

Strategi Pembangunan Zona Integritas Pada Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Kepulauan Bangka Belitung

Bambang Ari Satria^a

^aKanwil Kementerian Agama Kepulauan Bangka Belitung

e-mail : ^abambangatria09@gmail.com

Abstrak

Reformasi birokrasi merupakan langkah strategis menciptakan pemerintahan yang bersih, profesional, dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat. Salah satu alat relevan untuk memotret capaian reformasi birokrasi yakni melalui pembangunan zona integritas. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui strategi pembangunan zona integritas di Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Kepulauan Bangka Belitung. Metode yang digunakan adalah deskriptif kualitatif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi pembangunan zona integritas berjalan dengan baik. Pertama, komitmen pimpinan dalam menginternalisasi pembangunan zona integritas secara utuh. Kedua, memenuhi unsur area perubahan pada komponen pengungkit baik aspek pemenuhan maupun aspek reform. Ketiga, peningkatan kapasitas pegawai dan tim ZI, redesain struktur birokrasi, dan menyusun rencana aksi implementasi. Keempat, pengembangan kompetensi pegawai melalui pembinaan yang dilakukan melalui apel rutin senin pagi dengan tematik zona integritas. Kelima, terjaringnya inovasi pelayanan melalui Gesit Gale (Gerakan Inovasi Kementerian Agama Bangka Belitung Oke). Keenam, melakukan monitoring dan evaluasi pembangunan zona integritas secara berkala melalui kertas kerja Laju Deras (Laporan Kemajuan dan Evaluasi Rutin Zona Integritas). Namun, terdapat tantangan berupa resistensi terhadap perubahan dan keterbatasan anggaran.

Kata Kunci: strategi pembangunan; reformasi birokrasi; zona integritas; pelayanan publik.

Transformation and Integrity Zone Development Strategy At the Regional Office of the Provincial Ministry of Religion Bangka Belitung Islands

Abstract

Bureaucratic reform is a strategic step to create a clean, professional, and responsive government that meets the needs of the public. One relevant tool for assessing the achievements of bureaucratic reform is through the development of Integrity Zones (ZI). This study aims to determine the strategy for developing the Integrity Zone at the Regional Office of the Ministry of Religious Affairs (Kemenag) of the Bangka Belitung Islands Province. A descriptive qualitative method was employed. The research findings indicate that the Integrity Zone development strategy is running well, encompassing several key aspects. Firstly, there is the full commitment of the leadership in internalizing the ZI development. Secondly, the office meets the required change area elements in the enabler component, covering both fulfillment and reform aspects. Thirdly, this involves increasing employee and ZI team capacity, redesigning the bureaucratic structure, and formulating an implementation action plan. Fourthly, employee competence development is carried out through coaching during routine Monday morning thematic assemblies focused on the Integrity Zone. Fifthly, service innovations are captured through 'Gesit Gale' (Gerakan Inovasi Kementerian Agama Bangka Belitung Oke). Finally, the development is regularly monitored and evaluated using the 'Laju Deras' working paper (Laporan Kemajuan dan Evaluasi Rutin Zona Integritas). However, challenges remain, notably resistance to change and budgetary constraints.

Keywords: strategy; bureaucratic reform; integrity zone; public service.

A. PENDAHULUAN

Pembangunan Zona Integritas merupakan pembangunan percontohan instansi pemerintah yang menerapkan program reformasi birokrasi kemudian mengubah citra menjadi lebih baik, berkinerja dan berorientasi memberi pelayanan publik secara tulus dan ikhlas serta berdampak bagi masyarakat pengguna layanan. Sagala dalam (Pangestika, 2018) mengartikan integritas sebagai sikap konsisten terhadap prinsip etika dan moral, yang dapat dibenarkan, mengandung nilai-nilai kejujuran, dan penuh tanggung jawab atas amanah yang diberikan kepadanya. Sebagai titik awal (starting point) untuk mendukung agenda reformasi ini, pemerintah mengembangkan program Pembangunan Zona Integritas (ZI). ZI berfungsi sebagai proyek percontohan bagi instansi pemerintah yang berkomitmen menerapkan program reformasi birokrasi untuk mengubah citra mereka menjadi lebih baik, berkinerja tinggi, dan secara tulus melayani masyarakat pengguna layanan. Dalam terminologi resmi, berdasarkan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 90 Tahun 2021, Zona Integritas didefinisikan sebagai instansi pemerintah di mana pimpinan dan jajaran telah bertekad untuk mewujudkan Wilayah Bebas dari Korupsi (WBK) dan Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani (WBBM). Komitmen ini diwujudkan melalui serangkaian langkah reformasi yang berfokus pada terciptanya pemerintahan yang bersih, akuntabel, dan mampu menyediakan pelayanan publik yang prima. Reformasi birokrasi merupakan agenda krusial dalam upaya menciptakan tata kelola pemerintahan yang bersih, akuntabel, dan berorientasi pada pelayanan publik prima. Inisiatif strategis ini bertujuan menata ulang proses birokrasi, mulai dari tingkat tertinggi hingga terendah, dengan melakukan terobosan yang konkret, realistis,

dan sungguh-sungguh (Dwiyanto, 2011). Reformasi bukan sekadar penyesuaian prosedur, melainkan proses sistematis, terpadu, dan komprehensif untuk merealisasikan tata pemerintahan yang baik secara keseluruhan (Yusuf, 2020). Tujuannya secara fundamental adalah memperkuat kapasitas dan akuntabilitas organisasi, mewujudkan pemerintahan yang bebas korupsi, dan secara signifikan meningkatkan kualitas layanan publik (Wilujeng & Pramudyastuti, 2020).

Reformasi birokrasi menjadi proses serta upaya sistematis, terpadu, komprehensif yang ditujukan untuk merealisasikan tata pemerintahan yang baik (Yusuf, 2020). Sementara pengembangan Zona Integritas berakar kuat pada nilai integritas. Konsep ini, sebagaimana diartikan oleh Sagala (dalam Pangestika, 2018), merujuk pada sikap konsisten terhadap prinsip etika dan moral yang dapat dipertanggungjawabkan, mencakup nilai-nilai kejujuran, serta penuh tanggung jawab atas amanah yang diemban. Oleh karena itu, pembangunan ZI tidak hanya berfokus pada perubahan struktural atau kebijakan, tetapi juga merupakan sebuah proses penyegaran atau pembaharuan budaya organisasi, strategi, dan kondisi yang lama untuk diadaptasi dengan tuntutan kondisi saat ini (Prastika Dewi dkk., 2021). Pada konteks Kementerian Agama, implementasi dan pedoman pelaksanaan Reformasi Birokrasi dan Pembangunan Zona Integritas diatur secara regulatif melalui Keputusan Menteri Agama Nomor 633 Tahun 2020. Pedoman ini penting untuk memastikan adanya keseragaman pemahaman dan tindakan di seluruh satuan kerja, termasuk pada Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi, dalam mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik, efektif, dan efisien. Pembangunan zona integritas yang dilakukan di Kementerian

Agama termasuk pada satuan kerja Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi.

Tabel 1. Satker Kanwil Kementerian Agama Diusulkan Penilaian Pendahuluan Tahun 2024

No	Satker
1	Kanwil Kemenag DIY Yogyakarta
2	Kanwil Kemenag DKI Jakarta
3	Kanwil Kemenag Gorontalo
4	Kanwil Kemenag Jawa Tengah
5	Kanwil Kemenag Jawa Timur
6	Kanwil Kemenag Kalimantan Timur
7	Kanwil Kemenag Kepulauan Riau
8	Kanwil Kemenag Lampung
9	Kanwil Kemenag Maluku
10	Kanwil Kemenag Papua Barat
11	Kanwil Kemenag Sulawesi Barat
12	Kanwil Kemenag Sulawesi Selatan
13	Kanwil Kemenag Sulawesi Tenggara
14	Kanwil Kemenag Sumatera Barat

Sumber : Data Sekunder Diolah Peneliti, (2025).

Berdasarkan tabel 1. tersebut, dari 34 Satuan Kerja Kantor Wilayah Kementerian Agama se-Indonesia, yang diusulkan dalam penilaian pendahuluan terhadap hasil submit PMPZI (Penilaian Mandiri Pembangunan Zona Integritas) tahun 2024 yakni sebanyak 14 Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi. Usulan penilaian pendahuluan tersebut berdasarkan hasil verifikasi tahap 1 Tim Reformasi Birokrasi Sekretariat Jenderal Kementerian Agama. Namun, tidak semua Kanwil Kementerian Agama yang lolos penilaian pendahuluan diusulkan ke tim penilai internal Kementerian Agama.

Tabel 2. Satker Kanwil Kementerian Agama Diusulkan Penilaian Internal Tahun 2024

No	Satker
1	Kanwil Kemenag Jawa Timur
2	Kanwil Kemenag Jawa Tengah
3	Kanwil Kemenag Gorontalo
4	Kanwil Kemenag Lampung

Sumber : Data Sekunder Diolah Peneliti, (2025).

Berdasarkan tabel 2. tersebut, dari 14 Satuan Kerja Kantor Wilayah Kementerian Agama se-

Indonesia yang diusulkan dalam penilaian pendahuluan hasil submit PMPZI tahun 2024, terdapat 4 satuan kerja Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi yang diusulkan dalam penilaian internal. Keempat satker tersebut yakni Kanwil Kemenag Jawa Timur, Kanwil Kemenag Jawa Tengah, Kanwil Kemenag Gorontalo dan Kanwil Kemenag Lampung. Usulan tersebut berdasarkan hasil penilaian langsung Tim Reformasi Birokrasi Sekretariat Jenderal Kementerian Agama dengan memberikan catatan secara tertulis pada aplikasi PMPZI untuk memastikan bahwa dokumen dan data dukung yang telah disajikan memenuhi tingkat relevansi dan analisis capaian kinerja pada aplikasi SIPKA serta memastikan capaian kinerja tahun 2024 telah mencapai minimal 100% dari target sebagaimana tertuang dalam perjanjian kinerja tahun 2024. Menurut Said et al. (2016) terdapat hubungan positif dari *good governance* dengan sistem integritas di sektor publik. Sehingga dapat diartikan bahwa dengan adanya sistem integritas di sektor publik yang berjalan dengan baik maka dapat membawa perbaikan pula terhadap tata kelola pemerintahan yang baik.

Pembangunan Zona Integritas di lingkungan Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Kepulauan Bangka Belitung telah menjadi isu strategis yang banyak didiskusikan. Zona Integritas di Kanwil Kemenag Kepulauan Bangka Belitung mulai dibangun secara serius pada tahun 2025. Hal ini dapat terlihat dari hasil monitoring dan evaluasi yang dilakukan oleh Biro Ortala Kementerian Agama. Adapun hasil monev untuk pelaksanaan zona integritas pada Kanwil Kemenag Kepulauan Bangka Belitung khususnya pada semester I dapat terlihat pada Gambar 1 sebagai berikut.

KONFERENSI NASIONAL ILMU ADMINISTRASI 9.0

..... POLITEKNIK STIA LAN BANDUNG

Tata Kelola Berdampak: Kolaborasi MultiStakeholder Untuk Kesejahteraan Dalam Pilar Ekonomi, Sosial, dan Lingkungan



Gambar 1. Hasil Monev PMPZI Semester 1 Tahun 2025

Sumber : Biro Ortala Kemenag RI, (2025).

Gambar 1 tersebut menunjukkan hasil monitoring dan evaluasi penilaian mandiri pembangunan zona integritas semester 1 tahun 2025 yang dilakukan oleh Biro Organisasi dan Tata Laksana Kementerian Agama, menempatkan Kanwil Kemenag Babel sebagai satuan kerja yang sudah 100% melaksanakan pembangunan zona integritas dari 34 Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi se-Indonesia. Pembangunan zona integritas di Kanwil Kemenag Babel tahun 2025 dilaksanakan dimulai dari Penandatanganan Komitmen Bersama dalam mendukung Zona Integritas bagi seluruh ASN di Kanwil Kemenag Babel termasuk melibatkan PPNPN, Satpam dan Pramubakti dan membuat buku pedoman Pembangunan Zona Integritas Kanwil Kemenag Kepulauan Bangka Belitung Tahun 2025 sebagai landasan keseragaman pemahaman dan tindakan dalam membangun

Zona Integritas. Pembangunan Zona Integritas di Kanwil Kemenag Kepulauan Babel dapat dilihat dari indeks PMPZI eksisting yang dilakukan.

Tabel 3. Indeks PMPZI Eksisting Satker Kanwil Kementerian Agama Babel Tahun 2025 per tanggal 30 Agustus 2025

No	Satker	Indeks PMPZI
1	Kanwil Kemenag Babel	92,80
2	Kemenag Pangkalpinang	87,91
3	Kemenag Bangka	80,52
4	Kemenag Bangka Barat	86,46
5	Kemenag Bangka Tengah	86,89
6	Kemenag Bangka Selatan	89,69
7	Kemenag Belitung	76,10
8	Kemenag Belitung Timur	76,69
9	MAN 1 Pangkalpinang	97,74
10	MTsN 1 Pangkalpinang	79,85
11	MAN 1 Bangka	75,56
12	MTsN 1 Bangka	89,94
13	MTsN 2 Bangka	75,57
14	MTsN 3 Bangka	83,11
15	MAN IC Bangka Tengah	97,91
16	MTsN 1 Bangka Tengah	75,50
17	MTsN 1 Bangka Selatan	81,27
18	MAN 1 Bangka Barat	78,69
19	MTsN 1 Bangka Barat	79,21
20	MTsN 2 Bangka Barat	90,92
21	MTsN 3 Bangka Barat	76,69
22	MAN 1 Belitung	83,88
23	MTsN 1 Belitung	79,16
24	MTsN 1 Belitung Timur	75,18

Sumber : Data Sekunder Diolah Peneliti, (2025).

Berdasarkan tabel 3. terkait Indeks PMPZI Eksisting Satker Kanwil Kementerian Agama Babel Tahun 2025 per tanggal 30 Agustus 2025, 24 satuan kerja yang ada di Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Kepulauan Bangka Belitung, capaian indeks PMPZI secara keseluruhan sudah diatas 75. Di Kanwil Kemenag Kepulauan Babel sendiri indeksnya sudah mencapai 92,80. Ini menandai bahwa satuan kerja Kanwil Kemenag Babel fokus dalam pembangunan Zona Integritas di

tahun 2025. Berdasarkan hal tersebut, peneliti tertarik untuk melakukan kajian berjudul Strategi Pembangunan Zona Integritas pada Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Kepulauan Bangka Belitung.

Beberapa studi terdahulu memberikan perspektif penting mengenai strategi dalam administrasi publik. Penelitian Sobandi et al. (2025) yang mengusulkan Model Panca Krama/COACHEE (Commitment, Analysis, Choice, Execution, Evaluation) menawarkan kerangka teoretis yang kuat mengenai alternatif strategi pengembangan kompetensi Aparatur Sipil Negara (ASN). Model ini sangat relevan karena pembangunan ZI sangat bergantung pada komitmen pimpinan (*Commitment*) dan pengembangan kompetensi pegawai, yang merupakan aspek kunci dari komponen pengungkit (manajemen SDM) dalam ZI.

Relevansi juga terlihat dari kajian tentang penyederhanaan birokrasi dan perubahan struktur. Studi oleh Susiawati et al. (2025) mengenai Penyederhanaan Birokrasi (*Bureaucratic Simplification*) yang mengalihkan struktur dari struktural ke fungsional di Pemerintah Provinsi Jawa Tengah menunjukkan bagaimana perubahan organisasi, yang serupa dengan yang diamanatkan dalam ZI, membutuhkan strategi adaptasi yang terencana. Lebih lanjut, strategi implementasi kebijakan yang berhasil, seperti yang diteliti oleh Taryono et al. (2021) dalam penanganan COVID-19, menggarisbawahi pentingnya pelaksanaan kebijakan, peran institusi komunitas, dan partisipasi publik, elemen yang juga vital dalam memastikan penerimaan dan keberhasilan program ZI.

Pembangunan Zona Integritas bertujuan akhir untuk mewujudkan Wilayah Bebas dari Korupsi (WBK) dan Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani (WBBM), yang secara langsung berkaitan dengan peningkatan kualitas

pelayanan publik dan inovasi. Penelitian Anggraeni et al. (2023) mengenai Strategi Kolaboratif dalam Upaya Peningkatan Indeks Inovasi di Pemerintah Kota Cimahi relevan karena pembangunan ZI di Kanwil Kemenag Bangka Belitung juga mencakup upaya inovasi (melalui 'Gesit Gale'). Studi ini memperkuat gagasan bahwa kolaborasi adalah kunci dalam mendorong inovasi birokrasi.

Selain inovasi, penelitian mengenai kualitas pelayanan sangat penting. Pitriyanti et al. (2022) dan Widajanto & Abdullah (2024) membahas Strategi Peningkatan Kualitas Pelayanan dan Model Budaya Organisasi dalam upaya peningkatan kualitas pelayanan. Temuan-temuan ini memberikan pembandingan empiris tentang faktor-faktor yang mendorong pelayanan prima—seperti Budaya Organisasi dan strategi administrasi umum—yang merupakan fokus utama dari area peningkatan kualitas pelayanan publik dalam pembangunan ZI.

Meskipun beberapa penelitian terdahulu telah menyediakan kerangka kerja yang kuat mengenai strategi, perubahan organisasi, dan pelayanan publik, penelitian ini masih memiliki nilai kebaruan (*novelty*) karena berfokus pada studi kasus spesifik di lingkungan Kementerian Agama, yang memiliki konteks dan tantangan birokrasi yang khas. Penelitian ini bertujuan untuk menjembatani kesenjangan antara teori perubahan organisasi (seperti model COACHEE atau studi perubahan struktural) dengan implementasi praktis di lapangan dalam kerangka ZI. Secara khusus, penelitian ini akan menganalisis bagaimana Kanwil Kemenag Bangka Belitung mengintegrasikan komitmen pimpinan, pengembangan kompetensi, dan inovasi pelayanan menjadi satu kesatuan strategi yang runtun dan berkelanjutan (mengacu pada tahapan *Unfreeze, Change, Refreeze*), yang belum dikaji secara spesifik pada lokasi dan konteks ini dalam literatur yang ada.

B. METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif. Jenis penelitian ini dipilih karena bertujuan untuk memahami secara mendalam dan menjelaskan secara rinci fenomena atau strategi yang diteliti, yaitu implementasi dan strategi pembangunan Zona Integritas (ZI) di Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Kepulauan Bangka Belitung. Data yang dikumpulkan bersifat kualitatif—berupa narasi, catatan lapangan, dan dokumen—yang kemudian dianalisis dan disajikan secara deskriptif untuk menggambarkan realitas yang terjadi secara komprehensif. Data kualitatif yang terkumpul dari hasil wawancara mendalam, observasi, dan studi dokumen dianalisis menggunakan pendekatan deskriptif. Proses analisis data ini bertujuan untuk menafsirkan dan memaknai informasi yang diperoleh agar dapat menjawab tujuan penelitian mengenai strategi pembangunan Zona Integritas. Dalam konteks penelitian kualitatif, analisis data dilakukan secara simultan dengan proses pengumpulan data, dan tidak menunggu hingga semua data terkumpul.

C. PEMBAHASAN

Pembangunan Zona Integritas dapat dicapai dengan memenuhi indikator-indikator area pengungkit dan komponen hasil. Pembangunan area pengungkit merupakan komponen yang menjadi faktor penentu pencapaian sasaran hasil pembangunan Zona Integritas. Area tersebut mencakup penerapan manajemen perubahan, penataan tata laksana, penataan manajemen SDM, penguatan akuntabilitas, penguatan pengawasan dan peningkatan kualitas pelayanan publik yang bersifat konkrit. Strategi pembangunan Zona Integritas menggunakan teori perubahan organisasi yang dikemukakan oleh Kurt Lewin yang memperkenalkan model perubahan terencana dalam 3 tahapan, yaitu Mencairkan

(*Unfreeze*), Perubahan (*Movement*) dan Membekukan Kembali (*Refreeze*). Menurut Lewin, langkah pertama dalam proses perubahan perilaku adalah mencairkan situasi. Dalam kondisi ini, terdapat beberapa aktivitas yang dapat membantu proses mencairkan, termasuk didalamnya adalah memotivasi peserta perubahan dengan menyiapkan mereka untuk perubahan, membangun kepercayaan dan mengenali kebutuhan akan perubahan serta secara aktif berpartisipasi untuk menemukan solusi (Robbins & Judge, 2022). Tahapan kedua dalam model Lewin adalah perubahan (*movement*). Dalam tahap ini, merupakan hal yang penting untuk menggerakkan sistem yang ditargetkan menuju keseimbangan baru. Tahap ketiga dari model Lewin adalah membekukan kembali (*refreezing*). Tahap ini perlu dilakukan setelah perubahan diimplementasikan dengan tujuan untuk mempertahankan keberlanjutan.

Strategi Pembangunan Zona Integritas

1. Area Manajemen Perubahan

Pada area manajemen perubahan indikatornya adalah penyusunan tim kerja, rencana pembangunan Zona Integritas, pemantauan dan evaluasi pembangunan serta perubahan pola pikir dan budaya kerja. Dari hasil temuan, wawancara dan observasi peneliti, hal-hal yang telah dilakukan dalam pelaksanaan area manajemen perubahan di Kanwil Kemenag Babel antara lain membentuk Tim Kerja Zona Integritas berdasarkan SK Kakanwil Kemenag Babel Nomor 346 Tahun 2025 tentang Kelompok Kerja Pembangunan Zona Integritas, menyusun dokumen rencana pembangunan zona integritas, perubahan pola pikir dan budaya kerja yang disampaikan dalam proses internalisasi maupun *coaching* tentang

KONFERENSI NASIONAL ILMU ADMINISTRASI 9.0

..... POLITEKNIK STIA LAN BANDUNG

Tata Kelola Berdampak: Kolaborasi MultiStakeholder Untuk Kesejahteraan Dalam Pilar Ekonomi, Sosial, dan Lingkungan

pembangunan zona integritas pada Kanwil Kemenag Babel.



Gambar 2. Baliho Sosialisasi Zona Integritas di Kanwil Kemenag Babel

Sumber : Data Sekunder Diolah Peneliti, (2025).

Gambar 2. tersebut merupakan bentuk sosialisasi zona integritas di Kanwil Kemenag Babel. Baliho tersebut memberi pesan kepada pegawai dan masyarakat pengguna layanan bahwa Kanwil Kemenag Babel sedang melakukan pembangunan zona integritas. Selain sosialisasi zona integritas, pegawai di Kanwil Kemenag Babel turut serta menandatangani komitmen bersama pembangunan zona integritas.



Gambar 3. Komitmen Bersama Pembangunan Zona Integritas

Sumber : Data Sekunder Diolah Peneliti, (2025).

2. Area Penataan Tata Laksana

Pada area ini, indikatornya adalah SOP (Standar Operasional Prosedur), Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE), dan keterbukaan informasi publik. Penataan tata laksana bertujuan untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas sistem, proses, dan prosedur kerja yang jelas, efektif, efisien, dan terukur pada Zona Integritas. Dari hasil temuan, wawancara peneliti, hal-hal yang telah dilakukan dalam pelaksanaan program ini antara lain membuat SOP dalam pelaksanaan kegiatan pelayanan dengan membentuk tim serta membuat tim SOP yang bertugas untuk mengumpulkan setiap SOP. Pengumpulan SOP berdasarkan surat dinas Kakanwil Kemenag Babel No : B-318/KW.29.TU/OT.01/03/2025 perihal permintaan data SOP.

Disamping SOP, identifikasi pada area penataan tata laksana juga dilakukan berkaitan dengan SPBE. Identifikasi yang dilakukan oleh tim kerja area penataan tata laksana, ada 76 SPBE di Kanwil Kemenag Babel dan diidentifikasi berdasarkan kategori.

Tabel 4. SPBE Kanwil Kemenag Babel Berdasarkan Kategorisasi

No	Kategorisasi SPBE	Jumlah
1	SPBE Kinerja	49
2	SPBE SDM	15
3	SPBE Pelayanan Publik	12
	Jumlah	76

Sumber : Data Sekunder Diolah Peneliti, (2025).

Tabel 4. Menjelaskan SPBE yang ada di Kanwil Kemenag Babel terdiri dari 49 SPBE yang berkaitan dengan kinerja, 15 SPBE berkaitan dengan SDM dan 12 SPBE berkaitan dengan pelayanan publik. Kategorisasi SPBE memuat laporan implementasi dengan menggambarkan kondisi sebelum implementasi dan kondisi sesudah implementasi. Sebagai contoh pada kategorisasi kinerja, aplikasi SIPKA yakni Sistem Informasi Performa Kementerian Agama. Sebelum implementasi, pengelolaan kinerja dilakukan secara manual. Setelah

KONFERENSI NASIONAL ILMU ADMINISTRASI 9.0

..... POLITEKNIK STIA LAN BANDUNG

Tata Kelola Berdampak: Kolaborasi MultiStakeholder Untuk Kesejahteraan Dalam Pilar Ekonomi, Sosial, dan Lingkungan

implementasi, aplikasi SIPKA memudahkan dalam pelaporan kinerja dan dapat dipantau secara digital. Dalam hal keterbukaan informasi publik, Kanwil Kemenag Babel menyandang status satuan kerja informatif pada tahun 2024 sebagaimana hasil monitoring dan evaluasi yang dilakukan oleh tim eselon 1 Kementerian Agama.



Gambar 4.

Penghargaan Informatif Untuk Tahun 2024
Sumber : Data Sekunder Diolah Peneliti, (2025).

Berdasarkan gambar 4. tersebut Kanwil Kementerian Agama Provinsi Kepulauan Bangka Belitung meraih predikat dengan kategori informatif pada tahun 2024 dengan nilai 92,5. Indikator monitoring keterbukaan informasi publik tersebut memuat layanan informasi publik, manajemen administrasi PPID (Pejabat Pengelola Informasi dan Dokumentasi), dan dokumentasi informasi publik.

3. Area Sistem Manajemen SDM

Indikatornya adalah perencanaan kebutuhan pegawai, pola mutasi internal, pengembangan pegawai berbasis kompetensi, penetapan kinerja individu, penegakan aturan disiplin/kode etik/kode perilaku pegawai, sistem informasi kepegawaian. Manajemen sumber daya manusia memiliki peranan penting dalam memenuhi kebutuhan sumber daya manusia mulai dari perencanaan hingga

pemberhentian sumber daya manusia yang bertujuan untuk membantu dalam pencapaian tujuan suatu lembaga pemerintah.

4. Area Penguatan Akuntabilitas

Akuntabilitas kinerja adalah perwujudan kewajiban suatu instansi pemerintah untuk mempertanggungjawabkan keberhasilan atau kegagalan pelaksanaan program dan kegiatan dalam mencapai misi dan tujuan organisasi. Program ini bertujuan untuk meningkatkan kapasitas dan akuntabilitas kinerja instansi pemerintah. Dari hasil temuan, wawancara peneliti, yang telah dilakukan dalam pelaksanaan program ini yakni capain kinerja triwulan dan "duduk bersama" untuk melakukan pembahasan program kerjat serta kegiatan yang telah dilaksanakan maupun diselesaikan untuk diberikan umpan balik maupun evaluasi sebagai bentuk pertanggungjawaban atau akuntabilitas.



Gambar 5. Duduk Bersama / Focus Grup Discussion di Kanwil Kemenag Babel

Membahas Program Kerja dan Kegiatan Dalam Rangka Memperkuat Akuntabilitas
Sumber : Data Sekunder Diolah Peneliti, (2025).

Berdasarkan gambar 5. tersebut, Kakanwil Kemenag Babel melakukan duduk bersama dengan jajaran dalam rangka monitoring dan evaluasi kinerja triwulan. Hasil dari duduk bersama tersebut yakni menggali lebih dalam permasalahan yang ada dan mencari solusi terbaik, baik dalam hal pemahaman maupun

KONFERENSI NASIONAL ILMU ADMINISTRASI 9.0

..... POLITEKNIK STIA LAN BANDUNG

Tata Kelola Berdampak: Kolaborasi MultiStakeholder Untuk Kesejahteraan Dalam Pilar Ekonomi, Sosial, dan Lingkungan

teknis pekerjaan sehingga dalam pelaksanaan kegiatan dan pengisian eviden bisa berjalan secara sistematis dan berkelanjutan. Duduk bersama membahas capaian kinerja juga menjadi momentum untuk memperkuat sinergi antar satuan kerja dalam mencapai target kinerja secara optimal, mengevaluasi kinerja triwulan untuk memastikan efektivitas penyusunan target serta pelaksanaan program dan kegiatan yang memiliki dampak langsung terhadap masyarakat.

5. Program Penguatan Pengawasan



Gambar 6. Pelatihan Integritas bersama KPK
Sumber : Data Sekunder Diolah Peneliti, (2025).

Penguatan pengawasan bertujuan untuk meningkatkan penyelenggaraan pemerintahan yang bersih dan bebas KKN (Korupsi, Kolusi dan Nepotisme). Dari hasil temuan, wawancara peneliti, hal-hal yang telah dilakukan antara lain pengendalian gratifikasi dengan melakukan sosialisasi kepada pegawai disertai penandatanganan pakta integritas kepada seluruh pegawai, pelatihan integritas bersama KPK dan penerapan Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP), pengaduan masyarakat dan *Whistleblowing System* (WBS) serta penanganan benturan kepentingan.

Adapun tujuan dari pelaksanaan pelatihan ini adalah meningkatkan kompetensi antikorupsi di lingkup Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Kepulauan Bangka Belitung. Dengan pengetahuan yang diperoleh diharapkan para ASN dapat menghindarkan diri dari perilaku koruptif dan tindak pidana korupsi. Selain itu, diharapkan ASN dapat menyebarluaskan pengetahuan antikorupsi yang telah diperolehnya kepada staf di kantor dan masyarakat luas. Tak hanya itu, penguatan pengawasan di Kanwil Kemenag Babel dengan mengimplementasikan kebijakan pengaduan masyarakat. Hal ini ditandai dengan ditindaklanjuti pengaduan masyarakat yang masuk melalui aplikasi SP4N-Lapor dan pengaduan tersebut selesai ditindaklanjuti.

6. Area Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik

Pada area ini yang menjadi indikator adalah standar pelayanan, budaya pelayanan prima, inovasi pelayanan, penilaian kepuasan terhadap pelayanan dan pemanfaatan teknologi informasi. Inovasi pelayanan menjadi perhatian di Kanwil Kemenag Babel.



Gambar 7.

Gerakan Inovasi Kanwil Kemenag Babel
Sumber : Data Sekunder Diolah Peneliti, (2025).

Berdasarkan gambar 7, Kanwil Kemenag Kepulauan Babel melaunching Gesit Gale (Gerakan Inovasi Kementerian Agama Bangka Belitung Oke) pada tahun 2025. Maksud dan tujuan dari Gesit Gale adalah menjangar,

mendokumentasikan, mendiseminasikan, dan mempromosikan inovasi sebagai upaya percepatan peningkatan kualitas pelayanan publik serta memberikan apresiasi dan penghargaan bagi penyelenggara pelayanan publik yang inovasinya ditetapkan sebagai top inovasi pelayanan publik.

Faktor keteladanan pemimpin menjadi faktor penting dalam strategi pembangunan Zona Integritas di Kanwil Kemenag Babel. Baik buruknya suatu organisasi dipengaruhi oleh seorang pemimpin. Dengan kepemimpinan yang baik, maka permasalahan dan tantangan yang terjadi dalam suatu organisasi pemerintahan dapat terselesaikan dengan baik. Oleh karenanya, kepemimpinan yang baik bisa menjadi kunci keberhasilan dari organisasi pemerintahan. Semangat kolaboratif menjadi kunci untuk membuka pintu organisasi pemerintahan mencapai pembangunan Zona Integritas. Berdasarkan pembahasan yang ada, strategi pembangunan Zona Integritas di Kanwil Kemenag Kepulauan Babel menggunakan Teori Perubahan Organisasi Kurt Lewin yang terlihat pada tabel 5.

Penjelasan untuk masing – masing tahap adalah sebagai berikut: Tahap pertama, *Unfreeze*, merupakan inisiatif fundamental yang berfokus pada persiapan mental dan struktural organisasi untuk meninggalkan kebiasaan lama dan menerima perubahan. Strategi utama pada fase ini adalah membangun kesadaran kolektif bahwa sistem lama memiliki kelemahan dan reformasi adalah suatu keniscayaan. Kanwil Kemenag Bangka Belitung memulainya dengan menegaskan Komitmen Pimpinan dalam Menginternalisasi Pembangunan Zona Integritas secara Utuh. Komitmen ini menjadi *catalyst* yang berfungsi sebagai mandat kuat untuk mengatasi resistensi alami terhadap perubahan. Selain itu, pimpinan secara aktif Mendorong Keterlibatan Seluruh Pegawai. Keterlibatan menyeluruh ini penting untuk mengubah pola pikir pegawai, memastikan

mereka memahami urgensi dan manfaat ZI, sehingga seluruh jajaran merasa memiliki tanggung jawab bersama dalam menyukkseskan reformasi birokrasi, bukan hanya sebagai instruksi dari atasan.

Tabel 5.

Strategi Pembangunan Zona Integritas Kanwil Kemenag Babel Menurut Konsep Perubahan Organisasi Kurt Lewin

Tahap Perubahan	Strategi Pembangunan Zona Integritas
<i>Unfreeze</i>	1. Komitmen pimpinan dalam menginternalisasi pembangunan Zona Integritas secara utuh 2. Mendorong keterlibatan seluruh pegawai
<i>Change</i>	1. Memberikan dukungan dan sumber daya yang diperlukan 2. Memastikan rencana perubahan terlaksana sesuai target
<i>Refreeze</i>	1. Monitoring dan evaluasi berkelanjutan melalui Laju Deras 2. Membangun budaya organisasi untuk memperkuat perubahan

Sumber : Diolah Peneliti, (2025).

Setelah organisasi siap secara mental, tahap *Change* atau pergerakan dimulai, berfokus pada eksekusi rencana aksi yang konkret. Pada tahap ini, strategi yang diambil adalah memberikan dukungan nyata untuk merealisasikan tujuan ZI. Kanwil Kemenag Bangka Belitung berupaya Memberikan Dukungan dan Sumber Daya yang Diperlukan, meliputi alokasi anggaran, teknologi, dan pelatihan yang spesifik untuk memenuhi enam area perubahan ZI, seperti penataan tata laksana dan peningkatan kualitas pelayanan. Selanjutnya, manajemen secara ketat Memastikan Rencana Perubahan Terlaksana Sesuai Target. Ini bukan hanya tentang

melaksanakan program, tetapi memastikan setiap langkah, mulai dari redesain proses bisnis, pengembangan kompetensi pegawai, hingga implementasi inovasi pelayanan (seperti 'Gesit Gale'), berjalan efektif dan mencapai indikator kinerja yang ditetapkan untuk menuju Wilayah Bebas dari Korupsi (WBK) dan Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani (WBBM).

Tahap terakhir, *Refreeze*, adalah tahapan stabilisasi yang bertujuan untuk menguatkan dan melembagakan perubahan yang telah dicapai agar tidak terjadi kemunduran. Perubahan tidak akan berkelanjutan jika tidak menjadi bagian dari budaya organisasi. Untuk memastikan keberlanjutan, Kanwil Kemenag Bangka Belitung menerapkan Monitoring dan Evaluasi Berkelanjutan melalui Laju Deras (Laporan Kemajuan dan Evaluasi Rutin Zona Integritas). Mekanisme evaluasi ini bersifat sistematis, berfungsi sebagai kontrol kualitas yang mengidentifikasi dan mengoreksi penyimpangan secara dini. Di samping itu, strategi yang paling penting adalah Membangun Budaya Organisasi untuk Memperkuat Perubahan. Hal ini dilakukan melalui kegiatan rutin seperti pembinaan tematik ZI pada apel pagi dan pengakuan terhadap kinerja positif, yang secara bertahap menanamkan nilai-nilai integritas, akuntabilitas, dan profesionalisme sebagai norma operasional standar dan bagian integral dari identitas organisasi.

D. PENUTUP DAN REKOMENDASI

Berdasarkan analisis yang dilakukan dalam penelitian ini, dapat disimpulkan bahwa Strategi Pembangunan Zona Integritas (ZI) di Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Kepulauan Bangka Belitung telah dilaksanakan dengan efektif dan berjalan secara sistematis, ditandai dengan pemenuhan menyeluruh terhadap indikator komponen pengungkit dan komponen hasil. Keberhasilan strategis ini

berakar pada kuatnya komitmen pimpinan serta implementasi dari perubahan yang terstruktur, meskipun terdapat tantangan berupa resistensi dan keterbatasan anggaran. Pembangunan ZI telah memberikan dampak positif; antara lain pelampauan berupa potensi perolehan predikat WBK/WBBM dan mencakup peningkatan substansial pada penataan organisasi, penetapan pimpinan sebagai *role model* integritas, penciptaan inovasi pelayanan (seperti 'Gesit Gale'), serta peningkatan indeks kepuasan pengguna layanan, yang menunjukkan transformasi birokrasi yang lebih profesional dan responsif.

Diharapkan Kanwil Kemenag Kepulauan Bangka Belitung terus meningkatkan komitmen dan *spirit* seluruh pegawai agar pembangunan ZI menjadi budaya kerja yang berkelanjutan (*kontinuitas*) dan bukan sekadar proyek. Hal ini dapat diwujudkan melalui dorongan aktif untuk melakukan perubahan perilaku, pola pikir (*mindset*), dan budaya kerja yang mendasar di setiap level organisasi. Dengan menginternalisasi nilai-nilai integritas sebagai norma operasional, organisasi akan mampu mempertahankan kualitas reformasi, mengatasi resistensi, dan terus memberikan pelayanan publik yang prima dan akuntabel di masa depan.

REFERENSI

- Anggraeni, H. N., Nurliawati, N., Sufianti, E., & Taryono, O. (2023). Collaborative Strategies in Efforts to Increase the Innovation Index in Cimahi City Government. *Jurnal Ilmu Administrasi: Media Pengembangan Ilmu Dan Praktek Administrasi*, 20(1), 11-28. <https://doi.org/10.31113/jia.v20i1.891>
- Anwar, S., Trilestari, E. W., & Agustina, I. (2022). The Tourism Development Policy in Bandung Regency: A Study on Kampung Gamis Soreang. *Jurnal Ilmu Administrasi: Media Pengembangan Ilmu Dan Praktek Administrasi*, 19(1), 112 - 121. <https://doi.org/10.31113/jia.v19i1.859>

- Dewi, I. P. ., Saputra, B. R., Rusydayana, L. S. ., Diakonesty, M. I., & Mustabsyiroh, N. . (2021). Peran Manajemen Perubahan Terhadap Kemajuan Organisasi. *Improvement: Jurnal Ilmiah Untuk Peningkatan Mutu Manajemen Pendidikan*, 8(1), 18–28. <https://doi.org/10.21009/improvement.v8i1.18326>
- Dwiyanto, A. (2011). *Mengembalikan kepercayaan publik melalui reformasi birokrasi*. PT Gramedia Pustaka Utama.
- Pangestika, A. W. (2018). *Implementasi Penanaman Nilai Integritas pada Peserta Didik Melalui Program Penguatan Pendidikan Karakter (PPK) di SD Negeri 1 Sokanegara*. Doctoral Dissertation : Universitas Muhammadiyah Purwokerto.
- 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.
- Pitriyanti, S., Dawud, J., & Abdullah, S. (2022). Strategi Peningkatan Kualitas Pelayanan Administrasi Umum di Kelurahan Pasirjati Kecamatan Ujungberung Kota Bandung. *Jurnal Media Administrasi Terapan*, 3(1), 73–89. <https://doi.org/10.31113/jmat.v3i1.40>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2022). *Organizational behavior* (19th ed.). Pearson Education.
- Said, J., Alam, M. M., & Khalid, M. A. (2016). Relationship between good governance and integrity system: Empirical study on the public sector of Malaysia. *Humanomics*, 32(2), 151–171. <https://doi.org/10.1108/H-02-2016-0008>.
- Sobandi, B., Nugraha, H., Dawud, J. (2025). Model Panca Krama/COACHEE Model (Commitment, Analysis, Choice, Execution, Evaluation): Alternatif Strategi Pengembangan Kompetensi Aparatur Sipil Negara di Indonesia. *Jurnal Wacana Kinerja: Kajian Praktis-Akademis Kinerja dan Administrasi Pelayanan Publik*, 28 (1), 111 – 134.
- Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta.
- Susiawati, M., Nugraha, H., Priyantoro, A. (2025). Bureaucratic Simplification: Changes in Organizational Structure From Structural to Functional in the Central Java Provincial Government. *International Journal of Economics, Business and Accounting Research (IJEBAR)*, 9(1). <https://doi.org/10.29040/ijebar.v9i1.16764>
- Taryono, O., Mursalim, S.W., Anwar, S. (2021). Strategy for Handling Covid-19 in the Perspectives of Policy Implementation, Community Institutions and Community Participation in Cileunyi Sub-District. *2nd International Conference on Administration Science 2020 (ICAS 2020)*, 140 – 145.
- Taryono, O., Mursalim, S.W., Anwar, S. (2021). Strategy for Handling Covid-19 in the Perspectives of Policy Implementation, Community Institutions and Community Participation in Cileunyi Sub-District. *2nd International Conference on Administration Science 2020 (ICAS 2020)*, 140 – 145.
- Wilujeng, D., & Pramudyastuti, O. (2020). Evaluasi Penerapan Zona Integritas Menuju Wilayah Bebas Dari Korupsi dan Wilayah Birokrasi Bersih Melayani (Studi Pembangunan Zona Integritas Rumah Sakit Jiwa Prof. Dr. Soerojo Magelang). *Journal of Economic, Management, Accounting and Technology*, 3(2), 127-135.
- Yusuf, S. Y., Ma'Mun, M. (2020). *Reformasi Birokrasi Dalam Peningkatan Kualitas Implemenrasi Reformasi Birokrasi Teknis Subtantif Administratif Bidang Reformasi Birokrasi*. Depok: BPSDM KUMHAM Press.