

ANALISIS PROBLEMATIKA PENERAPAN ZONA INTEGRITAS DI BALAI DIKLAT KEAGAMAAN ACEH, BANDUNG, MAKASSAR DAN PAPUA

Emma Himayaturohmah

Balai Diklat Keagamaan Bandung, Kementerian Agama, emmahimayaturohmah@gmail.com

Abstrak

Secara faktual, Zona Integritas telah dicanangkan untuk seluruh instansi yang ada di lingkungan Badan Litbang dan Diklat Kementerian Agama Republik Indonesia. Pada praktiknya, ditemui sejumlah kendala yang menghambat proses pembangunan Zona Integritas ini. Penelitian ini bertujuan untuk memperoleh gambaran yang relatif lengkap tentang problematika yang dihadapi oleh Balai Diklat Keagamaan dalam mengimplementasikan pembangunan Zona Integritas di lingkungan mereka dan langkah untuk mengatasinya. Penelitian ini dilakukan di empat Balai Diklat Keagamaan, yaitu: Balai Diklat Kegamaan Aceh, Bandung, Makassar, dan Papua. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah kualitatif dengan pendekatan multikasus. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan Zona Integritas di lingkungan Balai Diklat Keagamaan menemui berbagai kendala, yang salah satunya adalah sosialiasasi yang tidak tuntas yang berimplikasi pada kurangnya wawasan dan pemahaman tentang apa, mengapa, bagaimana dan dengan cara apa Zona Integritas diimplmentasikan di lingkungan unit kerja mereka.

Kata Kunci: Zona Integritas, Bebas Korupsi, Bersih Melayani, Komitmen, Publik

Abstract

In factual, the integrity zone has been proclaimed to all institutions in Indonesian Ministry of Religious Affairs and training. In practice, there are several obstacles that impede the process of developing this integrity zone. This research aims to obtain a relatively complete picture of various problematics faced by the Education and Religious Training Halls when implementing the integrity zones development in their environment. This study was conducted in four Education and Religious Training Halls in the environment of The Agency of Research, Development, Education and Training, Indonesian Ministry of Religious Affairs. They are located in Aceh, Bandung, Makassar, and Papua. The method used in this study is qualitative with a multicase approach. The results showed that the application of integrity zones in the environment of Education and Religious Training Halls encountered various obstacles, namely: (1) An incomplete socialization that implicates the lack of insight and understanding of what, why, how and in what way the integrity zone is implemented to the environment of their work units

Keywords: *integrity zone, corruption-free, clean serve, commitment, public*

PENDAHULUAN

Penerapan Zona Integritas di lingkungan Badan Penelitian dan Pengembangan dan Pendidikan dan Pelatihan (Badan Litbang dan Diklat) Kementerian Agama Republik Indonesia telah menjadi isu strategis yang banyak didiskusikan. Kebijakan penerapan Zona Integritas ini terkait dengan reformasi birokrasi sebagai langkah awal dalam menata sistem penyelenggaraan pemerintahan yang baik, efektif, efisien, dan bebas korupsi sehingga dapat melayani masyarakat secara cepat, tepat, profesional, dan bermartabat. Reformasi birokrasi dilakukan pada semua sektor, termasuk sektor pelayanan publik. Karena reformasi birokrasi masih menjadi isu yang kuat diperbincangkan.

Mewujudkan tata kelola pemerintahan yang berjalan dengan baik adalah permasalahan utama yang tengah dihadapi oleh pemerintah. Prinsip tata kelola pemerintahan yang baik, seperti akuntabilitas, efektivitas dan efisiensi, serta berbagai prinsip yang lain masih belum dipenuhi secara optimal. Padahal, mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik adalah jawaban dari tantangan pembangunan nasional dalam era persaingan global, yang menuntut adanya birokrasi yang efisien, berkualitas, transparan, dan akuntabel.

Adanya komitmen pemerintah untuk mewujudkan *good governance*, khususnya dalam dimensi pemberantasan korupsi, kolusi dan nepotisme, serta meningkatkan kinerja pelayanan publik, maka kinerja atas penyelenggaraan organisasi pemerintah menjadi perhatian pemerintah untuk dibenahi, menjadi isu strategis yang harus direspons secara positif. Karenanya, berbagai kendala yang ada harus dikenali, diamati dan ditelaah secara tepat agar langkah tindak lanjut yang diambil menjadi tepat sasaran.

Bagi sebagian instansi pemerintah, pembangunan Zona Integritas masih menjadi wacana untuk sebagian pimpinan karena diperlukan komitmen yang kuat dan upaya keras dalam proses perwujudannya. Menurut Maman Taufiqurrahman (2014), Inpres Nomor 5 Tahun 2004 menginstruksikan agar Menteri Agama melakukan langkah-langkah percepatan pemberantasan korupsi di kementerian atau lembaganya, dengan menetapkan program WBK; Untuk mewujudkan satker WBK, harus dilakukan melalui pembangunan Zona Integritas, dengan didahului penandatanganan dokumen pakta integritas berdasarkan Peraturan MENPAN dan RB Nomor 49 Tahun 2011. Hanya

saja, implementasi program Wilayah Bebas dari Korupsi (WBK) relatif minim. Secara keseluruhan, keberhasilan upaya pencegahan korupsi melalui ke tiga Inpres tersebut sampai dengan saat ini, kurang optimal akibat berbagai kendala yang ditemui di lapangan.

Dalam rangka pelaksanaan upaya pencegahan dan percepatan pemberantasan korupsi, Kementerian Agama telah mencanangkan bahwa instansinya siap membangun Zona Integritas menuju wilayah bebas dari korupsi pada tanggal 18 Desember 2012. Tujuan dari pencanangan tersebut agar predikat korupsi, kolusi dan nepotisme tidak melekat pada Kementerian Agama.

Secara empirik, semua unsur terkait dalam suatu entitas atau organisasi, baik swasta maupun pemerintah, harus terlibat dalam reformasi birokrasi ini. Demikian pula dengan seluruh Balai Diklat Keagamaan yang ada di bawah Badan Litbang dan Diklat Kementerian Agama Republik Indonesia. Semua pihak harus terlibat langsung dan tidak langsung dalam mewujudkan tata kelola dan pelayanan publik yang baik. Dengan demikian, siapa pun yang menjadi bagian dari Balai Diklat Keagamaan turut serta mengambil bagian dalam penerapan Zona Integritas ini.

Pada pelaksanaannya, penerapan Zona Integritas ini tidak serta merta berjalan mulus yang diduga terjadi karena adanya sejumlah kendala di lapangan. Melalui studi awal ditemukan berbagai kendala yang diduga menjadi sebab penerapan Zona Integritas sebagai bagian dari reformasi birokrasi tidak berjalan secara cepat dan baik. Studi awal dilakukan dengan menelaah dan memahami dokumen-dokumen yang bersifat online yang ada di Balai Diklat Keagamaan yang dijadikan lokus penelitian ini. Studi pendahuluan juga dilakukan dengan menelaah berbagai riset terdahulu yang dimuat di berbagai jurnal untuk memperoleh gambaran awal tentang berbagai problematika yang dihadapi oleh Balai Diklat Keagamaan dalam menerapkan Zona Integritas.

Identifikasi dan Perumusan Masalah

Zona Integritas telah dideklarasikan untuk seluruh instansi yang ada di lingkungan Badan Litbang dan Diklat Kementerian Agama RI. Pembangunan Zona Integritas difokuskan pada implementasi program manajemen perubahan, penataan Sumber Daya Manusia, penguatan akuntabilitas kinerja, serta peningkatan kualitas pelayanan publik yang bersifat

kongkret. Maksud dari penerapan Zona Integritas ini adalah menciptakan wilayah bebas korupsi dan bersih melayani. Pada implementasinya, penerapan Zona Integritas menemui kendala, baik yang khas ada pada satu Balai Diklat Kegamaan tertentu dan tidak ditemukan pada Balai Diklat Kegamaan lainnya, maupun kendala yang bersifat umum yang ada dan ditemukan pada semua Balai Diklat Kegamaan.

Banyak permasalahan yang dihadapi oleh Balai Diklat Kegamaan dalam penerapan Zona Integrasi. Hal ini terkait dengan Sumber Daya Manusia, budaya organisasi, sarana dan prasarana, wilayah, kebijakan, manajemen, seta pelayanan publik. Hal-hal tersebut menjadi perhatian dan fokus dalam perbaikan dalam pembangunan zona integritas di Balai Diklat Kegamaan.

Dari paparan di atas, pertanyaan penelitian dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Apa kendala yang dihadapi dalam menerapkan zona integritas di Balai Diklat Kegamaan?
2. Apa usaha yang sudah dilakukan dalam menerapkan zona integritas di Balai Diklat Kegamaan?

Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk memperoleh gambaran yang relatif lengkap tentang: (1) Berbagai kendala yang dihadapi oleh Balai Diklat Kegamaan dalam menerapkan Zona Integritas di lingkungan mereka. (2) Gambaran tentang usaha-usaha yang diambil dalam mengatasi problematika dalam penerapan Zona Integritas di lingkungan kerja mereka.

KAJIAN TEORI

Secara konseptual, istilah “Zona Integritas” merupakan konsep yang baru dalam dunia akademis. Zona Integritas bersinggungan dengan berbagai disiplin ilmu, salah satunya adalah dengan kebijakan publik. Pedoman dari pembangunan Zona Integritas yang mutakhir baru diterbitkan pada tahun 2014. Oleh karena itu, masih belum banyak ditemukan penelitian tentang praktik pembangunan Zona Integritas ini. Sekalipun demikian, sudah ada beberapa penelitian terdahulu terkait dengan Zona Integritas sebagai wujud reformasi birokrasi ini.

Dalam konteks penelitian ini, kata “integritas” kemudian dilekatkan pada kata “zona”, sehingga

kemudian membentuk satu kata baru yang Namanya “Zona Integritas”. Kata “zona” atau “*Island*” digambarkan dengan unit-unit instansi pemerintah yang telah menanamkan nilai integritas di dalamnya.

Secara definitif, istilah “Zona Integritas” merujuk pada predikat yang diberikan kepada instansi pemerintah yang pimpinan dan jajarannya mempunyai komitmen untuk mewujudkan WBK/WBBM melalui reformasi birokrasi, khususnya dalam hal pencegahan korupsi dan peningkatan kualitas pelayanan publik. Terkait hal itu, Pemerintah telah menerbitkan Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 Tentang *Grand Design* Reformasi Birokrasi yang mengatur tentang pelaksanaan program reformasi birokrasi. Peraturan tersebut menargetkan tercapainya tiga sasaran hasil utama yaitu peningkatan kapasitas dan akuntabilitas organisasi, pemerintah yang bersih dan bebas KKN (Korupsi, Kolusi dan Nepotisme), serta peningkatan pelayanan publik.

Zona Integritas berasal dari konsep *island of integrity*. *Island of integrity* atau pulau integritas biasa digunakan oleh pemerintah maupun organisasi nonpemerintah untuk menunjukkan semangatnya dalam pemberantasan dan pencegahan tindak pidana korupsi. Terdapat dua kata kunci dalam zona integritas, yaitu *integrity* ataupun integritas dan *island/zone* atau pulau/kepulauan.

Sebenarnya, konsep ini sudah “ditawarkan” pemerintah sejak terbitnya Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 Tentang *Grand Design* Reformasi Birokrasi yang mengatur tentang pelaksanaan program reformasi birokrasi. Peraturan tersebut menargetkan tercapainya tiga sasaran hasil utama yaitu peningkatan kapasitas dan akuntabilitas organisasi, pemerintah yang bersih dan bebas KKN, serta peningkatan pelayanan publik.

Dalam rangka mengakselerasi pencapaian konsep integritas tersebut, maka instansi pemerintah (pusat dan daerah) perlu untuk membangun *pilot project* pelaksanaan reformasi birokrasi yang dapat menjadi percontohan penerapan pada unit-unit kerja dalam melakukan penataan sistem penyelenggaraan pemerintahan yang baik, efektif dan efisien, sehingga dapat melayani masyarakat secara cepat, tepat, dan profesional serta menghapus penyalahgunaan wewenang, praktik KKN, dan lemahnya pengawasan. Untuk itu, perlu secara konkret dilaksanakan program reformasi birokrasi pada unit kerja melalui upaya pembangunan Zona Integritas.

Kebijakan penerapan Zona Integritas pada dasarnya dilakukan sebagai bagian dari percepatan reformasi birokrasi yang kini sedang dilakukan oleh pemerintah. Teori yang digunakan untuk membedah problematika penerapan Zona Integritas adalah teori tentang kebijakan dan *good governance* atau tatakelola pemerintah yang baik. Secara umum, istilah “kebijakan” dan “kebijaksanaan” seringkali dipergunakan secara bergantian, bahkan sering dipertukarkan (*interchangeable*). Kedua istilah ini terdapat banyak kesamaan dan sedikit perbedaan, sehingga tak ada masalah yang berarti bila kedua istilah itu dipergunakan secara bergantian atau dipertukarkan.

Istilah “Kebijakan” digunakan untuk menunjuk perilaku seorang aktor (misalnya seorang pejabat, suatu kelompok, maupun suatu lembaga pemerintah) atau sejumlah aktor dalam suatu bidang kegiatan tertentu (Suharto, 2013). Menurut Suharto (2013), istilah “kebijakan” tidak hanya digunakan dalam praktik sehari-hari, namun digunakan juga untuk menggantikan kegiatan atau keputusan yang sangat berbeda.

Berkaitan dengan pengertian kebijakan tersebut, Carl Friedrich (2002:16) memberikan pengertiannya sebagai berikut:

“Kebijakan sebagai suatu arah tindakan yang diusulkan oleh seseorang, kelompok atau pemerintah dalam suatu lingkungan tertentu yang memberikan hambatan-hambatan dan kesempatan-kesempatan terhadap kebijakan yang diusulkan untuk menggunakan dan mengatasi dalam rangka mencapai suatu tujuan, atau merealisasikan suatu sasaran atau maksud tertentu. Istilah kebijakan ini lebih tertuju pada kebijakan (policy) yaitu kebijakan negara, kebijakan yang dibuat negara. Kebijakan publik dapat juga berarti serangkaian tindakan yang ditetapkan dan dilaksanakan atau tidak dilaksanakan oleh pemerintah yang mempunyai tujuan tertentu demi kepentingan seluruh masyarakat. Bentuk kebijakan publik itu bisa berupa undang-undang atau peraturan daerah (perda) dan yang lain”.

Singkatnya, sebagaimana dikatakan oleh Edi Suharto (2013), kebijakan publik adalah kebijakan-kebijakan yang dikembangkan oleh badan-badan dan pejabat-pejabat pemerintah. Proses kebijakan dapat tercipta dalam sebuah mekanisme interaksi

antarindividu. Proses pertukaran dan pertarungan antar individu dapat menciptakan sebuah mekanisme sendiri, yaitu yang merupakan sebuah proses panjang dari transformasi di dunia politik. Sebuah proses kebijakan merupakan sebuah proses yang multilinear dan kompleks. Atau dengan kata lain, kompleksitas sosok arena kebijakan turut mewarnai proses kebijakan yang ada. Hal tersebut sangat memungkinkan terjadi karena sebuah proses kebijakan selalu lahir dan besar pada “ruang dan waktu” yang tak kosong.

Adapun tujuan penting kebijakan pemerintah pada umumnya, yaitu: Memelihara ketertiban umum (negara sebagai stabilisator), memajukan perkembangan dari masyarakat dalam berbagai hal (negara sebagai stimulator), memadukan berbagai aktivitas (negara sebagai koordinator), serta menunjuk dan membagi benda material dan non material (negara sebagai distributor).

Wacana tentang *good governance* sebagai tata pemerintahan atau pengelolaan pemerintahan baru mengemuka terutama setelah berbagai lembaga pembiayaan internasional mempersyaratkan *good governance* dalam berbagai program bantuannya. Adapun salah satu konsep yang saat ini sedang menjadi mainstream dalam penyelenggaraan pemerintahan adalah Zona Integritas. Zona Integritas difokuskan pada implementasi program manajemen perubahan, penataan Sumberdaya Manusia, penguatan akuntabilitas kinerja, serta peningkatan kualitas pelayanan publik yang bersifat kongkret.

Sebagai produk kebijakan pemerintah, Zona Integritas memiliki definisi tersendiri sebagaimana dapat dibaca pada rumusan berikut: *Pertama*, Zona Integritas: predikat yang diberikan kepada instansi pemerintah yang pimpinan dan jajarannya mempunyai komitmen untuk mewujudkan WBK/WBBM melalui reformasi birokrasi, khususnya dalam hal pencegahan korupsi dan peningkatan kualitas pelayanan publik.

Kedua, Menuju Wilayah Bebas dari Korupsi (WBK): predikat yang diberikan kepada suatu unit kerja yang memenuhi sebagian besar manajemen perubahan, penataan tatalaksana, penataan sistem manajemen SDM, penguatan pengawasan, dan penguatan akuntabilitas kinerja

Ketiga, Menuju Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani (WBBM): predikat yang diberikan kepada suatu unit kerja yang memenuhi sebagian besar manajemen perubahan, penataan tatalaksana,

penataan sistem manajemen SDM, penguatan pengawasan, penguatan akuntabilitas kinerja, dan penguatan kualitas pelayanan publik.

Untuk mengakselerasi pencapaian sasaran hasil tersebut, maka instansi pemerintah perlu untuk membangun *pilot project* pelaksanaan reformasi birokrasi yang dapat menjadi percontohan penerapan pada unit-unit kerja lainnya. Untuk itu, perlu secara konkret dilaksanakan program reformasi birokrasi pada unit kerja melalui upaya pembangunan Zona Integritas.

Sejauh ini, terdapat beberapa penelitian terdahulu yang mengambil topik yang bersisian dengan zona integritas. *Pertama*, penelitian yang dilakukan oleh Ikhsan Brilianto (2016). Brilianto meneliti tentang analisis pembangunan Zona Integritas dalam upaya peningkatan akuntabilitas, pelayanan publik dan pemberantasan korupsi. Penelitian Brilianto menemukan bahwa strategi pembangunan Zona Integritas di Pemkot Yogyakarta, terdiri dari penancangan Zona Integritas yang diawali proses penandatanganan pakta integritas, proses pembangunan Zona Integritas yang meliputi pemenuhan interpretasi komponen-komponen pembangunan Zona Integritas, pembinaan dan pengawasan yang berkaitan dengan asistensi serta penilaian terhadap hasil pembangunan Zona Integritas, serta evaluasi terhadap pembangunan Zona Integritas di Pemkot Yogyakarta. Pemkot Yogyakarta lebih mengutamakan kualitas dari pembangunan Zona Integritas daripada kuantitas sehingga diharapkan unit percontohan baik kedinasan dan kecamatan memiliki perkembangan yang sama pesat.

Penelitian Brilianto juga menemukan dua faktor pada pembangunan Zona Integritas, yakni faktor pendukung dan penghambat. Faktor pendukung yang paling utama adalah komitmen pimpinan untuk melakukan reformasi birokrasi melalui pembangunan Zona Integritas ini. Kemudian, faktor yang menghambat dibagi menjadi internal dan eksternal. Internal berkaitan fasilitas sistem, benturan kepentingan, dan pengendalian gratifikasi. Sementara itu, faktor yang eksternal merupakan faktor yang sulit untuk dikelola, yaitu pihak ketiga yang berhubungan dengan Pemkot Yogyakarta.

Kedua, penelitian yang dilakukan oleh Arinta Fitriani Agnes. Penelitian ini memfokuskan diri pada Pembangunan Zona Integritas Menuju Wilayah Bebas Korupsi di Wilayah Birokrasi

Melayani (Studi Pembangunan Zona Integritas BPMPT Kabupaten Lampung Tengah). Penelitian ini menemukan bahwa pelaksanaan pembangunan Zona Integritas pada BPMPT Lampung Tengah masih pada menuju tahap penancangan. Dalam pelaksanaan Zona Integritas tergolong masih kurang optimal, yang diindikasikan dengan penyaluran komunikasi yang kurang merata, belum adanya tindak nyata pihak eksternal serta minimnya fasilitas, selain belum ada situs resmi BPMPT yang dapat menjadi rujukan informasi publik yang terbuka.

Ketiga, penelitian yang dilakukan oleh Yusrianto Kadir (2018). Penelitian Kadir memfokuskan diri pada membangun Zona Integritas dalam upaya pencegahan korupsi di Kabupaten Gorontalo. Penelitian ini menemukan bahwa pembangunan Zona Integritas di lingkungan pemerintah daerah Kabupaten Gorontalo masih berada pada taraf pengembangan dan penguatan. Dilihat dari Rencana Pembangunan Jangka Menengah Kabupaten Gorontalo tahun 2016-2021 belum secara kongkrit menargetkan Zona Integritas.

Keempat, penelitian yang dilakukan oleh Masyhudi (2019). Riset yang dilakukan Masyhudi memfokuskan diri pada “Membangun Sistem Integritas Untuk Pemberantasan Korupsi Dalam Sistem Peradilan Pidana Indonesia”. Penelitian ini menemukan bahwa strategi pemerintah Indonesia untuk memberantas korupsi di masa yang akan datang dapat dilakukan melalui sistem integritas pada lingkup KPK, Kepolisian dan Kejaksaan. Ketiga, konsep Sistem Integritas tindak pidana korupsi dalam penyidikan oleh Kejaksaan, Kepolisian dan KPK dilakukan dengan membentuk sistem integritas yang bisa memposisikan ketiga lembaga ini menjadi Badan Anti Korupsi yang independen.

Kelima, penelitian yang dilakukan oleh Ariesta Handoko Pratama dan Supriyadi. (2014). Penelitian ini berfokus pada “Kepribadian Pegawai Negeri Sipil Yang Berintegritas Berdasarkan Teori Eysenck”. Penelitian ini menunjukkan, bahwa munculnya perilaku-perilaku korupsi di sektor pelayanan publik, seperti halnya yang terjadi di unit kerja instansi pemerintah, ditengarai karena para pejabat atau Pegawai Negeri Sipil (PNS) gagal untuk menekan hasrat pribadi, gagal bekerja sesuai dengan nilai-nilai moral, dan gagal memenuhi nilai-nilai yang dibutuhkan masyarakat dalam menerima pelayanan publik. Hal tersebut dikarenakan

integritas pada Pegawai Negeri Sipil berkualitas buruk. Penelitian ini juga menunjukkan bahwa perilaku korupsi merupakan refleksi kepribadian dan integritas seseorang yang merujuk pada kualitas karakter kepribadian. Dengan demikian, menurut penelitian ini, aspek yang diduga menentukan integritas pada individu adalah aspek kepribadian.

Keenam, penelitian yang dilakukan oleh Dayat NS Wiranta (2015), tentang “Transformasi Birokrasi: Cara untuk Penguatan Etika dan Integritas dalam Pencegahan Korupsi”. Penelitian ini menghasilkan kesimpulan, bahwa birokrasi adalah administrasi eksekutif yang memiliki wewenang cukup besar untuk mengelola aset publik, menyediakan layanan publik, dan menentukan kebijakan. Kontrol kekuasaan yang sedemikian besar perlu untuk mencegah penyalahgunaan kekuasaan dan pembuatan pedoman kualitas untuk pemerintahan yang baik. Salah satu kontrol utama yang sekarang menjadi masalah adalah etika dan integritas. Tanpa standar etika dan integritas, akan sangat sulit untuk mencegah penyalahgunaan kekuasaan dan korupsi.

Karena itu, penelitian ini merekomendasikan adanya tata kelola yang baik untuk: *Pertama*, perilaku birokrasi sesuai dengan tuntutan tugas dan fungsi sebagai pegawai negeri. *Kedua*, publik memperoleh layanan publik yang berkualitas dan andal. *Ketiga*, publik mendapatkan perlakuan yang adil dan nondiskriminasi dalam hukum. *Keempat*, aset-aset publik dan negara dikelola dan digunakan secara efektif, efisien, dan mematuhi prinsip. *Kelima*, pengambilan keputusan atau kebijakan publik bersifat transparan dan terbuka, dan menyediakan mekanisme bagi publik untuk dikritik.

Penelitian terdahulu terkait penerapan Zona Integritas, seluruhnya dilakukan pada instansi di luar Kementerian Agama. Sejauh ini, belum ditemukan penelitian tentang pembangunan Zona Integritas di lingkungan Kementerian Agama, sekaligus yang membahas tentang berbagai problematika yang dihadapi suatu unit kerja ketika menerapkan Zona Integritas di lingkungan mereka. Dengan demikian, dapat dinyatakan bahwa penelitian terkait problematika penerapan Zona Integritas di Balai Diklat Keagamaan Aceh, Balai Diklat Keagamaan Bandung, Balai Diklat Keagamaan Makassar dan Balai Diklat Keagamaan Papua belum dilakukan secara spesifik oleh para sarjana Indonesia, khususnya para peneliti di lingkungan Kementerian Agama.

METODOLOGI

Fokus dan Kategori Penelitian

Penelitian ini dilakukan di empat Balai Diklat Keagamaan yang ada di lingkungan Badan Litbang dan Diklat Kementerian Agama Republik Indonesia. Yaitu, Balai Diklat Keagamaan Aceh, Balai Diklat Keagamaan Bandung, Balai Diklat Keagamaan Makassar, dan Balai Diklat Keagamaan Papua. Keempat Balai Diklat ini dipilih berdasarkan pertimbangan representasi wilayah Indonesia, dua Balai Diklat keagamaan representasi Wilayah Indonesia Barat dan dua lainnya adalah representasi Wilayah Indonesia Timur. Keempat Balai Diklat yang dipilih juga merepresentasikan tahapan pencapaian dalam pembentukan Zona Integritas di sebuah Balai Diklat Keagamaan, yang menunjukkan level kesulitan atau kendala yang berbeda yang dihadapi oleh masing-masing Balai Diklat Keagamaan.

Subyek penelitian ini adalah orang-orang atau pihak-pihak yang terkait langsung dengan obyek penelitian ini tentang problematika penerapan Zona Integritas di lingkungan Badan Litbang dan Diklat Kementerian Agama Republik Indonesia, khususnya di Balai Diklat Keagamaan Aceh, Balai Diklat Keagamaan Bandung, Balai Diklat Keagamaan Makassar, dan Balai Diklat Keagamaan Papua. Adapun subyek dari penelitian ini adalah para Kepala Balai Diklat Keagamaan, *Agent of Change* di masing-masing Balai Diklat keagamaan, dan Tunas Integritas pada masing-masing Balai Diklat Keagamaan dan staf.

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah kualitatif dengan pendekatan multikasus. Karena merupakan penelitian kualitatif dengan desain studi multikasus, maka penelitian ini tidak bermaksud untuk melakukan generalisasi sebagaimana penelitian kuantitatif. Melalui metode ini akan terungkap berbagai problem yang menghambat atau menghalangi terlaksananya pembentukan Zona Integritas secara baik dan cepat. Selain mengidentifikasi problem-problem mendasar yang dihadapi, studi ini juga akan meneliti tindak lanjut yang dilakukan masing-masing Balai Diklat Keagamaan atas berbagai problem yang mereka hadapi dalam mewujudkan Zona Integritas di unit kerja mereka.

Digunakannya metode kualitatif dalam penelitian ini bertujuan untuk memahami fenomena yang dialami oleh subjek penelitian misalnya

perilaku, persepsi, motivasi, tindakan, dan lain-lain. Penentuan metode penelitian secara kualitatif dalam penelitian ini disebabkan oleh beberapa hal yaitu, *pertama*, metode ini dianggap dapat menjelaskan dan menguraikan gambaran terkait probelmatika penerapan Zona Integritas di lingkungan Balai Diklat Keagamaan. *Kedua*, metode ini membantu peneliti dalam mengumpulkan data yang relevan sekaligus juga diharapkan peneliti dapat menemukan upaya dalam mengatasi kendala-kendala yang dihadapi. *Ketiga*, memastikan kebenaran atau keabsahan data yang diperoleh menggunakan uji keabsahan data dengan menggunakan teknik triangulasi.

Instrumen Penelitian

Instrumen yang dikembangkan pada penelitian ini diambil dari instrument survey integritas organisasi (revolusi mental) yang dikeluarkan oleh Permenpan Reformasi Birokrasi dan 8 area Zona Integritas. Dalam penelitian ini dikumpulkan data tentang problematika penerapan Zona Integritas di empat Balai Diklat Keagamaan yang menjadi obyek riset. Instrumen yang dibuat memotret secara jelas tentang kendala dan usaha-usaha mengatasi kendala dari penerapan Zona Integritas di lokus penelitian.

Metode Pengumpulan Data

Data dalam penelitian ini digali melalui teknik wawancara mendalam, *focused group discussion*, observasi dan studi dokumentasi. Informan kunci ditetapkan melalui *purposive sampling* dengan memenuhi kriteria yang ditetapkan untuk mendapatkan informasi yang dikehendaki. Untuk menguji validitas data dan suber data, digunakan teknik triangulasi. Data transkripsi yang diurai dari hasil diskusi terfokus dan wawancara mendalam dianalisis melalui pemberian tema, konseptualisasi pernyataan dan menginterpretasikannya ke dalam bentuk narasi.

Data yang dikumpulkan terdiri atas data primer dan data sekunder. Adapun ruang lingkup data dikumpulkan mencakup aspek-aspek yang terkait dengan problematika penerapan Zona Integritas di lingkungan Badan Litbang dan Diklat Kementerian Agama, khususnya di lingkungan Balai Diklat Keagamaan Aceh, Bandung, Makassar dan Papua.

Metode Analisis Data

Pada praktiknya, penelitian ini menggunakan beberapa metode analisis data yang meliputi kajian pustaka, analisis deskriptif, wawancara mendalam, serta diskusi terfokus. Teknik diskusi terfokus dan wawancara mendalam terutama dilakukan untuk menemukan gambaran yang holistik terkait probelmatika penerapan Zona Integritas serta upaya-upaya yang dilakukan dalam mengatasi problematika tadi. Diskusi terfokus terutama dipilih karena dapat memberikan kesempatan kepada para informan atau narasumber penelitian yang telah dipilih untuk saling berinteraksi mengungkapkan berbagai informasi yang tersembunyi, sekaligus memberikan wawasan dan opininya terkait masalah-masalah yang dihadapi dalam penerapan Zona Integritas di lingkungan kerja mereka, sekaligus pada saat bersamaan dapat dilakukan wawancara dalam waktu yang terbatas.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pada praktiknya, upaya meraih predikat Zona Integritas memerlukan rangkaian panjang tahapan pencapaiannya. Menurut Permenpan Nomor 52 Tahun 2014 Tentang Pedoman Pembangunan Zona Integritas di Lingkungan Instansi Pemerintah, proses pembangunan Zona Integritas memiliki beberapa tahapan yang harus dilalui, yaitu penancangan, pembangunan, pengusulan, penilaian, dan penetapan. Sudah tentu, tahapan yang paling penting dalam Zona Integritas adalah pembangunan itu sendiri. Pembangunan berarti membangun integritas pada unit instansi pemerintah melalui berbagai perubahan dan perbaikan yang terencana, massif, komprehensif, dan sistematis. Membangun Zona Integritas berarti membangun sistem, membangun manusia, dan membangun budaya. Membangun sistem berarti membangun berbagai instrumen, SOP, dan peraturan untuk mencegah terjadinya tindak pidana korupsi/perbuatan tercela lainnya. Sebagai contoh, membangun sistem pengendalian gratifikasi, membangun *whistle blowing system*, membangun sistem pengendalian intern, dan lainnya. Membangun Manusia berarti membangun *mindset* aparatur pemerintah untuk enggan, malu, dan merasa bersalah melakukan tindak pidana korupsi/tindakan tercela lainnya. Proses membangun *mindset* tidak mudah, karena akan ditemukan keengganan bahkan penolakan. Selain itu pula diperlukan waktu yang tidak singkat dengan pembiasaan yang terus menerus.

Pada tahap dan proses seperti inilah, banyak ditemui beragam kendala yang dialami oleh Balai Diklat Keagamaan Aceh, Balai Diklat Keagamaan Bandung, Balai Diklat Keagamaan Makassar dan Balai Diklat Keagamaan Papua. Penerapan Zona Integritas di beberapa Balai Diklat keagamaan yang menjadi obyek penelitian ini menemui sejumlah problem, sebagaimana tergambar dalam matrik di bawah ini.

No	Lokus	Kendala	Usaha
1	Balai Diklat Keagamaan Aceh	1,2,3,4,5,6	1,2,3,4,5,6
2	Balai Diklat Keagamaan Bandung	2,3,5	2,3,5
3	Balai Diklat Keagamaan Makassar	2,3,4,5	2,3,4,5
4	Balai Diklat Keagamaan Papua	1,2,3,4,5,6	1,2,3,4,5,6

Keterangan:

Kendala:

1. Problem infrastruktur
2. Problem Sosialisasi
3. Tidak ada supervisi dan evaluasi secara berkala
4. Komitmen organisasi yang rendah
5. Kepemimpinan puncak belum muncul sebagai *role model*
6. Terbatasnya anggaran

Usaha:

1. Konsultasi dan koordinasi di daerah dan pusat
2. Memasang banner-banner di tempat strategis
3. Evaluasi yang bersifat umum dan sporadic
4. Melakukan edukasi terkait berbagai pelanggaran integritas
5. Pelaksanaan workshop dan seminar peningkatan kapasitas pegawai
6. *Benchmarking* pengelolaan anggaran

Matrik di atas menunjukkan sejumlah problematika yang dihadapi oleh Balai Diklat Keagamaan dalam menerapkan Zona Integritas di wilayah kerja mereka. Problematika penerapan Zona Integritas ini, sebagaimana dapat dibaca pada matrik, adalah: *Pertama*, problem infrastruktur fisik yang kurang memadai. Hal ini terlihat secara mencolok pada Balai Diklat Keagamaan Papua dan Balai Diklat Keagamaan Aceh yang hingga saat ini masih belum memiliki gedung sendiri. Mereka

masih menumpang di tempat orang lain, sehingga membuat eksekusi Zona Integritas menjadi serba terbatas. Balai Diklat Keagamaan Papua, misalnya, sampai hari ini masih menumpang di Gedung Asrama Haji milik Kanwil Kementerian Agama Papua. Bahkan, ada satu situasi di mana Balai Diklat Keagamaan yang menumpang di situ dipersilakan untuk segera pergi dan mencari tempat yang lain. Situasi yang buruk bagi proses menjalankan suatu kebijakan pemerintah yang telah ditetapkan, seperti halnya pembangunan Zona Integritas.

Situasi yang sama dihadapi oleh Balai Diklat Keagamaan Aceh yang juga masih menumpang di kampus Madrasah Aliyah Negeri Model Aceh. Mereka mendapatkan satu alokasi Gedung tempat berkantor dan menjalankan aktivitas organisasi. Keterbatasan ruang fisik yang mereka hadapi, sudah tentu berimbas pada keterbatasan langkah mereka dalam menjalankan roda organisasi. Termasuk dalam mewujudkan pembangunan Zona Integritas di satuan kerja mereka.

Kedua, problem sosialisasi yang tidak tuntas yang berimplikasi pada kurangnya wawasan dan pemahaman tentang apa, mengapa, bagaimana dan dengan cara apa Zona Integritas diimplmentasikan di lingkungan unit kerja mereka. Sosialisasi yang tidak komprehensif ini berimplikasi pada kebingungan sebagian pegawai yang ada di lingkungan Balai Diklat Keagamaan tentang apa sebenarnya yang dkehendaki dari kebijakan Zona Integritas ini, apa yang harus mereka lakukan, apa yang tidak boleh mereka lakukan, bagaimana cara mencapai tujuan organisasai secara bersama-sama dan seterusnya.

Minimnya sosialisasi ini ditemukan di Balai Diklat Keagamaan Papua. Salah seorang pegawai yang bahkan telah ditunjuk menjadi *agent of change* masih mempertanyakan tentang sosialisasi program pembangunan Zona Integritas ini. Menurutnya, sejauh ini, meskipun pihak Balai Diklat Keagamaan Papua telah mencanangkan Zona Integritas sejak tahun 2017, tetapi faktanya, program ini sangat minim disosialisasikan. Akibatnya, para pegawai di lingkungan Balai Diklat Keagamaan relatif tidak memiliki persepsi yang sama tentang apa yang dinamakan Zona Integritas, terutama indikator-indikator pencapaiannya, dan bagaimana caa mencapainya.

Ketiga, tidak ada supervisi dan evaluasi berkala yang dapat mengidentifikasi secara dini berbagai potensi persoalan sekaligus identifikasi

potensi yang dapat didayagunakan untuk mengoptimalkan pelaksanaan Zona Integritas. Situasi ini ditemukan di empat Balai Diklat Keagamaan yang diteliti. Dari penelusuran yang dilakukan diperoleh informasi bahwa supervisi dan evaluasi yang dilakukan pihak Balai terhadap pelaksanaan pembangunan Zona Integritas ini relatif jarang. Kepala Balai Diklat Keagamaan Makassar, misalnya, menyebut supervisi memang tidak dilakukan secara berkala, termasuk juga soal evaluasi. Meskipun demikian, pihak Balai Diklat Keagamaan tetap melakukan evaluasi tentang progres pelaksanaan pembangunan Zona Integritas melalui mekanisme rapat internal, meskipun tidak pernah secara khusus mengagendakan pembahasan tentang kemajuan pelaksanaan pembangunan Zona Integritas.

Dengan kata lain, tidak pernah ada agenda evaluasi yang secara khusus membahas tentang laporan kemajuan pelaksanaan pembangunan Zona Integritas. Situasi yang terjadi di Balai Diklat Keagamaan Makassar ini, ternyata ditemukan pula di lingkungan Balai Diklat Keagamaan Papua, Balai Diklat Keagamaan Bandung dan Balai Diklat Keagamaan Aceh.

Keempat, komitmen organisasi terhadap penerapan Zona Integritas yang relatif masih rendah. Hal ini dibuktikan dengan terjadinya berbagai kasus ‘pelanggaran integritas’ di berbagai Balai Diklat Keagamaan yang menyebabkan terganggunya kredibilitas dan integritas Balai Diklat Keagamaan yang bersangkutan di mata masyarakat. Rendahnya komitmen ini juga menunjukkan belum mantapnya integritas Balai Diklat Keagamaan yang bersangkutan. Pembangunan Zona Integritas membutuhkan komitmen organisasi yang kuat. Komitmen organisasi yang lemah akan berpengaruh pada hasil lamban atau bahkan gagalnya tujuan mencapai predikat Zona Integritas.

Komitmen organisasi didefinisikan sebagai orientasi hubungan aktif antara individu dan organisasinya, orientasi hubungan tersebut mengakibatkan individu atas kehendak sendiri bersedia memberikan sesuatu demi merefleksikan dukungannya bagi tercapainya tujuan organisasi. Balai Diklat Keagamaan Papua, Balai Diklat Keagamaan Bandung, Balai Diklat Keagamaan Makassar dan Balai Diklat Keagamaan Papua telah melakukan pencanangan Zona Integritas sebagai langkah awal untuk mewujudkan predikat Zona Integritas. Diperlukan pula dukungan dan

keterlibatan semua unsur pegawai yang ada di lingkungan Balai Diklat, dalam arti apa yang sudah diprogramkan oleh manajemen Balai harus direalisasikan.

Selama riset dilakukan, ditemukan sejumlah pelanggaran integritas yang menunjukkan lemahnya komitmen organisasi dalam melaksanakan misi pembangunan Zona Integritas. Misalnya, di Balai Diklat Keagamaan Papua, masih ditemukan kasus tentang seorang pegawai yang melakukan pelanggaran integritas dengan mabuk-mabukan di tengah kota. Pelanggaran semacam ini sangat besar pengaruhnya dalam proses membangun integritas institusi. Pada Balai Diklat Keagamaan Makassar juga ditemukan kasus di mana ada pegawai yang melanggar nilai-nilai integritas, dalam bentuk ‘menguangkan sesuatu yang tidak seharusnya diuangkan’ dengan mengatasnamakan institusi, yang akhirnya kemudian harus berurusan dengan pihak kepolisian. Munculnya hal semacam ini menjadi pukulan telak di tengah upaya menegakkan integritas Balai di tengah-tengah masyarakat.

Pada Balai Diklat Keagamaan Aceh, juga ditemukan pelanggaran semacam itu yang berakibat pada tercederainya integritas institusi Balai secara keseluruhan. Terdapat satu kasus di mana ada seorang pegawai yang tidak masuk kantor berbulan-bulan, dan sampai penelitian ini dilakukan tidak ada tindakan yang memadai dari pihak Balai terhadap pelanggaran yang dilakukan oleh seorang pegawainya tersebut. Hal semacam ini secara nyata mencederai kredibilitas sekaligus integritas institusi Balai Diklat Keagamaan secara keseluruhan.

Kelima, kepemimpinan puncak yang belum muncul secara kuat menjadi *role model* atas penerapan prinsip-prinsip dasar tegaknya integritas institusi. Dalam konteks ini, ditemukan satu kasus yang menarik di mana ada salah satu Kepala Balai Diklat Keagamaan yang diangkat menjadi pimpinan puncak tidak sesuai dengan aturan yang berlaku. Kasusnya, seseorang yang baru pindah selama dua bulan menjadi widyaiswara, dari sebelumnya seorang guru, langsung diangkat menjadi Kepala Balai. Situasi ini, mengundang ketegangan di lingkungan kantor, karena yang bersangkutan dianggap tidak memenuhi syarat dan juga dianggap orang baru yang belum mengenal situasi Balai. Akibatnya, yang muncul kemudian adalah *distrust* yang cukup meluas. Ada resistensi yang cukup kuat, terutama di kalangan pimpinan level menengah.

Sebagai bukti adanya *distrust* yang meluas itu

adalah munculnya penolakan dari sejumlah sekolah untuk mengikuti diklat yang diselenggarakan oleh Balai Diklat Keagamaan yang bersangkutan dengan alasan melihat Kepala Balainya yang tidak kredibel dan tidak *legitimate*. Situasi *distrust* ini juga terutama banyak diungkap oleh level kepemimpinan yang berada langsung di bawah Kepala Balai. Alhasil, situasi ini menunjukkan satu hal yang sangat serius di mana pimpinan puncak masih belum cukup untuk bisa tampil menjadi *role model* pelaksanaan Zona Integritas karena integritas dirinya sendiri sebagai kepala Balai masih dianggap bermasalah.

Keenam, terbatasnya anggaran yang secara khusus dialokasikan untuk program pengembangan kapasitas sumberdaya manusia yang ada di Balai yang bisa menopang kesuksesan berbagai pelaksanaan kebijakan yang tengah diusung. Penelusuran di lapangan menemukan kenyataan masih minimnya anggaran untuk pembiayaan pengembangan sumber daya manusia di Balai Diklat Keagamaan. Menurut Mardiasmo dalam Irfan Fatoni dan Indah Dewi Nurhayati (2013) menyatakan bahwa anggaran sektor publik merupakan alat pemerintah untuk mengarahkan pembangunan menjamin kesinambungan dalam rangka meningkatkan kualitas hidup masyarakat.

Anggaran diperlukan karena keinginan dan kebutuhan masyarakat yang tak terbatas dan terus berkembang, sumber daya yang terbatas, dan anggaran merupakan instrumen pelaksanaan akuntabilitas publik oleh instansi atau lembaga pemerintah. Halim (dalam Irfan Fatoni Indah Dewi Nurhayati, 2013) menyatakan bahwa Anggaran bagi pemerintah merupakan alat perencanaan, alat kebijakan, alat politik, alat koordinasi dan komunikasi, alat penilaian kerja, alat motivasi, dan alat menciptakan ruang publik. Pada sisi lainnya, anggaran adalah penghubung antara perencanaan dan pengendalian di mana merupakan perwujudan komitmen untuk mengimplementasikan berbagai perencanaan dan pengendalian, perencanaan jangka pendek dan jangka menengah yang secara jelas memuat apa yang harus dikerjakan dan sumber daya yang diperlukan selama satu tahun (Jones dan Pendlebury dalam Kewo dkk. 2017).

Beberapa kajian di atas menjelaskan pentingnya anggaran dan alokasinya terhadap suatu entitas atau organisasi dalam mencapai tujuan organisasi tersebut. Hubungannya dengan kinerja Balai Diklat Keagamaan adalah bahwa anggaran

juga dialokasikan untuk kegiatan pengembangan sumber daya manusia termasuk meningkatkan kompetensi pegawai internal yang pada akhirnya akan memperkuat proses keberhasilan mencapai suatu tujuan, termasuk tujuan mewujudkan Zona Integritas di satuan kerja yang bersangkutan.

Beberapa kendala yang dihadapi oleh Balai Diklat Keagamaan disadari keberadaannya dan pihak Balai yang bersangkutan mengupayakan berbagai langkah dalam upaya mengatasinya. Pada kenyataannya, mengatasi kendala-kendala yang ada dalam melakukan proses pembangunan Zona Integritas bukanlah hal yang mudah untuk dilakukan.

Dalam paradigma tata kelola pemerintahan, sebuah kebijakan akan berjalan baik kalau didukung oleh setidaknya tiga kondisi. Yakni, tersedianya infrastruktur fisik yang baik, ketersediaan sumberdaya manusia yang memadai, serta adanya program-program yang menguatkan bagi proses pencapaian sebuah kebijakan yang sedang diusung.

Pertama, dalam konteks mengatasi problem keterbatasan infrastruktur fisik, melakukan komunikasi, konsultasi dan advokasi ke Kementerian Agama Pusat, termasuk Kementerian Keuangan dan Istana terkait upaya penyediaan sarana fisik Gedung milik sendiri. Balai Diklat Keagamaan Aceh maupun Papua telah mengupayakan berbagai langkah untuk mengatasinya. Bahkan, Kepala Balai Diklat Keagamaan Papua, misalnya, telah mengupayakan pengadaan kantor tersendiri dengan mendatangi Istana Kepresidenan. Langkah ini diambil mengingat posisi khusus Papua ditambah berbagai pernyataan Presiden yang menghendaki akselerasi dan kesetaraan pembangunan di wilayah Papua. Upaya konsultasi dan koordinasi dilakukan dalam mengatasi kesulitan penganggaran untuk pembangunan kantor Balai Diklat Keagamaan yang baru. Konsultasi dan koordinasi dilakukan dengan pihak yang memiliki otoritas dan serta kewenangan seperti Kementerian Agama dan bahkan pihak Istana Kepresidenan untuk mendapatkan dukungan serta bantuan dalam mengatasi kendala.

Sebagaimana diketahui, salah satu program Nawacita pada Kabinet Kerja 2014-2019 adalah membangun Indonesia dari pinggiran dengan memperkuat daerah-daerah dan desa dalam kerangka Negara Kesatuan Republik Indonesia, salah satunya pemerataan pembangunan antar wilayah terutama desa, kawasan Timur Indonesia dan kawasan perbatasan. Hal inilah yang saat

ini sedang diupayakan oleh Kementerian Agama melalui Badan Litbang dan Diklat. Sejauh ini, upaya yang dilakukan belum membuahkan hasil karena terbentur oleh kebijakan pemerintah lainnya terkait adanya moratorium pengadaan sarana fisik seperti halnya pengadaan kantor baru.

Kedua, terkait dengan upaya mengatasi minimnya sosialisasi, ditemukan berbagai upaya sosialisasi tambahan dengan memasang banner-banner tentang Zona Integritas di tempat-tempat strategis di lingkungan Balai Diklat Keagamaan. Pada semua Balai Diklat Keagamaan yang diteliti, ditemukan berbagai banner dalam berbagai ukuran yang intinya berisi tentang kampanye penegakkan Zona Integritas di lingkungan kerja mereka. Isi dari banner-banner yang menjadi alat sosialisai sekaligus alat kampanye itu, di antaranya adalah soal lima budaya kerja di lingkungan kementerian agama, ajakan untuk menyetop segala macam bentuk korupsi, ajakan untuk tidak menerima semua bentuk gratifikasi, serta ajakan untuk memberikan pelayanan yang prima kepada masyarakat luas.

Secara umum, sosialisasi adalah penyebarluasan informasi (program, kebijakan, peraturan) dari satu pihak (pemilik program, kebijakan, peraturan) kepada pihak-pihak lain (aparatur, masyarakat yang terkena program, dan masyarakat umum). Sedangkan menurut Sugiyana dalam Yesie Aprilia (2009), sosialisasi merupakan aktivitas komunikasi yang bertujuan untuk menciptakan perubahan pengetahuan, sikap mental, dan perilaku khalayak sasaran terhadap ide pembaruan (inovasi) yang ditawarkan. Sugiyana juga berpendapat bahwa sosialisasi adalah pengenalan dan penyebarluasan program kepada pihak lain yang memiliki kepentingan yang sama.

Sosialisasi diperlukan untuk memberikan pengertian dan pemahaman akan program yang ingin dilaksanakan untuk tujuan yang ingin dicapai. Dalam penelitian ini sosialisasi yang dimaksud adalah penyebarluasan informasi program Pembangunan Zona Integritas yang dilakukan oleh Balai Diklat Keagamaan kepada seluruh unsur lainnya yang ada di lingkungan Balai Diklat Keagamaan. Sosialisasi juga dapat dikatakan sebagai langkah awal dari sebuah program, sehingga dapat menentukan keberhasilan program yang akan dijalankan. Selain itu, sosialisasi juga dapat dilakukan dengan cermat dan efisien untuk mendapatkan hasil yang efektif dengan melihat kondisi dari sasaran sosialisasi, dalam hal ini seluruh pegawai yang memiliki latar belakang yang beragam.

Ketiga, melakukan evaluasi, meskipun tidak berkala dan tidak secara khusus terkait dengan tantangan dan masalah dalam penerapan Zona Integritas di lingkungan unit kerja Balai Diklat Keagamaan. Upaya evaluasi terhadap perkembangan pelaksanaan Zona Integritas di lingkungan Balai Diklat Keagamaan, sejauh pengamatan di lapangan, cenderung masih dilakukan secara sporadic. Belum dilakukan secara regular dan disiplin.

Keempat, melakukan edukasi terkait dengan berbagai pelanggaran yang dipandang mencederai integritas yang dilakukan oleh sebagian pegawai. *Kelima*, melakukan pembangunan kapasitas pegawai dalam meningkatkan literasi integritas melalui pelatihan, pendidikan serta *workshop* dan seminar tentang Zona Integritas. Penguatan sumber daya manusia semacam ini menjadi sebuah keniscayaan bagi institusi Balai Diklat Keagamaan yang menghendaki pencapaian-pencapaian yang lebih tinggi. Hal-hal besar tidak mungkin dicapai dengan modal sumber daya manusia yang terbatas.

Keenam, melakukan *bechmak* ke lembaga lain. Ini telah dilakukan oleh Balai Diklat Keagamaan Bandung. Tim Balai Diklat Keagamaan Bandung melakukan Benchmark ke Telkom, PLN dan Lembaga Administrasi Negara. Menjadi sebuah keniscayaan bagi Balai Diklat Keagamaan di lingkungan Kemenag RI untuk memiliki patok duga atau *benchmark* berupa satuan kerja yang sudah ditetapkan Kemenpan RB. Patok duga ini akan bermanfaat sebagai alat ukur dan alat kendali dalam meraih predikat WBK dan WBMM yang kini tengah diupayakan oleh Balai Diklat Keagamaan.

PENUTUP

Simpulan

Penerapan Zona Integritas di beberapa Balai Diklat Keagamaan yang menjadi obyek penelitian ini menemui sejumlah problem. Problematika penerapan Zona Integritas ini adalah: *Pertama*, sosialisasi yang tidak tuntas yang berimplikasi pada kurangnya wawasan dan pemahaman tentang apa, mengapa, bagaimana dan dengan cara apa Zona Integritas diimplementasikan di lingkungan kerja mereka. *Kedua*, tidak ada evaluasi berkala yang dapat mengidentifikasi secara dini berbagai potensi persoalan sekaligus identifikasi potensi yang dapat didayagunakan untuk mengoptimalkan pelaksanaan Zona Integritas. *Ketiga*, minimnya infrastruktur pendukung yang membuat pelaksanaan pembangunan Zona Integritas tidak

bisa berjalan secara optimal. Hal ini terlihat secara mencolok pada Balai Diklat Keagamaan Papua dan Balai Diklat Keagamaan Aceh yang hingga saat ini masih belum memiliki Gedung sendiri. Mereka masih menumpang di tempat orang lain, sehingga eksekusi Zona Integritas menjadi serba terbatas. *Keempat*, komitmen organisasi terhadap penerapan Zona Integritas yang relatif masih rendah. Hal ini dibuktikan dengan terjadinya berbagai kasus ‘pelanggaran integritas’ di berbagai Balai Diklat Keagamaan yang menyebabkan terganggunya kredibilitas dan integritas Balai Diklat Keagamaan yang bersangkutan di mata masyarakat. *Kelima*, kepemimpinan puncak yang belum muncul secara kuat menjadi *role model* atas penerapan prinsip-prinsip dasar tegaknya integritas institusi.

Saran

Berdasarkan simpulan di atas, peneliti merekomendasikan hal-hal sebagai berikut: *Pertama*, bagi institusi, perlu dibentuk semacam “Mahkamah Integritas” di setiap Balai Diklat Keagamaan. Mahkamah Integritas ini nantinya akan berfungsi menjadi semacam majelis etik yang berperan untuk menjaga marwah dan integritas institusi Balai Diklat Keagamaan secara keseluruhan. Termasuk menangani masalah atau kasus-kasus yang diduga akan mencederai integritas dan nama baik Balai Diklat Keagamaan.

Kedua, untuk kepentingan Widyaaiswara, perlu dikembangkan infrastruktur literasi integritas melalui wadah *cyber literacy* dengan perpustakaan balai sebagai *leading sector*. Hal ini perlu dilakukan karena berdasarkan temuan penelitian dan konteks zaman yang berkembang, akses informasi atas produk suatu kebijakan harus adaptif dengan perkembangan teknologi informasi. Hal tersebut perlu juga ditopang dengan kebijakan di tingkat Kementerian Agama (khususnya Direktorat Pendidikan Tinggi Agama Islam) untuk memajukan layanan literasi sebagai keharusan keterampilan di abad ke-21.

Ketiga, terkait belum adanya satu pun Balai Diklat Keagamaan di lingkungan Badan Litbang Kemenag RI yang ditetapkan sebagai WBK dan WBBM, maka perlu mengambil satu *benchmark* atau contoh unit kerja di luar Kementerian Agama yang telah berhasil ditetapkan sebagai Kawasan WBK dan WBW. Langkah ini dimaksudkan sebagai *best practice* dan sekaligus akan berguna sebagai panduan praktis dalam upaya mencapai predikat

WBK dan WBBM sebagai tujuan akhir dari proses pembangunan Zona Integritas.

Keempat, terkait dengan perlunya dikembangkan literasi integritas, peneliti berikutnya disarankan untuk melakukan penelitian lebih khusus tentang literasi integritas sebagai mata diklat tersendiri sebagai sarana edukasi dan peningkatan literasi integritas secara terarah dan terencana. Penelitian dengan fokus seperti itu diharapkan dapat menopang kesadaran dan memantik motivasi intrinsik literasi integritas seluruh pegawai yang ada di lingkungan Balai Diklat Keagamaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Ahmad Heryawan. 2014. *Transformasi Paradigma Tata Kelola Pemerintahan Menuju Masyarakat Madani Berdaya Saing Tinggi*. Bandung: Gunung Jati.
- Ahmad Rosyid dkk. 2014. “Survey Atas Implementasi Good University Governance: Studi Kasus STAIN Pekalongan. *Jurnal Penelitian*, Vol. 11 No. 1 Mei 2014, 172-188.
- Amin Wahyudi dan J Suryono. 2006. “Analisis Pengaruh Gaya Kempimpinan, Motivasi dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai”. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*, Voume 1, Nomor 1. Anastasia Reni Widyastuti. 2017. “Disfungsionalisasi Birokrasi Sebagai Kendala Dalam Pemberantasan Korupsi”. *Jurnal Yustisia*, Volume 4 Nomor 3 September – Desember.
- Ariesta Handoko Pratama dan Supriyadi. 2014. “Kepribadian Pegawai Negeri Sipil yang Berintegritas Berdasarkan Teori Eysenck”. *Jurnal Psikologi Udayana*, Vol. 1, No.3, 462-475.
- Arif Fakrulloh Zudan. 2011. “Akuntabilitas Kebijakan Dan Pembudayaan Perilaku Antikorupsi”. *Jurnal Perspektif* Volume XVI No. 2 Edisi April.
- Arinta Fitriani Agnes. 2017. *Pembangunan Zona Integritas Menuju Wilayah Bebas Korupsi di Wilayah Birokrasi Melayani (Studi Pembangunan Zona Integritas BPPMPT Kabupaten Lampung Tengah)*. Bandar Lampung: FISIP Unilam.
- Bruce, A. (2003). *How to Motivate Every Employee* (Terj.). 24 Point Penting Seputar Peningkatan Produktivitas di Tempat Kerja. Jakarta: PT Bhuana Ilmu Populer.

- Carl J. Friedrich. 2012. *Man and His Government*. New York: McGraw Hill.
- Dayat NS Wiranta. 2015. "Transformasi Birokrasi: Cara untuk Penguatan Etika dan Integritas dalam Pencegahan Korupsi". *Jurnal Lingkar Widyaiswara* Volume 2 Nomor 4, Okt – Des.
- Dhiny Aditama dan Putri Zahrotun Nihayah. 2017. "The Effect of Moral Integrity, Lifestyle And Organizational Culture On Anticorruption Intention". *TAZKIYA Journal of Psychology*, Vol. 5 No. 2 Oktober.
- Dwi Prawani Sri Redjeki dan Jefri Heridiansyah. 2013. "Memahami Sebuah Konsep Integritas". *Jurnal STIE Semarang*, Vol 5, Nomor 3, Edisi Oktober (ISSN: 2252-7826).
- Edi Suharto. 2013. *Kebijakan Sosial sebagai Kebijakan Publik*. Bandung: Alfabeta.
- _____. 2013. *Analisis Kebijakan Publik*. Bandung: Alfabeta.
- Gufroni. 2017. "Integritas Moral dan Korelasinya dengan Perilaku Korupsi". Prosiding Seminar Gunardi Endro. 2007. *Integrity in Economic Life: An Aristotelian Perspective*. Dissertation. National University of Singapore.
- Gunardi Endro. 2017. "Menyelidik Makna Integritas dan Pertentangannya dengan Korupsi". *Jurnal Integritas KPK*, Edisi 03, Nomor 1, Maret.
- Ikhsan Birlianto. 2016. *Analisis Pembangunan Zona Integritas dalam Upaya Peningkatan Akuntabilitas, Pelayanan Publik dan Pemberantasan Korupsi*. Yogyakarta: Universitas Gadjah Mada.
- Irfan Fatoni dan Dewi Nurhayati. 2013. "Pengaruh Anggaran dan Pengendalian Terhadap Efektivitas Kinerja Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) di Kabupaten Malang". *Jurnal Manajemen dan Akuntansi*, Volume 2 Nomor 3, Desember.
- Kasinyo Harto. 2014. "Pendidikan Anti Korupsi Berbasis Agama". *Jurnal Intizar*, Vol. 20, No. 1.
- Koentjaraningrat. 1993. *Metode-metode Penelitian Masyarakat*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Maman Taufiqurahman. 2014. "Zona Integritas, Implementasi Wilayah Bebas Korupsi Pada Kementerian Agama". Makalah Terbatas disampaikan pada rakornas LPSE, 22 Juli.
- Marwansyah dan Mukaram. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Pusat Penerbit Administrasi Niaga.
- Masyhudi. 2019. Membangun Sistem Integritas Untuk Pemberantasan Korupsi Dalam Sistem Peradilan Pidana Indonesia, dalam *Jurnal Hukum Ius Quia Iustum* Vol. 26 No. 1 Januari, 44 – 66.
- Mispansyah. 2018. "A Comparison Approach in Corruption Eradication: An Empirical Examination". *Jurnal Hasanuddin Law Review*, Volume 4 Issue 2, August.
- Prabu-Mangkunegara A. 2001. *Manajemen Sumber Daya Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Patrick Forsyth. 1997. *First Things First. Dahulukan Yang Penting*. Jakarta: Binarupa Aksara.
- Sanerya Hendrawan. 2009. *Spiritual Management*. Bandung: Mizan.
- S.P Hasibuan M. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sudjana, D. 2007. *Strategi Pembelajaran dalam Pendidikan Luar Sekolah*. Bandung: Nusantara Press
- Soerya Respationo. 2013. "Penyelenggaraan pemerintahan yang bersih menuju Zona Integritas wilayah bebas korupsi". *Jurnal MMH*, Volume 42 Nomor 1 Januari.
- Stephen L. Carter. 1996. *Integrity*. New York: Basic Books.
- Taufiqurrahman. 2014. *Kebijakan Publik: Pendelegasian Tanggung Jawab Negara Kepada Presiden Selaku Penyelenggara Pemerintahan*. Jakarta: Pers Fakultas Ilmu Sosial Ilmu Politik Universitas Moestopo.
- Wayne Parsons. 2013. *Public Policy: Pengantar Teori dan Praktik Analisis Kebijakan*. Jakarta: Kencana.
- William Dunn. 2012. *Pengantar Analisis Kebijakan Publik*, Edisi Kedua. Bandung: Pustaka Hidayah.
- Weiss, A. 1989. *Managing For Peak Performance. The Guide To The Power (and Pitfalls) Of Personal Style*. New York: Harper & Row Publisher.