



**ANALISIS PEMETAAN SUMBER DAYA MANUSIA DALAM RANGKA
PEMBANGUNAN ZONA INTEGRITAS MENUJU WILAYAH BEBAS KORUPSI
DAN WILAYAH BIROKRASI BERSIH MELAYANI PADA BALAI DIKLAT
KEAGAMAAN AMBON**

*(Human Resources Mapping Analysis in The Framework of Integrity Zone (Zi)
Development Towards Corruption-Free Area)*

Yeni Suryani

Analisis Kepegawaian Ahli Muda di Balai Diklat Keagamaan Ambon

Pos-el: meyen2nizam@gmail.com

(Received 19 Februari; Revised 08 Maret; Accepted 18 Maret 2023)

Abstract

The purpose of this paper is to analyze the Mapping of Human Resources in the Context of the Development of Integrity Zones (ZI) towards Corruption-Free Areas (WBK) and Clean Service Bureaucratic Areas (WBBM) at the Ambon Religious Education and Training Center. While the research method used in this paper is a qualitative research method with a descriptive approach. The research results show that; Law Number 30 of 2014, actually building an integrity zone based on the general principles of good governance, in the context of service to the community, is an obligation inherent to each individual ASN, especially at the Makassar Religious Education and Training Center, not just an appeal. As for the WBK/WBBM predicate itself, it should be interpreted solely as a means or tool, to measure the extent to which the general principles of good governance have been implemented by government offices. The embedding of the WBK/WBBM predicate in government offices can be interpreted as a reward or recognition, especially in this case by the PANRB Ministry as the supervisor, for government agency units that have succeeded in realizing good governance, by presenting and embodying the general principles of good governance, in carrying out their daily duties, to provide the best service to the community.

Keywords: Human Resources Integrity Zone, Corruption Free Area, Clean Serving Bureaucracy Area

Abstrak

Tujuan dari tulisan ini untuk menganalisis Pemetaan Sumber Daya Manusia Dalam Rangka Pembangunan Zona Integritas (ZI) menuju Wilayah Bebas Korupsi (WBK) dan Wilayah Birokrasi Bersih Melayani (WBBM) pada Balai Diklat Keagamaan Ambon. Sedangkan metode penelitian yang digunakan pada tulisan ini adalah metode penelitian kualitatif dengan pendekatan deskriptif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa; Undang-Undang Nomor 30 tahun 2014, sejatinya membangun zona integritas berlandaskan asas-asas umum pemerintahan yang baik, dalam konteks pelayanan kepada masyarakat, merupakan suatu kewajiban yang melekat pada masing-masing individu ASN khususnya di Balai Diklat Keagamaan Makassar, bukan hanya bersifat himbauan. Adapun terkait predikat WBK/WBBM itu sendiri, seyogiayanya dimaknai semata-mata hanya sebagai sarana atau tools, untuk mengukur sejauh mana penerapan asas-asas umum pemerintahan yang baik itu, telah dilaksanakan oleh kantor-kantor pemerintahan. Penyematan predikat WBK/WBBM pada kantor-kantor pemerintahan itu dapat ditafsirkan sebagai reward atau pengakuan, khususnya dalam hal ini oleh Kementerian PANRB selaku pembina, terhadap unit-unit instansi pemerintah yang telah berhasil mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik/Good Governance, dengan menghadirkan dan mengefektifkan asas-asas umum pemerintahan yang baik, dalam pelaksanaan tugasnya sehari-hari, untuk memberikan pelayanan yang terbaik kepada masyarakat.

Kata Kunci: Sumber Daya Manusia Zona Integritas, Wilayah Bebas Korupsi, Wilayah Birokrasi Bersih Melayani

PENDAHULUAN

Sumber daya manusia merupakan hal yang sangat penting bahkan tidak dapat dipisahkan dari organisasi, lembaga dan perusahaan. Sumber daya manusia juga memiliki peran kunci yang menentukan perkembangan sebuah lembaga, instansi, kementerian bahkan sebuah perusahaan.

Setiap individu merupakan bagian penting dari organisasi yang bergerak dan melakukan kegiatan untuk mencapai tujuan. Keberhasilan suatu organisasi ditentukan oleh kualitas orang-orang yang ada di dalamnya. Sumber daya manusia bekerja dengan baik ketika perusahaan dapat mendukung pengembangan karir dengan menguji kemampuan mereka yang sebenarnya. Secara keseluruhan, penyusunan staf berbasis keterampilan meningkatkan produktivitas karyawan, yang meningkatkan kualitas kerja dan mengarah pada kepuasan pelanggan dan keuntungan perusahaan. Sumber daya manusia dapat didefinisikan sebagai semua orang yang terlibat dalam pencapaian tujuan organisasi, (Sayuti Hasibuan, 2000).

Nawawi membagi konsep SDM menjadi dua bagian, yaitu pengertian makro dan mikro. Pengertian sumber daya manusia secara makro mencakup semua orang yang telah mencapai usia kerja sebagai penduduk atau warga negara atau dalam batas wilayah tertentu, serta mereka yang telah atau belum mendapatkan pekerjaan (pekerjaan). SDM dipahami dalam pengertian mikro sederhana sebagai orang atau sekelompok orang yang bekerja dalam suatu organisasi atau menjadi anggota suatu organisasi yang disebut pegawai, pejabat, pegawai negeri sipil, pegawai, buruh dan lain-lain, (Hadari Nawawi, 2003).

Menurut Veithzal Rivai, SDM adalah orang yang siap, mau dan mampu memberikan kontribusi terhadap pencapaian tujuan perusahaan. Selain itu, sumber daya manusia merupakan unsur masukan yang diubah menjadi keluaran berupa barang atau jasa beserta unsur lainnya seperti modal,

material, mesin dan metode/teknologi dalam proses manajemen untuk mencapai tujuan usaha, (Veithzal Rivai, 2004).

Zone of Integrity (ZI) adalah nama atau predikat yang diberikan kepada kementerian, lembaga, dan pemerintah daerah yang pimpinan dan jajarannya memiliki niat (komitmen) untuk melaksanakan WBK dan WBBM dengan upaya pencegahan korupsi, reformasi birokrasi dan peningkatan kualitas untuk peningkatan pelayanan publik.

Reformasi Birokrasi merupakan salah satu langkah awal mendukung program pemerintah untuk melakukan penataan terhadap sistem penyelenggaraan organisasi Kementerian Hukum dan HAM yang baik, efektif dan efisien, sehingga dapat melayani masyarakat secara cepat, tepat, dan profesional dalam mewujudkan good governance dan clean government menuju aparatur Kementerian Hukum dan HAM yang bersih dan bebas dari KKN, meningkatnya pelayanan prima serta meningkatnya kapasitas dan akuntabilitas kinerja. Dalam perjalanannya, terdapat kendala yang dihadapi, diantaranya adalah penyalahgunaan wewenang, praktek KKN, diskriminasi dan lemahnya pengawasan. Guna menghilangkan perilaku penyimpangan anggota tersebut telah dilakukan langkah-langkah strategis melalui pembangunan Zona Integritas menuju Wilayah Bebas dari Korupsi (WBK) dengan penetapan satker untuk diusulkan WBK/WBBM, tetapi dalam perkembangannya Satker yang diusulkan belum ada yang memenuhi standar penilaian minimal.

Permenpan RB Nomor 90 Tahun 2021 Tentang Pengembangan dan Evaluasi Kawasan Bebas Korupsi dan Kawasan Birokrasi Bersih serta penyelenggaraannya di instansi pemerintah, Zona Integritas (ZI) adalah instansi pemerintah yang pejabat dan pegawainya berkomitmen terhadap penyelenggaraan Kawasan Bebas Korupsi. /Daerah Bersihkan birokrasi dan layani

dengan reformasi birokrasi, terutama dalam hal mewujudkan pemerintahan yang bersih dan akuntabel serta pelayanan publik yang prima. Kementerian, lembaga, dan pemerintah daerah yang telah mendeklarasikan ZI untuk mengusulkan salah satu unit kerjanya sebagai kawasan bebas korupsi.

Wilayah Bebas Korupsi (WBK) adalah sebutan yang diberikan kepada satuan kerja yang berhasil melaksanakan reformasi birokrasi, memenuhi sebagian besar kriteria Proses Peningkatan Komponen Pengungkit, serta melaksanakan tata kelola yang bersih dan bertanggung jawab serta pelayanan publik yang prima. . Lingkungan Birokrasi Bersih dan Melayani (WBBM) adalah nama yang diberikan kepada satuan kerja yang sangat berhasil melaksanakan reformasi birokrasi, memenuhi sebagian besar kriteria dalam proses peningkatan komponen pengungkit untuk mewujudkan pemerintahan yang bersih dan bertanggung jawab serta masyarakat yang unggul. ke. membuat layanan. .

Pengembangan ZI menjadi WBK-WBBM merupakan miniatur implementasi bentuk birokrasi di beberapa unit kerja, yang tujuannya adalah untuk membangun program bentuk birokrasi sehingga dapat terbangun budaya kerja birokrasi yang antikorupsi. , efisien dan berkualitas tinggi. Pelayanan publik.

Permenpan RB Nomor 52 Tahun 2014, sebagaimana telah diubah dengan Permenpan RB Nomor 90 Tahun 2021, Tentang Pengembangan dan Penilaian Zona Integritas Menuju Wilayah Bebas Korupsi dan Wilayah Birokrasi Bersih dan Fungsional pada Instansi Pemerintah, disebutkan bahwa proses pembentukan Zona Integritas telah beberapa tahapan yang harus dilalui yaitu deklarasi, pengembangan, proposal, evaluasi dan penetapan.

Fase terpenting dari Zona Integritas adalah pengembangan itu sendiri. Pembangunan berarti membangun integritas dalam entitas pemerintahan melalui

perubahan dan perbaikan yang terencana, masif, menyeluruh dan sistematis. Membangun integritas berarti membangun sistem, membangun manusia dan membangun budaya, (Kementerian Keuangan RI, 2021).

Berdasarkan penjelasan di atas, maka rumuan masalah pada tulisan ini adalah; *bagaimanakah Analisis Pemetaan Sumber Daya Manusia Dalam Rangka Pembangunan Zona Integritas (ZI) menuju Wilayah Bebas Korupsi (WBK) dan Wilayah Birokrasi Bersih Melayani (WBBM) pada Balai Diklat Keagamaan Ambon?* Tujuan dari tulisan ini untuk menganalisis Pemetaan Sumber Daya Manusia Dalam Rangka Pembangunan Zona Integritas (ZI) menuju Wilayah Bebas Korupsi (WBK) dan Wilayah Birokrasi Bersih Melayani (WBBM) pada Balai Diklat Keagamaan Ambon.

LANDASAN TEORI

Sumber daya manusia merupakan hal yang sangat penting bahkan tidak dapat dipisahkan dari organisasi, baik institusi maupun perusahaan. Sumber daya manusia juga merupakan kunci yang menentukan perkembangan perusahaan.

Sumber daya manusia (sering disingkat HR) merupakan hal yang sangat penting bahkan tidak dapat dipisahkan dari organisasi, baik institusi maupun perusahaan. Sumber daya manusia juga merupakan kunci yang menentukan perkembangan perusahaan. Pada dasarnya sumber daya manusia adalah orang-orang yang bekerja dalam suatu organisasi sebagai pelaku, pemikir dan perencana untuk mencapai tujuan organisasi.

Karyawan bukan hanya sekedar sumber daya, melainkan modal atau aset bagi lembaga atau organisasi. Karena itu, lahirlah istilah baru di luar human resources, human capital. Sumber daya manusia di sini dianggap tidak hanya sebagai aset utama, tetapi sebagai aset yang berharga dan dapat dilipatgandakan, dapat dikembangkan

(dibandingkan dengan portofolio investasi), dan bukan, sebaliknya, sebagai beban (beban). Perspektif sumber daya manusia sebagai investasi lembaga atau organisasi ditekankan.

Definisi sumber daya manusia dapat dibagi menjadi dua bagian yaitu pengertian mikro dan makro. Yang dimaksud dengan sumber daya manusia pada tingkat mikro adalah orang yang bekerja dan menjadi anggota suatu perusahaan atau lembaga dan sering disebut sebagai karyawan, juru tulis, buruh, juru tulis, pekerja, dan lain-lain. Konsep sumber daya manusia tingkat makro mengacu pada penduduk suatu negara yang telah mencapai usia kerja, baik yang belum bekerja maupun yang sudah bekerja. Konsep sumber daya manusia secara keseluruhan adalah orang yang berperan sebagai penggerak dalam suatu organisasi, maupun lembaga dan perusahaan, berperan sebagai sumber daya yang harus dilatih dan dikembangkan kemampuannya, (Charles R. Greer, 1995).

SDM dalam suatu organisasi atau perusahaan, yang dapat dilihat secara mikro dapat dibagi menjadi dua kategori. Staf dan manajer operasional didahulukan. Masing-masing memiliki peran dalam organisasi atau perusahaan. SDM mengelola aliran proses bisnis dalam suatu organisasi atau perusahaan. Hal ini menuntut kinerja yang optimal dari seluruh sumber daya manusia yang ada dalam suatu organisasi atau perusahaan.

Kinerja pegawai merupakan hasil kerja kualitatif dan kuantitatif yang dilakukan oleh pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang dibebankan kepadanya. Dan itu adalah hasil pekerjaan yang dilakukan karyawan dalam menjalankan tugasnya, sesuai dengan ketentuan yang ditetapkan oleh perusahaan. Kinerja karyawan yang baik dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Munculnya kepuasan kerja dapat

mempengaruhi kinerja pekerja menjadi meningkat, (Qustolani, 2017).

Pembangunan Zona Integritas (ZI) adalah bagian dari bentuk Birokrasi Reformasi salah satu langkah awal membangun sistem manajemen yang baik, efisien dan efektif untuk dapat melayani masyarakat dengan cepat, tepat dan profesional.

Menurut (Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi, 2021), pada Pasal 1, dalam Peraturan Menteri ini yang dimaksud dengan: 1. Zona Integritas yang selanjutnya disingkat ZI adalah instansi pemerintah yang pimpinan dan jajarannya telah berkomitmen untuk mewujudkan Wilayah Bebas dari Korupsi/Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani melalui reformasi birokrasi, khususnya dalam hal mewujudkan pemerintahan yang bersih dan akuntabel serta pelayanan publik yang prima.

Selain itu, menurut (Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi, 2021) pasal 2. Wilayah Bebas dari Korupsi yang selanjutnya disingkat 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;

Lebih lanjut (Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi, 2021) pada pasal 3. Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani yang selanjutnya disingkat 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.

Program Pembangunan Zona Integritas (ZI) menuju Wilayah Bebas dari Korupsi (WBK) dan Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani (WBBM) merupakan program nasional dalam upaya pencegahan korupsi dan reformasi birokrasi di Indonesia yang menjadi prioritas Kementerian Agama. Program ini dilakukan setelah dilaksanakannya penancangan Kementerian Agama sebagai Kementerian yang berkomitmen untuk membangun Zona Integritas sejak Desember 2012 yang dicanangkan oleh Menteri Agama dengan disaksikan oleh perwakilan seluruh institusi/lembaga pengawasan seperti KPK, BPK, BPKP, ORI, dan seluruh elemen masyarakat. Pencanaan ini merupakan komitmen nyata Kementerian Agama dalam mendukung upaya pencegahan korupsi dan reformasi birokrasi di Indonesia, khususnya di lingkungan instansi pemerintah.

Selanjutnya, komitmen Kementerian Agama dalam pemberantasan korupsi tersebut semakin nyata dengan diterbitkannya Instruksi Menteri Agama Republik Indonesia Nomor 1 Tahun 2012 tentang Pelaksanaan Pembangunan Zona Integritas Menuju Wilayah Bebas dari Korupsi dan Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani di Lingkungan Kementerian Agama. Upaya tersebut kemudian ditindaklanjuti dengan berbagai kebijakan, rencana aksi dan kegiatan serta public campaign yang tiada henti guna mendukung tercapainya tujuan dari program tersebut, antara lain melalui kegiatan sosialisasi, Monitoring dan Evaluasi berkaitan dengan terlaksananya 26 (dua puluh enam) indikator proses dan hasil pelaksanaan ZI yang terdapat pada Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 52 Tahun 2014. Sebagai tahapan dari program pembangunan ZI, dibentuklah satuan kerja yang menjadi pilot project pembangunan ZI yang akan diusulkan sebagai satuan kerja berpredikat

Wilayah Bebas dari Korupsi (WBK) dan Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani (WBBM) yang diharapkan akan menjadi panutan dan teladan bagi satuan kerja lainnya di lingkungan Kementerian Agama. Nantinya, setelah mendapat predikat WBK, diharapkan satuan kerja tersebut menjadi embrio sebagai satker berpredikat WBBM. Kebijakan ini tertuang dalam Keputusan Menteri Agama Republik Indonesia Nomor 265 Tahun 2015 dan Keputusan Menteri Agama Nomor 106 Tahun 2019 tentang Penetapan Satuan Kerja Sebagai Pilot Project Pembangunan Zona Integritas Menuju Wilayah Bebas dari Korupsi dan Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani pada Kementerian Agama, (Keputusan Menteri Agama Republik Indonesia, 2019).

Olehnya itu, Balai Diklat Keagamaan Ambon merupakan dari Kementerian Agama, maka harus menjalankan dan melaksanakan Program Pembangunan Zona Integritas (ZI) menuju Wilayah Bebas dari Korupsi (WBK) dan Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani (WBBM) agar rencana kerja yang jelas dan terukur untuk mewujudkan Program Pembangunan Zona Integritas Menuju Wilayah Bebas dari Korupsi dan Wilayah Birokrasi Bersih Melayani di Balai Diklat Keagamaan Ambon.

METODE PENELITIAN

Metode penelitian merupakan cara untuk memperoleh data dan informasi melalui investigasi. Menurut (John Creswell, 2016), Metode penelitian adalah seperangkat prosedur yang digunakan oleh seseorang atau peneliti untuk mengumpulkan dan menganalisis informasi untuk mendapatkan pemahaman yang lebih baik tentang suatu topik atau masalah. Metode penelitian kualitatif digunakan dalam penelitian ini. Tempat bagi para peneliti untuk mendokumentasikan dan mengkomunikasikan hasil-hasilnya.

Menurut Bodgan dan Taylor dalam (Sutrisno Hadi, 2015), Penelitian kualitatif

adalah teknik penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang diamati. Sedangkan tipe penelitian yang digunakan peneliti adalah tipe deskriptif, dimana pendekatan deskriptif hanya menggambarkan fenomena, gejala, kejadian dan peristiwa yang terjadi.

Sedangkan menurut (Lexi J. Moleong, 2013), deskripsi bertujuan untuk menggambarkan secara akurat ciri-ciri individu, situasi, kondisi atau kelompok pada suatu titik waktu, atau untuk mengenali adanya hubungan tertentu antara kondisi dan kondisi lain dalam masyarakat.

PEMBAHASAN

Berdasarkan hasil observasi dan wawancara yang dilakukan oleh penulis terkait dengan tugas pokok atau job discription yang dimiliki oleh penulis, maka permasalahan yang ditemukan, antara lain;

- a. Kebijakan belum dibedakan dari keputusan;
- b. Kebijakan yang dibuat tidak merta dapat dibedakan dari administrasi;
- c. Kebijakan tidak mencakup perilaku dan harapan-harapan;
- d. Setiap kebijakan belum memiliki tujuan atau sasaran tertentu;
- e. Kebijakan belum meliputi hubungan yang bersifat antar dan intra organisasi

Berdasarkan hasil penelitian yang dihadapi oleh Balai Diklat Keagamaan, maka pembahasan penelitian, antara lain; Pembahasan penelitian terkait dengan permasalahan yang dikemukakan oleh penulis, maka terdapat beberapa upaya yang dilakukan, sebagai berikut; 1) melakukan konsultasi dan koordinasi; 2) menerapkan audit berbasis risiko-risk based audit-di Balai Diklat Keagamaan Makassar; 3) sosialisasi. Upaya konsultasi dan koordinasi dilakukan dalam mengatasi kesulitan dan kendala keterbatasan kompetensi personil. Konsultasi dan koordinasi dilakukan dengan

pihak yang memiliki kompetensi serta kewenangan seperti Badan Litbang dan Diklat sebagai pembina, serta dengan auditor eksternal untuk mendapatkan dukungan serta bantuan dalam mengatasi kendala. Penting untuk selalu berkomunikasi dengan Pusdiklat, karena hal ini memang sudah menjadi tugas dari Pusdiklat untuk melakukan pembinaan bagi auditor internal di dalam jajaran kementeriannya. Salah satu fungsi dari Pusdiklat adalah melaksanakan pengawasan internal di lingkungan kementerian terhadap kinerja auditor internal, baik berupa reuiu atas kinerja satuan kerja secara umum maupun penilaian terhadap kinerja, dalam hal ini di Balai Diklat Keagamaan Makassar. Dengan demikian dari hasil pengawasan khusus yang mendapatkan nilai kinerja dari auditor internal di masing-masing satuan kerja, juga dengan pengawasan dan penilaian ini akan ditemukan kendala-kendala yang terjadi selama pelaksanaan audit internal. Fungsi Pusdiklat sebagai konsultan diharapkan dapat memberikan arah/petunjuk kepada suatu masalah agar pelaksanaan kebijakan/program/kegiatan tidak bertentangan dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Dalam fungsi katalisator, Pusdiklat senantiasa mendorong/memacu terjadinya perubahan untuk mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik. Dengan fungsi quality assurance, Pusdiklat menerapkan sistem kendali mutu yang dimulai sejak tahap perencanaan, pengorganisasian dan pelaksanaan pengawasan, (Keputusan Menteri Agama Republik Indonesia, 2019).

Pelaksanaan Reformasi Birokrasi sejak tahun 2009 terus dijalankan secara konsisten dan berkelanjutan. Berdasarkan Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 tentang Grand Design Reformasi Birokrasi 2010-2025, saat ini pelaksanaan Reformasi Birokrasi telah memasuki periode kedua dan akan menuju periode ketiga atau periode terakhir masa berlaku Road Map. Pada periode pertama hingga periode kedua telah

tercapai banyak kondisi yang mendukung sasaran Reformasi Birokrasi, yaitu birokrasi yang bersih, akuntabel, dan berkinerja tinggi; birokrasi yang efektif dan efisien; dan birokrasi yang mempunyai pelayanan publik yang berkualitas. Birokrasi sebagai pelaksana tugas pemerintah terus melakukan perubahan dalam mencapai sasaran Reformasi Birokrasi dengan meningkatkan kualitas pelayanan publik serta memudahkan dan mendekatkan pelayanan kepada masyarakat. Agar masyarakat merasakan hasil percepatan Reformasi Birokrasi yang telah dilakukan pemerintah, terutama pada unit kerja, Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (Kementerian PAN RB) telah menerbitkan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 52 Tahun 2014 tentang Pedoman Pembangunan Zona Integritas menuju Wilayah Bebas dari Korupsi dan Wilayah Birokrasi Bersih Melayani di Lingkungan Instansi Pemerintah.

Pembangunan Zona Integritas dianggap sebagai *role model* Reformasi Birokrasi dalam penegakan integritas dan pelayanan berkualitas. Dengan demikian pembangunan Zona Integritas menjadi aspek penting dalam hal pencegahan korupsi di pemerintahan.

Sebenarnya itu bukan hal baru. 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. Zona Integritas adalah sebuah konsep yang berasal dari konsep *island of integrity*. *Island of integrity* atau pulau integritas biasa digunakan oleh pemerintah maupun NGO 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.

Konsep dan Implementasi

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 zona atau island digambarkan dengan unit-unit instansi pemerintah yang telah menanamkan nilai integritas di dalamnya.

Salah satu hal yang juga menjadi penekanan pada Zona Integritas adalah bahwa sangat memungkinkan lahirnya zona-zona/island-island baru yang juga ikut menerapkan sistem integritas di dalamnya. Munculnya island baru ini dimungkinkan melalui proses replikasi oleh unit instansi pemerintah lainnya kepada unit instansi pemerintah yang telah menanamkan sistem integritas terlebih dahulu. 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.

Zona Integritas (ZI) merupakan sebutan atau predikat yang diberikan kepada kementerian, lembaga dan pemerintah daerah yang pimpinan dan jajarannya mempunyai niat (komitmen) untuk mewujudkan WBK dan WBBM melalui upaya pencegahan korupsi, reformasi birokrasi dan peningkatan kualitas pelayanan publik. Kementerian, lembaga dan

pemerintah daerah yang telah mencanangkan sebagai ZI mengusulkan salah satu unit kerjanya untuk menjadi Wilayah Bebas dari Korupsi.

Wilayah Bebas dari Korupsi (WBK) adalah predikat yang diberikan kepada suatu unit kerja yang memenuhi sebagian besar manajemen perubahan, penataan tata laksana, penataan sistem manajemen SDM, penguatan pengawasan, dan penguatan akuntabilitas kinerja. Sedangkan Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani (WBBM) adalah 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.

Diharapkan melalui pembangunan Zona Integritas ini unit kerja yang telah mendapat predikat WBK/WBBM dapat menjadi *pilot project* dan *benchmark* untuk unit kerja lainnya sehingga seluruh unit kerja tersebut diberikan kebebasan untuk bekerja dengan benar sesuai dengan ketentuan perundangan-undangan. Selain itu unit kerja berpredikat WBK/WBBM merupakan *outcome* dari upaya pencegahan korupsi yang dilaksanakan secara konkrit di dalam lingkup Zona Integritas.

Permenpan RB Nomor 52 Tahun 2014 sebagaimana telah diubah dengan Permenpan RB Nomor 10 Tahun 2019 tentang Pedoman Pembangunan Zona Integritas di Lingkungan Instansi Pemerintah telah menjelaskan bahwa proses pembangunan Zona Integritas memiliki beberapa tahapan yang harus dilalui, yaitu pencaanangan, pembangunan, pengusulan, penilaian, dan penetapan.

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 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 Whistleblowing System (WISE), membangun sistem pengendalian intern, dan lainnya.

Membangun manusia berarti membangun mindset aparaturnya 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.

Masih banyak yang harus dikerjakan, tak perlu ragu memantapkan diri menuju zona nyaman baru ini. Pada akhirnya, efektivitas Zona Integritas sangat ditentukan oleh komitmen pimpinan dan seluruh jajaran pegawai di dalamnya. Berbagai *success story* pembangunan Zona Integritas di Indonesia dan di negara lainnya menunjukkan bahwa komitmen menjadi prasyarat (*prerequisite*) sebuah instansi yang berintegritas. Jika komitmen kuat, maka mewujudkan institusi yang bersih dan melayani melalui Zona Integritas akan menjadi sebuah keniscayaan. Namun jika komitmen lemah, cita-cita menjadi zona integritas hanya akan menjadi sebatas angan dan pencitraan.

Tujuan utama dalam pembangunan ZI menuju WBK/WBBM di Balai Diklat Keagamaan Ambon adalah untuk pencegahan korupsi, kolusi dan nepotisme dan meningkatkan kualitas pelayanan publik. Dalam implementasinya adalah dengan senantiasa meningkatkan akuntabilitas kinerja, menyusun kontrak kinerja dan mengadakan penyuluhan tentang anti gratifikasi dan penanggulangan korupsi.

Sebagai langkah awal dicanangkannya suatu unit kerja dalam pembangunan ZI menuju WBK/WBBM adalah dengan pembuatan dan penandatanganan Pakta Integritas yang disaksikan oleh pihak pemangku kepentingan dan atau masyarakat, penandatanganan ini merupakan tonggak awal dan merupakan indikator utama dalam penilaian.

Untuk menunjang kegiatan dimaksud peran masyarakat atau pemangku kepentingan diperlukan. Masyarakat diminta berpartisipasi aktif juga untuk melaksanakan pemantauan, penilaian dan memberikan masukan untuk perbaikan dalam hal mencegah terjadinya kecurangan dan korupsi. Membuat kontrak kinerja yang jelas dan mengevaluasi pekerjaan yang telah dilaksanakan apakah telah sesuai dengan apa yang tertera dalam kontrak kinerja dimaksud. Peningkatan pelayanan kepada masyarakat harus ditingkatkan untuk memberi kepuasan kepada pemangku kepentingan.

Tahap-tahap pembangunan zona integritas sesuai Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 10 Tahun 2019, antara lain;

A. Pencanaan Pembangunan Zona Integritas

1. Pencanaan Pembangunan Zona Integritas adalah deklarasi/ Pernyataan dari pimpinan suatu instansi pemerintah bahwa instansinya telah siap membangun Zona Integritas;
2. Pencanaan Pembangunan Zona Integritas dilakukan oleh instansi pemerintah yang pimpinan dan seluruh atau sebagian besar pegawainya telah menandatangani Dokumen Pakta Integritas. Penandatanganan dokumen Pakta Integritas dapat dilakukan secara massal/serentak pada saat pelantikan, baik sebagai CPNS, PNS, maupun pelantikan dalam rangka mutasi kepegawaian horizontal atau vertikal. Bagi instansi pemerintah yang belum

seluruh pegawainya menandatangani Dokumen Pakta Integritas, dapat melanjutkan/melengkapi setelah penancangan pembangunan Zona Integritas;

3. Pencanaan Pembangunan Zona Integritas beberapa instansi pusat yang berada di bawah koordinasi Kementerian dapat dilakukan bersama-sama. Sedangkan Pencanaan Pembangunan Zona Integritas di instansi daerah dapat dilakukan oleh kabupaten/kota bersama-sama dalam satu provinsi;
 4. Pencanaan pembangunan Zona Integritas dilaksanakan secara terbuka dan dipublikasikan secara luas dengan maksud agar semua pihak termasuk masyarakat dapat memantau, mengawal, mengawasi dan berperan serta dalam program kegiatan reformasi birokrasi khususnya di bidang pencegahan korupsi dan peningkatan kualitas pelayanan publik;
 5. Penandatanganan Pakta Integritas Pencanaan Pembangunan Zona Integritas untuk instansi pusat dilaksanakan oleh pimpinan instansi pemerintah;
 6. Penandatanganan Piagam Pencanaan Pembangunan Zona Integritas untuk instansi daerah dilaksanakan oleh pimpinan instansi pemerintah daerah;
 7. KPK, ORI, unsur masyarakat lainnya (perguruan tinggi, tokoh masyarakat/LSM, dunia usaha) dapat juga menjadi saksi pada saat penancangan ZI untuk instansi pusat dan instansi daerah.
- B. Proses Pembangunan Zona Integritas Menuju WBK/WBBM.
- Proses pembangunan Zona Integritas merupakan tindak lanjut penancangan yang telah dilakukan oleh pimpinan instansi pemerintah. Proses pembangunan Zona Integritas difokuskan pada penerapan program Manajemen Perubahan, Penataan Tatalaksana, Penataan Manajemen SDM,

Penguatan Pengawasan, Penguatan Akuntabilitas Kinerja, dan Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik yang bersifat konkrit. Dalam membangun Zona Integritas, pimpinan instansi pemerintah menetapkan satu atau beberapa unit kerja yang diusulkan sebagai WBK/WBBM. Pemilihan unit kerja yang diusulkan sebagai WBK/WBBM memperhatikan beberapa syarat yang telah ditetapkan, diantaranya;

1. Dianggap sebagai unit yang penting/strategis dalam melakukan pelayanan publik;
2. Mengelola sumber daya yang cukup besar;
3. Memiliki tingkat keberhasilan Reformasi Birokrasi yang cukup tinggi di unit tersebut.

Proses pemilihan unit kerja yang berpotensi sebagai Zona Integritas dilakukan dengan membentuk kelompok kerja/tim untuk melakukan identifikasi terhadap unit kerja yang berpotensi sebagai unit kerja berpredikat menuju WBK/WBBM oleh pimpinan instansi.

Setelah melakukan identifikasi, kelompok kerja/tim mengusulkan unit kerja kepada pimpinan instansi untuk ditetapkan sebagai calon unit kerja berpredikat Zona Integritas menuju WBK/WBBM. Selanjutnya dilakukan penilaian mandiri (self assessment) oleh Tim Penilai Internal (TPI). Setelah melakukan penilaian, TPI melaporkan kepada Pimpinan instansi tentang unit yang akan di usulkan ke

Kementerian sebagai unit kerja berpredikat Menuju WBK/WBBM. Apabila unit kerja yang diusulkan memenuhi syarat sebagai Zona Integritas Menuju WBK/WBBM, maka langkah selanjutnya adalah penetapan. Setelah unit kerja yang diusulkan sebagai Zona Integritas menuju WBK/WBBM ditetapkan, maka hal yang selanjutnya dilakukan adalah menentukan komponen-komponen yang harus dibangun. Terdapat dua jenis komponen yang harus

dibangun dalam unit kerja terpilih, yaitu komponen pengungkit dan komponen hasil dengan pembobotan nilai untuk komponen pengungkit sebesar 60% (enam puluh persen) dan komponen hasil 40% (empat puluh persen). Penilaian terhadap setiap program dalam komponen pengungkit dan komponen hasil diukur melalui indikator-indikator yang dipandang mewakili program tersebut, sehingga dengan menilai indikator tersebut, diharapkan dapat memberikan gambaran pencapaian upaya yang berdampak pada pencapaian sasaran.

Dengan metode penilaian yang tidak sederhana, ternyata dari tahun ke tahun, jumlah unit instansi pemerintah yang mendapat predikat WBK/WBBM terus meningkat. Untuk tahun 2020 saja, sebanyak 763 (tujuh ratus enam puluh tiga) unit kerja, mendapatkan predikat Wilayah Bebas dari Korupsi (WBK) serta Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani (WBBM) dari Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (PANRB), dengan rincian sebanyak 681 (enam ratus delapan puluh satu) unit ditetapkan sebagai WBK, dan 82 (delapan puluh dua) unit ditetapkan sebagai WBBM. Penghargaan ini diberikan oleh Menteri PANRB Tjahjo Kumolo pada hari Senin, tanggal 21 Desember 2020, sebagai rangkaian dari peringatan Hari Anti-Korupsi Sedunia.

Kendati demikian, meningkatnya jumlah unit instansi pemerintah yang mendapat predikat WBK/WBBM dari waktu ke waktu, ternyata berbanding lurus dengan maraknya jumlah kasus korupsi yang terjadi, setidaknya bila dilihat dari indeks persepsi korupsi (IPK) Indonesia tahun 2020 yang mengalami penurunan dibandingkan tahun 2019. Sebagaimana diberitakan oleh *nasional.kompas.com* bahwa Transparency International Indonesia (TII) merilis indeks persepsi korupsi (IPK) atau *corruption perception index* (CPI) Indonesia tahun 2020. Skor indeks persepsi korupsi Indonesia tahun 2020, berada di

angka 37 pada skala 0-100, dengan penjelasan skor 0 sangat korup dan skor 100 sangat bersih. Skor ini turun 3 poin dari tahun 2019 lalu. Turunnya angka IPK tersebut juga membuat posisi Indonesia melorot menjadi peringkat 102 dari 180 negara yang dinilai IPK-nya. Sebelumnya, Indonesia berada di peringkat 85. Jika tahun 2019 lalu, Indonesia memiliki skor 40 dan peringkat 85, maka pada tahun 2020 Indonesia memiliki skor 37 dan peringkat 102. Sebagai informasi tambahan, negara yang mempunyai skor dan peringkat sama dengan Indonesia untuk tahun 2020 adalah Gambia. Jika dibandingkan dengan negara-negara Asia Tenggara, IPK Indonesia berada di peringkat lima, di bawah Singapura (peringkat 85), Brunei Darussalam (peringkat 60), Malaysia (peringkat 51), dan Timor Leste (peringkat 40).

Fenomena anomali ini cukup beralasan, apabila kita merujuk pada kondisi sebagaimana disebutkan di awal pembahasan, misalnya ketika kita bertanya kepada pegawai di kantor-kantor yang sedang marak mengkampanyekan ZI WBK/WBBM, pertanyaan mengenai mengapa di kantor Bapak/Ibu/Saudara dipasang spanduk dan banner yang bertuliskan zona integritas, tolak pungli dan lain sebagainya, dan kita akan sering menjumpai jawaban bahwa hanya karena kantor tersebut sedang mengikuti seleksi untuk mendapatkan predikat WBK/WBBM, bukan karena secara sadar dan sukarela, para pejabat/pegawai kantor tersebut, memang ingin menciptakan suasana/kondisi tempat kerja yang sarat akan nilai-nilai integritas.

Pada sisi yang lain, sebagai seorang Aparatur Sipil Negara (ASN), mungkin tidak banyak yang memahami bahwa nilai-nilai integritas hakikatnya sudah diamanatkan dalam rangka mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik/*Good Governance*, yaitu salah satunya sebagaimana tertuang dalam Undang-Undang Nomor 30 tahun 2014 tentang Administrasi Pemerintahan.

Dalam Undang-Undang tersebut, kita akan menjumpai istilah Asas-asas Umum Pemerintahan Yang Baik.

Undang-Undang Nomor 30 tahun 2014 tentang Administrasi Pemerintahan mengatur diantaranya hal-hal berikut;

1. Pasal 2 : Undang-Undang tentang Administrasi Pemerintahan merupakan salah satu dasar hukum bagi Badan dan/atau Pejabat Pemerintahan, Warga Masyarakat, dan pihak-pihak lain yang terkait dengan Administrasi Pemerintahan dalam upaya meningkatkan kualitas penyelenggaraan pemerintahan;
2. Pasal 5 : Penyelenggaraan Administrasi Pemerintahan berdasarkan:
 - a. Asas Legalitas;
 - b. Asas Perlindungan terhadap HAM
 - c. AUPB (Asas-asas Umum Pemerintahan Yang Baik)
3. Pasal 7: Pejabat Pemerintahan **berkewajiban** untuk menyelenggarakan Administrasi Pemerintahan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan, kebijakan pemerintahan, dan AUPB.

Apa saja yang termasuk dalam Asas-asas Umum Pemerintahan Yang Baik, sesuai Pasal 10 Undang-Undang Nomor 30 tahun 2014, dijelaskan asas-asas berikut:

- a. kepastian hukum;
- b. kemanfaatan;
- c. ketidakberpihakan;
- d. kecermatan;
- e. tidak menyalahgunakan kewenangan;
- f. keterbukaan;
- g. kepentingan umum; dan
- h. pelayanan yang baik

Bagaimana dengan definisi masing-masing asas tersebut, penjelasannya sebagai berikut;

1. Asas Kepastian Hukum adalah asas dalam negara hukum yang mengutamakan landasan ketentuan peraturan perundang-undangan, kepatutan, keajegan, dan

- keadilan dalam setiap kebijakan penyelenggaraan pemerintahan;
2. Asas Kemanfaatan adalah manfaat yang harus diperhatikan secara seimbang antara;
 - a. Kepentingan individu yang satu dengan kepentingan individu yang lain;
 - b. Kepentingan individu dengan masyarakat;
 - c. Kepentingan warga masyarakat dan masyarakat asing;
 - d. Kepentingan kelompok masyarakat yang satu dan kepentingan kelompok masyarakat yang lain;
 - e. Kepentingan pemerintah dengan warga masyarakat;
 - f. Kepentingan generasi yang sekarang dan kepentingan generasi mendatang;
 - g. Kepentingan manusia dan ekosistemnya;
 - h. Kepentingan pria dan wanita
 3. Asas Ketidakberpihakan adalah asas yang mewajibkan Badan dan/atau Pejabat Pemerintahan dalam menetapkan dan/atau melakukan Keputusan dan/atau Tindakan dengan mempertimbangkan kepentingan para pihak secara keseluruhan dan tidak diskriminatif;
 4. Asas Kecermatan adalah asas yang mengandung arti bahwa suatu Keputusan dan/atau Tindakan harus didasarkan pada informasi dan dokumen yang lengkap untuk mendukung legalitas penetapan dan/atau pelaksanaan Keputusan dan/atau Tindakan sehingga Keputusan dan/atau Tindakan yang bersangkutan dipersiapkan dengan cermat sebelum Keputusan dan/atau Tindakan tersebut ditetapkan dan/atau dilakukan;
 5. Asas Tidak Menyalahgunakan Kewenangan adalah asas yang mewajibkan setiap Badan dan/atau Pejabat Pemerintahan tidak menggunakan kewenangannya untuk kepentingan pribadi atau kepentingan yang lain dan tidak sesuai dengan tujuan pemberian kewenangan tersebut, tidak melampaui, tidak menyalahgunakan, dan/atau tidak mencampuradukkan kewenangan;
 6. Asas Keterbukaan adalah asas yang melayani masyarakat untuk mendapatkan akses dan memperoleh informasi yang benar, jujur, dan tidak diskriminatif dalam penyelenggaraan pemerintahan dengan tetap memperhatikan perlindungan atas hak asasi pribadi, golongan, dan rahasia negara;
 7. Asas Kepentingan Umum adalah asas yang mendahulukan kesejahteraan dan kemanfaatan umum dengan cara yang aratif, akomodatif, selektif, dan tidak diskriminatif;
 8. Asas Pelayanan Yang Baik adalah asas yang memberikan pelayanan yang tepat waktu, prosedur dan biaya yang jelas, sesuai dengan standar pelayanan, dan ketentuan peraturan perundang-undangan.

PENUTUP

Berdasarkan penjelasan di atas, maka penulis dapat menyimpulkan bahwa merujuk pada amanat yang diberikan oleh Undang-Undang Nomor 30 tahun 2014, sejatinya membangun zona integritas berlandaskan asas-asas umum pemerintahan yang baik, dalam konteks pelayanan kepada masyarakat, merupakan suatu kewajiban yang melekat pada masing-masing individu ASN khususnya di Balai Diklat Keagamaan Makassar, bukan hanya bersifat himbauan.

Adapun terkait predikat WBK/WBBM itu sendiri, seyogyanya dimaknai semata-mata hanya sebagai sarana atau *tools*, untuk mengukur sejauh mana penerapan asas-asas umum pemerintahan yang baik itu, telah dilaksanakan oleh kantor-kantor pemerintahan. Penyetoran predikat WBK/WBBM pada kantor-kantor pemerintahan itu dapat ditafsirkan sebagai *reward* atau pengakuan, khususnya dalam hal ini oleh Kementerian PANRB selaku pembina, terhadap unit-unit instansi

pemerintah yang telah berhasil mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik/*Good Governance*, dengan menghadirkan dan mengejawantahkan asas-asas umum pemerintahan yang baik, dalam pelaksanaan tugasnya sehari-hari, untuk memberikan pelayanan yang terbaik kepada masyarakat.

DAFTAR PUSTAKA

- Bin-Tahir, S. Z., Saidah, U., Mufidah, N., & Bugis, R. (2018). The impact of translanguaging approach on teaching Arabic reading in a multilingual classroom. *Ijaz Arabi Journal of Arabic Learning*, 1(1).
- Bin Tahir, S. Z. (2015). The attitude of Santri and Ustadz toward multilingual education at Pesantren. *International Journal of Language and Linguistics*, 3(4), 210-216.
- Bin-Tahir, S. Z., Suriaman, A., & Rinantanti, Y. (2019). Designing English syllabus for multilingual students at pesantren schools. *Asian EFL Journal*, 23(3.3), 5-27.
- Bin-Tahir, S., Hanapi, H., Mufidah, N., Rahman, A., & Tuharea, V. U. (2019). Revitalizing The Maluku Local Language In Multilingual Learning Model. *INTERNATIONAL JOURNAL OF SCIENTIFIC & TECHNOLOGY RESEARCH*, 8(10).
- Bin-Tahir, S. Z., Atmowardoyo, H., Dollah, S., Rinantanti, Y., & Suriaman, A. (2018). MULTILINGUAL AND MONO-MULTILINGUAL STUDENTS' PERFORMANCE IN ENGLISH SPEAKING. *Journal of Advanced English Studies*, 1(2), 32-38.
- Bin-Tahir, S. Z., Hanapi Hanapi, I. H., & Suriaman, A. (2020). Avoiding Maluku Local Languages Death Through Embedded Multilingual Learning Model: Menghindari Kematian Bahasa Daerah Maluku melalui Model Pembelajaran Embedded Multilingual. *Uniqbu Journal of Social Sciences*, 1(1), 53-60.
- Charles R. Greer. (1995). *Strategy and Human Resources: a General Managerial Perspective*. New Jersey: Prentice Hall.
- Hadari Nawawi. (2003). *Perencanaan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press.
- John Creswell. (2016). *Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif dan Metode Campuran*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Kementerian Keuangan RI. (2021). *Direktorat Jenderal Perbendaharaan (DJPb) Manajemen Portal DJPb Gedung Djuanda Lapangan Banteng Timur Jakarta Pusat*. Jakarta: Direktorat Jenderal Perbendaharaan.
- Keputusan Menteri Agama Republik Indonesia. (2019). *Penetapan Satuan Kerja Sebagai Pilot Project Pembangunan Zona Integritas Menuju Wilayah Bebas dari Korupsi dan Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani pada Kementerian Agama*. Jakarta: Kementerian Agama.
- Lexi J. Moleong. (2013). *Metode Penelitian Kualitatif. Edisi Revisi*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- MenPan-RB. (2010). *Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 21 Tahun 2010*. Jakarta: MenPan-RB.
- Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi. (2021). *Pembangunan dan Evaluasi Zona Integritas Menuju Wilayah Bebas dari Korupsi dan Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani di Instansi Pemerin*. Jakarta: Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi.

- Qustolani. (2017). Pengaruh Kepuasan Kerja, Keadilan Prosedural Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada Industri Rotan Sekecamatan Leuwimunding Majalengka). *Jurnal Ilmiah Manajemen & Akuntansi*. 4 (2), 49.
- Sayuti Hasibuan. (2000). *Manajemen Sumber Daya Manusia : pendekatan non sekuler*. Surakarta: Muhammadiyah University Press.
- Sutrisno Hadi. (2015). *Metode Penelitian Pendidikan (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R&D)*. Bandung: Alfabeta.
- Saidna Z, B. T., Haryanto, A., Syarifuddin, D., & Yulini, R. (2017). Multilingual Instructional Model of Pesantren Schools in Indonesia. *Journal of Language Teaching and Research*, 8(6), 1210-1216.
- Tahir, S. Z. B., Atmowardoyo, H., & Dollah, S. (2018). BELAJAR BERBICARA MULTIBAHASA UNTUK SANTRI PESANTREN. Yogyakarta, Deepublish.
- TAHIR, S. Z. A. B. (2017). *Pengembangan Materi Multibahasa untuk Siswa Pesantren* (Doctoral dissertation, Pascasarjana).
- Veithzal Rivai. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*. Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada.