuan kerja Kementerian Agama di seluruh Indonesia, baru 4 satuan kerja yang berhasil meraih predikat Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani (WBBM) dan 23 satuan kerja yang memperoleh predikat Wilayah Bebas dari Korupsi (WBK). Angka ini menunjukkan betapa sulitnya membangun integritas yang diakui secara substantif, dan mempertegas bahwa tantangan yang dihadapi Magetan bukanlah kasus terisolasi, melainkan bagian dari persoalan sistemik dalam pembangunan ZI di lingkungan Kementerian Agama.

Akar permasalahan terletak pada orientasi administratif yang terlalu dominan dalam pengisian Lembar Kerja Evaluasi (LKE). Satuan kerja lebih banyak berfokus pada pemenuhan dokumen bukti, sementara validasi lapangan, testimoni masyarakat, dan indikator kualitas layanan belum terintegrasi secara optimal. Selain itu, kapasitas aparatur dalam memahami substansi enam area perubahan masih terbatas, sehingga



upaya pembangunan ZI sering dipersepsikan hanya sebagai beban administrasi, bukan proses transformasi budaya kerja. Selain itu, penggunaan teknologi informasi pada aplikasi PMPZI belum sepenuhnya terstandarisasi, sehingga memungkinkan bukti diunggah secara parsial dan sulit diverifikasi. Situasi ini bertentangan dengan prinsip transparansi, akuntabilitas, dan responsivitas sebagaimana diamanatkan dalam pedoman pembangunan ZI (Keputusan Menteri Agama, 2020).

Lemahnya mekanisme monitoring dan supervisi juga memperparah situasi. TPI cenderung berperan sebagai evaluator di akhir proses, bukan sebagai pendamping yang memastikan perubahan berjalan berkesinambungan. Hal ini menyebabkan kesenjangan data antara PMPZI dan hasil TPI sulit dihindari. Selain itu, penggunaan aplikasi PMPZI dalam bentuk digital belum diiringi dengan standarisasi bukti minimum yang dapat menjamin kualitas verifikasi. Celah ini membuka ruang bagi satuan kerja untuk menampilkan progres administratif tanpa jaminan adanya perubahan substansial di lapangan.

Implikasi kebijakan dari kondisi ini adalah menurunnya kredibilitas pembangunan ZI dan berkurangnya kepercayaan masyarakat. Apabila situasi ini terus berlanjut, maka predikat WBK/WBBM akan sulit dicapai dan reformasi birokrasi hanya menjadi formalitas. Hal ini bertentangan dengan semangat good governance yang menekankan partisipasi, transparansi, dan akuntabilitas (Widanti, 2020), serta menghambat agenda reformasi birokrasi nasional yang digariskan dalam Grand Design Reformasi Birokrasi 2010–2025 (Peraturan Presiden, 2010).

### **Limitasi Kajian**

Setiap kajian, termasuk mengenai Pembangunan Zona Integritas di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Magetan, memiliki batasan atau limitasi yang perlu diakui agar hasil dan rekomendasinya dapat dipahami dalam konteks yang tepat. Berikut adalah beberapa limitasi yang mungkin ada dalam kajian ini:

1. Fokus geografis spesifik: Kajian ini terfokus secara spesifik pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Magetan. Oleh karena itu, temuan dan rekomendasi kebijakan mungkin tidak sepenuhnya dapat digeneralisasi atau diterapkan secara langsung pada instansi pemerintah lain, bahkan Kantor Kementerian Agama kabupaten/kota lainnya tanpa penyesuaian yang mempertimbangkan konteks lokal dan karakteristik organisasi yang berbeda.
2. Keterbatasan data primer: Kajian ini sangat bergantung pada data sekunder atau observasi. Persepsi dan internalisasi nilai-nilai integritas bisa jadi sangat subjektif dan mungkin tidak sepenuhnya terungkap melalui metode pengumpulan data tertentu.
3. Subjektivitas pengukuran internalisasi integritas: Mengukur "tingkat pemahaman" adalah hal yang kompleks dan seringkali bersifat kualitatif. Meskipun upaya telah dilakukan untuk mengukurnya, hasil yang diperoleh mungkin masih mengandung unsur subjektivitas dan interpretasi, serta sulit untuk dikuantifikasi secara presisi.
4. Rentang waktu kajian: Jika kajian dilakukan dalam rentang waktu yang relatif singkat, hal ini mungkin tidak sepenuhnya menangkap dinamika jangka panjang dari proses internalisasi nilai integritas dan implementasi ZI. Perubahan budaya dan perilaku membutuhkan waktu yang signifikan untuk benar-benar mengakar.
5. Faktor eksternal yang tidak terkontrol: Kajian mungkin tidak sepenuhnya dapat mengontrol atau menganalisis dampak dari semua faktor eksternal yang kompleks

(misalnya, perubahan kebijakan nasional yang tiba-tiba, fluktuasi ekonomi, atau isu-isu sosial-politik lokal) yang dapat memengaruhi upaya pembangunan Zona Integritas dan integritas pegawai.

6. Potensi *social desirability bias*: Dalam pengumpulan data melalui survei atau wawancara, terutama yang berkaitan dengan integritas dan etika, responden mungkin cenderung memberikan jawaban yang dianggap "benar" atau sesuai dengan harapan sosial (*social desirability bias*), bukan refleksi jujur dari pemahaman atau perilaku mereka yang sebenarnya.

Dengan mengakui limitasi-limitasi ini, pembaca dapat memiliki pemahaman yang lebih nuansa mengenai ruang lingkup dan validitas temuan kajian, serta implikasi praktis dari rekomendasi yang diberikan.

### **Kebaruan/Kontribusi**

Kajian mengenai Pembangunan Zona Integritas di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Magetan ini menawarkan beberapa kebaruan dan kontribusi yang signifikan, baik secara teoritis maupun praktis, terutama dalam konteks upaya menuju Wilayah Bebas dari Korupsi (WBK).

1. Integrasi analisis komprehensif (SWOT) untuk perumusan kebijakan bertarget: Kajian ini tidak hanya mengidentifikasi masalah, tetapi juga secara sistematis menganalisis alternatif kebijakan menggunakan kerangka SWOT. Pendekatan ini memungkinkan identifikasi kekuatan dan kelemahan internal Kantor Kementerian Agama Kabupaten Magetan, serta peluang dan ancaman eksternal, yang kemudian digunakan untuk mengevaluasi dan merumuskan rekomendasi kebijakan yang lebih strategis dan bertarget. Kontribusi ini terletak pada penyediaan alat analisis yang terstruktur untuk pengambilan keputusan kebijakan yang lebih efektif di instansi pemerintah.
2. Rekomendasi kebijakan yang inovatif dan sinergis:  
Berdasarkan analisis yang mendalam, kajian ini menghasilkan rekomendasi kebijakan yang spesifik dan inovatif, seperti Optimalisasi Pemanfaatan Teknologi Informasi untuk Transparansi dan Akuntabilitas serta Pembentukan Forum Diskusi dan Komunitas Integritas. Rekomendasi ini tidak hanya bersifat generik, tetapi dirancang untuk saling melengkapi dan secara langsung mengatasi akar masalah yang teridentifikasi. Ini memberikan panduan praktis yang dapat diadopsi oleh Kantor Kementerian Agama Kabupaten Magetan dan mungkin juga relevan bagi instansi serupa yang menghadapi tantangan serupa.
3. Memperkaya pemahaman tentang faktor penentu keberhasilan pembangunan zona integritas di level satuan kerja:  
Dengan menyoroti peran kepemimpinan dan partisipasi pegawai dalam konteks lokal Kantor Kementerian Agama Kabupaten Magetan, kajian ini memperkaya pemahaman tentang faktor-faktor penentu keberhasilan Pembangunan Zona Integritas. Ini menggarisbawahi bahwa keberhasilan ZI tidak hanya bergantung pada kepatuhan terhadap prosedur, tetapi juga pada transformasi budaya organisasi yang didorong oleh peran pimpinan dan keterlibatan aktif seluruh komponen organisasi.

## ALTERNATIF KEBIJAKAN

### 1. Integrasi Verifikasi Lapangan Mandiri dalam Siklus LKE

Selama ini, pengisian Lembar Kerja Evaluasi (LKE) pada implementasi reformasi birokrasi dan pembangunan Zona Integritas di berbagai Satuan Kerja masih didominasi oleh pendekatan administratif. Kondisi tersebut menimbulkan kesenjangan antara dokumen yang dilaporkan dengan realitas pelayanan publik di lapangan. Untuk mengatasi permasalahan tersebut, diperlukan kebijakan Integrasi Verifikasi Lapangan Mandiri dalam Siklus LKE. Melalui alternatif kebijakan ini, setiap unit kerja diwajibkan melengkapi pengisian LKE dengan kegiatan verifikasi lapangan secara mandiri dan terstruktur.

Verifikasi tidak hanya berbentuk pengecekan dokumen, tetapi juga mencakup observasi langsung terhadap proses pelayanan, pengumpulan testimoni penerima layanan, serta dokumentasi praktik baik yang relevan. Dengan cara ini, data yang dituangkan dalam LKE dapat divalidasi secara nyata, sehingga hasil penilaian lebih akurat, transparan, dan kredibel. Secara teknis, mekanisme ini dapat dijalankan melalui penetapan indikator verifikasi lapangan yang jelas, format laporan sederhana, serta jadwal evaluasi periodik yang selaras dengan siklus pengisian LKE. Unit kerja dapat membentuk tim kecil verifikasi internal untuk melakukan *cross-check* antarbagian, sehingga tidak menambah beban berlebihan bagi pegawai.

Kelahiran dari alternatif kebijakan ini langsung menyentuh masalah inti. Dengan meminta satuan kerja melakukan verifikasi mandiri di lapangan, mereka dipaksa untuk melihat realitas pelayanan publik yang sebenarnya, bukan hanya dokumen administratif. Ini meningkatkan akuntabilitas dan mendorong pemahaman substansial terhadap area perubahan. Akan tetapi, jika tidak ada pendampingan yang memadai, verifikasi mandiri bisa menjadi formalitas baru yang tidak efektif. Dengan demikian, integrasi verifikasi lapangan mandiri bukan sekadar tambahan prosedur, melainkan instrumen pengendalian mutu yang dapat memperkuat kredibilitas hasil evaluasi dan mempercepat terwujudnya Zona Integritas yang berorientasi pada pelayanan publik yang nyata.

### 2. Pemberlakuan Format LKE Internal yang Lebih Substantif

Selama ini, pengisian Lembar Kerja Evaluasi (LKE) di banyak unit kerja Kementerian Agama cenderung menitikberatkan pada aspek administratif, seperti kelengkapan dokumen dan bukti formal. Kondisi ini menyebabkan evaluasi internal sering tidak mampu menggambarkan realitas pelayanan publik secara menyeluruh. Akibatnya, terdapat ketidaksesuaian antara penilaian internal dengan kondisi faktual di lapangan. Untuk mengatasi persoalan tersebut, diperlukan kebijakan pemberlakuan format LKE internal yang lebih substantif.

Alternatif kebijakan ini menekankan bahwa LKE tidak hanya menjadi instrumen administrasi, tetapi juga alat evaluasi yang benar-benar mencerminkan kualitas perubahan. Format baru LKE internal harus memuat indikator substantif, seperti testimoni pengguna layanan, capaian kinerja berbasis outcome, hasil inovasi layanan, serta tindak lanjut dari rekomendasi perbaikan sebelumnya. Dengan cara ini, LKE akan berfungsi sebagai instrumen pengendali mutu sekaligus alat refleksi kinerja unit kerja dalam melaksanakan reformasi birokrasi.

Manfaat yang diharapkan dari kebijakan ini adalah meningkatkan akurasi penilaian internal, karena indikator substantif menekankan kesesuaian dengan realitas pelayanan publik, mengurangi kecenderungan formalitas administratif, dengan mendorong unit kerja untuk fokus pada kualitas layanan, membangun budaya

evaluasi yang lebih reflektif dan konstruktif, sehingga setiap pengisian LKE membawa dampak nyata pada perbaikan layanan, dan meningkatkan kepercayaan publik karena penilaian internal lebih transparan dan berorientasi pada kepuasan masyarakat.

### 3. Pendampingan oleh Tim Penilai Internal (TPI)

Tim Penilai Internal (TPI) berperan sebagai pengendali mutu pembangunan Zona Integritas. Pendampingan oleh TPI bertujuan agar setiap unit kerja tidak sekadar memenuhi kewajiban administratif, tetapi juga benar-benar memahami substansi perubahan yang diharapkan. TPI dapat menjalankan peran sebagai quality controller dan fasilitator, dengan memberikan bimbingan teknis, arahan substantif, serta masukan perbaikan berdasarkan hasil monitoring dan evaluasi yang objektif. Melalui pendekatan ini, unit kerja akan lebih terarah dalam mengimplementasikan reformasi birokrasi secara nyata, transparan, dan berorientasi pada kepuasan masyarakat. Keberhasilan alternative kebijakan ini sangat bergantung pada kompetensi dan kapasitas TPI. Jika TPI sendiri tidak memahami substansi secara mendalam, pendampingan akan kurang efektif.

Melalui kebijakan pendampingan ini, diharapkan terjadi beberapa perubahan signifikan, antara lain: peningkatan kapasitas unit kerja dalam memahami substansi area perubahan, peningkatan kualitas pengisian LKE sehingga lebih sesuai dengan kondisi riil, terbangunnya budaya kerja kolaboratif antara TPI dan unit kerja dalam memperkuat zona integritas, serta terwujudnya konsistensi antara dokumen dan praktik pelayanan publik, yang pada akhirnya meningkatkan peluang unit kerja meraih predikat WBK/WBBM.

Dengan demikian, kebijakan pendampingan oleh TPI bukan hanya sekadar fungsi pengawasan, melainkan juga fungsi penguatan kapasitas dan transfer pengetahuan. Hal ini menjadikannya alternatif kebijakan yang efektif, efisien, dan berkelanjutan untuk memastikan implementasi reformasi birokrasi berjalan sesuai tujuan.

Berdasarkan alternatif kebijakan di atas, penulis analisis menggunakan teori skoring kriteria alternatif kebijakan William N. Dunn dalam bentuk tabel berikut ini.

**Tabel 10.** Skoring kriteria alternatif Kebijakan William N. Dunn

No	Alternatif Kebijakan	Efektifitas	Efisiensi	Kecukupan	Keadilan	Kelayakan Institusional	Total Skor (1-5)
1	<b>Integrasi Verifikasi Lapangan Mandiri dalam Siklus LKE</b>	5 – Sangat efektif dalam mencerminkan kondisi nyata	4 – Butuh tenaga, tapi bisa dari internal	5 – Langsung menasar akar masalah	5 – Satker berkinerja baik lebih adil dinilai	5 – Sepenuhnya dalam wewenang internal	24/25
2	Pemberlakuan Format LKE Internal yang Lebih Substantif	4 – Mendorong isi yang lebih tajam	5 – Hanya revisi format, sangat murah	4 – Tidak menyentuh realitas lapangan langsung	5 – Format seragam mendorong keadilan	5 – Sangat feasible secara institusional	23/25
3	Pendampingan oleh Tim Penilai Internal (TPI)	3 – Efektif untuk pembinaan, tapi terbatas cakupan	3 – Perlu SDM dan waktu intensif	3 – Tidak menyentuh akar masalah langsung	4 – Membantu satker pemula lebih siap	5 – Sangat layak karena internal	18/25

Menurut Teori Analisis Kebijakan oleh William N. Dunn di atas, maka yang terpilih adalah alternatif kebijakan 1: “Integrasi Verifikasi Lapangan Mandiri dalam Siklus LKE” memiliki opsi yang paling menjanjikan untuk dijadikan rekomendasi kebijakan.

Berdasarkan penilaian kebijakan menggunakan enam kriteria William N. Dunn (efektivitas, efisiensi, kecukupan, keadilan, dan kelayakan institusional), dapat disimpulkan bahwa Integrasi Verifikasi Lapangan Mandiri dalam Siklus LKE memperoleh skor tertinggi, yaitu 24 dari 25. Alternatif ini dipandang sangat efektif karena langsung menyasar akar masalah berupa kesenjangan antara dokumen administratif dengan kondisi nyata di lapangan. Selain itu, kebijakan ini sepenuhnya berada dalam kewenangan internal Kementerian Agama sehingga tidak membutuhkan regulasi lintas kementerian, serta dinilai lebih adil karena memberi pengakuan lebih objektif kepada satuan kerja yang benar-benar melaksanakan perubahan substantif.

Alternatif kedua, yaitu Pemberlakuan Format LKE Internal yang Lebih Substantif, memperoleh skor 23 dari 25. Kelebihannya terletak pada efisiensi yang tinggi, sebab implementasinya hanya membutuhkan revisi instrumen tanpa memerlukan anggaran besar. Namun, kelemahannya adalah tidak secara langsung menyentuh realitas lapangan, sehingga masih berpotensi menimbulkan bias administratif apabila tidak diintegrasikan dengan mekanisme verifikasi lapangan. Meski demikian, alternatif ini tetap layak dan adil karena dapat diterapkan secara seragam di seluruh satuan kerja.

Sementara itu, Pendampingan oleh Tim Penilai Internal (TPI) memperoleh skor terendah, yakni 18 dari 25. Pendampingan TPI dinilai bermanfaat untuk membina satuan kerja yang masih pemula, namun efektivitasnya terbatas karena membutuhkan sumber daya manusia dan waktu yang intensif. Selain itu, kebijakan ini tidak secara langsung menyelesaikan akar masalah kesenjangan administratif, melainkan hanya memperkuat kapasitas teknis aparatur.

## **SIMPULAN DAN REKOMENDASI**

### **Simpulan**

Implementasi reformasi birokrasi di beberapa unit kerja Kementerian Agama selama ini masih terjebak pada pendekatan administratif. Kondisi ini menyebabkan Lembar Kerja Evaluasi (LKE) belum mampu menjadi cerminan yang akurat dari realitas pelayanan publik. Akibatnya, terdapat ketidaksesuaian antara penilaian internal dengan pengalaman masyarakat sebagai penerima layanan. Meskipun tim kerja dan dukungan pimpinan telah terbentuk, upaya yang dilakukan masih terhenti pada level administratif, yang mengakibatkan kesenjangan antara penilaian internal dan realitas layanan publik.

Untuk menjawab tantangan tersebut, dibutuhkan alternatif kebijakan yang berorientasi pada substansi perubahan, bukan sekadar pemenuhan dokumen. Beberapa alternatif yang diusulkan antara lain: Integrasi Verifikasi Lapangan Mandiri dalam Siklus LKE, Pendampingan oleh Tim Penilai Internal (TPI), Benchmarking dan Knowledge Sharing, Digitalisasi layanan publik untuk menurunkan resistensi ASN terhadap perubahan, serta Pemberlakuan format LKE internal yang lebih substantif.

Berdasarkan analisis kriteria Dunn, kebijakan Integrasi Verifikasi Lapangan Mandiri dalam Siklus LKE dinilai paling layak menjadi rekomendasi utama, maka kebijakan ini akan berfungsi sebagai instrumen pengendalian mutu yang memastikan setiap laporan dalam LKE benar-benar mencerminkan realitas di lapangan. Dengan adanya mekanisme verifikasi langsung yang dilakukan oleh unit kerja secara mandiri, kesenjangan antara dokumen administratif dan praktik pelayanan publik dapat diminimalisir.



Pendekatan ini juga akan mendorong perubahan budaya kerja dari sekadar berorientasi pada kelengkapan dokumen menjadi berfokus pada kualitas layanan nyata. Unit kerja tidak hanya dituntut menyusun laporan, tetapi juga harus mampu membuktikan implementasi perubahan melalui bukti nyata, testimoni masyarakat, serta observasi lapangan yang terdokumentasi. Dengan demikian, akuntabilitas internal meningkat, dan hasil evaluasi menjadi lebih kredibel di mata Tim Penilai Internal (TPI) maupun publik.

Selain itu, kebijakan integrasi verifikasi lapangan mandiri akan memperkuat transparansi sekaligus mempercepat perbaikan layanan. Temuan yang dihasilkan dari proses verifikasi dapat langsung ditindaklanjuti dalam bentuk Rencana Tindak Lanjut (RTL), sehingga reformasi birokrasi berjalan adaptif dan berkelanjutan. Apabila diimplementasikan dengan baik, kebijakan ini bukan hanya meningkatkan kualitas pengisian LKE, tetapi juga memperbesar peluang Satuan Kerja Kementerian Agama untuk meraih predikat WBK/WBBM secara lebih meyakinkan.

## **Rekomendasi**

Rekomendasi diberikan kepada Sekretaris Jenderal Kementerian Agama untuk menerbitkan Surat Edaran Sekretaris Jenderal tentang Integrasi Verifikasi Mandiri dalam Penilaian LKE ZI. Surat Edaran ini akan menjadi dasar hukum dan pedoman teknis bagi seluruh satuan kerja agar evaluasi internal tidak lagi sebatas administratif, melainkan mencerminkan kondisi riil pelayanan publik.

Arah dan rekomendasi kebijakannya adalah:

1. Kewajiban Pembentukan Tim Verifikasi Lapangan Mandiri di Setiap Satker  
Setiap satuan kerja diwajibkan membentuk Tim Verifikasi Lapangan Mandiri dengan komposisi yang proporsional, guna melakukan validasi atas pengisian LKE secara objektif dan terdokumentasi.
2. Penetapan Verifikasi Mandiri sebagai Tahapan Wajib dalam Siklus LKE  
Proses verifikasi lapangan mandiri menjadi bagian integral dari siklus pengisian LKE, sehingga laporan internal tidak dapat dianggap sah tanpa melalui tahapan ini.
3. Penyusunan dan Standarisasi Instrumen Verifikasi  
Kementerian Agama menyusun instrumen baku berupa checklist, rubrik penilaian, serta format pelaporan hasil verifikasi mandiri yang berlaku secara nasional untuk menjamin keseragaman mutu.
4. Peningkatan Kapasitas Tim Verifikasi Mandiri  
Menyelenggarakan pelatihan teknis, workshop, atau e-learning bagi anggota Tim Verifikasi Mandiri agar memiliki standar kompetensi yang sama dalam menilai implementasi area perubahan.

## **REFERENSI**

- Arsik, S. F., & Lawelai, H. (2022). Penerapan akuntabilitas, efektivitas, dan transparansi dalam mewujudkan good governance: Studi pemerintah Desa Banabungi. *Jurnal Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Muhammadiyah Buton*, 1(2), 1–10

- Hantara, Agus Uji. (2020). Usulan Zona Integritas Terus Meningkat, Bukti Keseriusan Reformasi Birokrasi. <https://www.menpan.go.id/site/berita-terkini/usulan-zona-integritas-terus-meningkat-bukti-keseriusan-reformasi-birokrasi>.
- Hasibuan, Milton. (2020). *Kemenkumham: Kurangnya transparansi informasi penyebab kegagalan WBK*. <https://www.antaranews.com/berita/1296670/kemenkumham-kurangnya-transparansi-informasi-penyebab-kegagalan-wbk>.
- Hidayat, A. (2021). Gap analisis implementasi program zona integritas pada kantor pemerintahan di Indonesia. *Jurnal Analisis Kebijakan & Pelayanan Publik*, 8(2), 50-65.
- Kementerian Agama. (2016). Keputusan Menteri Agama Nomor 106 Tahun 2016 tentang Pilot Project Zona Integritas Menuju Wilayah Bebas dari Korupsi (WBK) dan Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani (WBBM) pada Kementerian Agama Tahun 2016. Jakarta: Kementerian Agama.
- Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi. (2021). *Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 90 Tahun 2021 tentang Pembangunan dan Evaluasi Zona Integritas Menuju Wilayah Bebas dari Korupsi dan Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani di Instansi Pemerintah*. Jakarta: Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi.
- Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 5 Tahun 2024 tentang Perubahan atas Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 90 Tahun 2021 tentang Pembangunan dan Evaluasi Zona Integritas Menuju Wilayah Bebas dari Korupsi dan Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani di Instansi Pemerintah
- Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi. (n.d). *Zona Integritas*. <https://portalrb.menpan.go.id/zi>.
- Moleong, L. J. (2006). Metodologi penelitian kualitatif (Edisi revisi). Remaja Rosdakarya.
- Republik Indonesia. (2024). Peraturan Presiden Nomor 152 Tahun 2024 tentang Kementerian Agama. Jakarta: Sekretariat Negara.
- Rijal, M. S., Handajani, L., & Sakti, D. P. B. (2022). Akuntabilitas, transparansi, partisipasi masyarakat dan pengelolaan alokasi dana desa untuk meningkatkan good village governance. *E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana*, 32(7), 1878–1893
- Razilu. (2021). *Tim ZI Karsa Ikuti Evaluasi Pembangunan Zona Integritas Menuju WBK dan WBBM Tahun 2021*. <https://mmc.kalteng.go.id/berita/read/33864/index.html>.
- Riswanto, Nowo Agus. (2020). *Zona Integritas menuju Wilayah Bebas dari Korupsi (WBK) dan Wilayah Birokrasi dan Bersih Melayani (WBBM) di KPKNL Pamekasan*. <https://www.djkn.kemenkeu.go.id/artikel/baca/12980/Zona-Integritas-menuju-Wilayah-Bebas-dari-Korupsi-WBK-dan-Wilayah-Birokrasi-dan-Bersih-Melayani-WBBM-di-KPKNL>.
- Sunarno. (2020). Reformasi Birokrasi Dalam Rangka Mewujudkan Good Governance Di Indonesia. *Jurnal Wacana Kinerja: Kajian Praktis Akademis Kinerja Dan Administrasi Pelayanan Publik*, 10(2), 7–16.

*Development of the Integrity Zone of the Ministry of Religious Affairs Office of Magetan Regency: A Process, Challenges, and Strategies Towards a Corruption-Free Area; [459-484]; Indah Kurniawati*

Ubaidillah. (2025). *Pusdatin, Asa Baru Penguatan Data Kementerian Agama*. <https://kemenag.go.id/opini/pusdatin-asa-baru-penguatan-data-kementerian-agama-FMnrU>.

Widanti, N. P. T. (2022). Konsep good governance dalam perspektif pelayanan publik: Sebuah tinjauan literatur. *Jurnal Abdimas Peradaban*, 3(1), 73–85.

Winasta, K. Y. K., & Maradona, A. F. (2023). Dinamika Merger Institusi Pemerintah Dalam Perspektif Sistem Administrasi Publik. *Media Bina Ilmiah*, 17(7), 1613–1622

Windarti, S., Ekawaty, D., & Al-Afiana, F. (2023). The Influence Of Public Service Motivation On The Performance Of Nurses At The Syekh Yusuf Hospital, Gowa Regency. *Miracle Journal Of Public Health*, 6(1), 22–34.

Yolanda, R., & Hasan, H. (2022). Pembangunan Zona Integritas Menuju Wilayah Bebas dari Korupsi (WBK) di Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan HAM Riau Tahun 2019–2020. *Jurnal Pendidikan dan Kewirausahaan*, 4(2).

Rizki, M., Sujianto, & Asari, H. (2023). Kapabilitas Dynamic Governance dalam Pembangunan Zona Integritas pada Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara (KPPN) Pekanbaru. *Jurnal Ilmu Pemerintahan dan Administrasi Publik*, 3(2).

Wanisa, Z., & Salomo, R. V. (2023). Evaluasi Satu Dekade Pembangunan Zona Integritas di Instansi Pemerintah Pusat Indonesia. *Sawala: Jurnal Administrasi Negara*, 11(2).

Makhdum, H., Subagja, I. K., & Hakim, A. (2024). Strategi Penguatan Budaya Kerja BerAKHLAK Melalui Pembangunan Zona Integritas. *Jurnal Administrasi Politik dan Sosial*, 5(3), 274-281.