

Penerapan Budaya Sembilan Nilai Integritas di Inspektorat Jenderal Kementerian Agama RI: Studi Kasus Peran dalam Pembangunan Zona Integritas

Savira Arivia Ahmada^{1*}, Aditya Putra Ayuni², Dwi Ayu Malichatin³, Naila Nastiar Khusniyah Barianto⁴

¹⁻⁴UIN Maulana Malik Ibrahim Malang, Indonesia

Corresponding Author's e-mail : saviraarivia@gmail.com

ARMADA
JURNAL PENELITIAN MULTIDISIPLIN

e-ISSN: 2964-2981

ARMADA : Jurnal Penelitian Multidisiplin

<https://ejournal.45mataram.ac.id/index.php/armada>

Vol. 04, No. 05 Mei, 2026

Page: 340-347

DOI:

<https://doi.org/10.55681/armada.v4i5.1938>

Article History:

Received: Maret 05, 2026

Revised: April 20, 2026

Accepted: Mei 19, 2026

Abstract : *A culture of integrity is a fundamental aspect in supporting bureaucratic reform and the development of Integrity Zones within the government, particularly at the Inspectorate General of the Ministry of Religious Affairs of the Republic of Indonesia. This study aims to examine the concept of the nine values of integrity, the dynamics of their internalization within the organizational culture, and the role of regulations and the oversight functions of the Inspectorate General in their implementation. The research method employed is a qualitative approach using literature review, observation, and direct field interviews. The literature review examined relevant laws and regulations, institutional sources, and academic references, while observation and interviews were used to obtain empirical data regarding the implementation of the culture of integrity in the workplace. The research results indicate that the nine values of integrity namely honesty, independence, responsibility, courage, simplicity, compassion, discipline, fairness, and hard work serve as the foundation for civil servants' behavior in supporting transparent, accountable, and professional governance. These findings underscore that a culture of integrity plays a crucial role in fostering a clean, effective, and sustainable bureaucracy.*

Keyword : *Integrity, Integrity Zone, Inspectorate General Of The Ministry Of Religious Affairs, Bureaucratic Reform*

Abstrak: Budaya integritas merupakan aspek fundamental dalam mendukung reformasi birokrasi dan pembangunan Zona Integritas di lingkungan pemerintahan, khususnya pada Inspektorat Jenderal Kementerian Agama Republik Indonesia. Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji konsep 9 nilai integritas, dinamika internalisasinya dalam budaya organisasi, serta peran regulasi dan fungsi pengawasan Inspektorat Jenderal dalam implementasinya. Metode penelitian yang digunakan adalah pendekatan kualitatif dengan teknik kajian literatur, observasi, dan wawancara langsung di lapangan. Kajian literatur dilakukan terhadap peraturan perundang-undangan, sumber kelembagaan, dan referensi akademik yang relevan, sedangkan observasi dan wawancara digunakan untuk memperoleh data empiris mengenai implementasi budaya integritas di lingkungan kerja. Hasil penelitian menunjukkan bahwa 9 nilai integritas, yaitu jujur, mandiri, tanggung jawab, berani, sederhana, peduli, disiplin, adil, dan kerja keras, telah menjadi landasan perilaku ASN dalam mendukung

tata kelola yang transparan, akuntabel, dan profesional. Temuan ini menegaskan bahwa budaya integritas berperan penting dalam mewujudkan birokrasi yang bersih, efektif, dan berkelanjutan.

Kata kunci: Integritas, Zona integritas, Itjen Kemenag, Reformasi birokrasi

PENDAHULUAN

Integritas merupakan pondasi utama dalam penyelenggaraan pemerintahan yang bersih, transparan, dan akuntabel, khususnya bagi Aparatur Sipil Negara (ASN) (Prasojo & Kurniawan, 2020). Integritas tidak hanya dimaknai sebagai kejujuran, tetapi juga mencerminkan keselarasan antara nilai, tindakan, dan tanggung jawab dalam pelayanan publik (Huberts, 2018). Dalam konteks reformasi birokrasi, penguatan integritas menjadi prasyarat penting untuk menciptakan tata kelola pemerintahan yang profesional dan terpercaya (Mungiu-Pippidi, 2020). Oleh karena itu, internalisasi nilai integritas perlu dilakukan secara sistematis melalui berbagai instrumen kelembagaan (Sari, 2021). Hal ini sejalan dengan prinsip *good governance* yang menekankan akuntabilitas, transparansi, dan efektivitas pelayanan publik (Bouckaert & Van de Walle, 2019).

Penerapan budaya 9 nilai integritas di Inspektorat Jenderal Kementerian Agama RI merupakan langkah strategis dalam pembangunan Zona Integritas menuju WBK dan WBBM (Sari, 2021). Nilai-nilai seperti jujur, disiplin, tanggung jawab, dan kerja keras harus terinternalisasi dalam praktik kerja sehari-hari, tidak sekadar normatif (Huberts, 2018). Keberhasilannya dipengaruhi oleh komitmen organisasi, kepemimpinan sebagai role model, serta sistem pengawasan yang efektif (Treviño et al., 2014). Namun, proses internalisasi masih menghadapi tantangan seperti resistensi perubahan dan inkonsistensi perilaku (Kaptein, 2017). Karena itu, diperlukan sinergi antara aspek struktural dan kultural agar budaya integritas dapat tumbuh secara berkelanjutan (Mungiu-Pippidi, 2020).

Dalam era reformasi birokrasi saat ini, tuntutan masyarakat terhadap kualitas pelayanan publik semakin meningkat (Bouckaert & Van de Walle, 2019). Masyarakat mengharapkan adanya birokrasi yang profesional, responsif, bersih dari praktik korupsi, kolusi, dan nepotisme, serta mampu memberikan pelayanan yang adil dan transparan (Rothstein & Teorell, 2008). Kondisi tersebut menempatkan integritas ASN sebagai elemen yang sangat penting dalam mewujudkan kepercayaan publik terhadap pemerintah (Huberts, 2018). ASN sebagai pelaksana kebijakan publik dituntut tidak hanya memiliki kompetensi teknis, tetapi juga karakter moral dan etika yang kuat dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya (Denhardt & Denhardt, 2015). Integritas menjadi faktor penentu dalam membangun budaya kerja yang sehat, profesional, dan berorientasi pada pelayanan masyarakat (Kaptein, 2017).

Kementerian Agama sebagai salah satu institusi pemerintah memiliki tanggung jawab besar dalam menjaga citra birokrasi yang bersih dan berintegritas (Prasojo & Kurniawan, 2020). Sebagai lembaga yang berkaitan erat dengan pembinaan kehidupan beragama masyarakat, Kementerian Agama dituntut mampu menjadi teladan dalam penerapan nilai-nilai moral, etika, dan integritas di lingkungan kerja (Sari, 2021). Oleh karena itu, pembangunan budaya integritas menjadi agenda strategis yang terus diperkuat melalui berbagai kebijakan reformasi birokrasi, salah satunya melalui pembangunan Zona Integritas menuju Wilayah Bebas dari Korupsi (WBK) dan Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani (WBBM) (Mungiu-Pippidi, 2020).

Inspektorat Jenderal Kementerian Agama RI memiliki peran penting dalam mendukung terciptanya tata kelola pemerintahan yang bersih dan akuntabel (Bouckaert & Van de Walle, 2019). Sebagai aparat pengawasan internal pemerintah, Inspektorat Jenderal tidak hanya bertugas melakukan pengawasan terhadap pelaksanaan program dan penggunaan anggaran, tetapi juga berperan dalam membangun budaya integritas di lingkungan Kementerian Agama (Huberts, 2018). Dalam menjalankan fungsi tersebut, penerapan budaya 9 nilai integritas menjadi instrumen penting untuk membentuk perilaku ASN yang profesional, bertanggung jawab, dan berorientasi pada pelayanan publik (Kaptein, 2017).

Budaya 9 nilai integritas pada dasarnya merupakan upaya internalisasi nilai-nilai dasar yang

harus dimiliki oleh setiap ASN dalam menjalankan tugasnya (Treviño et al., 2014). Nilai-nilai tersebut mencakup kejujuran, disiplin, tanggung jawab, kerja keras, kesederhanaan, keberanian, keadilan, kepedulian, dan komitmen terhadap organisasi (Huberts, 2018). Kesembilan nilai tersebut tidak hanya menjadi slogan organisasi, tetapi harus diwujudkan dalam sikap, perilaku, dan pola kerja sehari-hari (Kaptein, 2017). Penerapan nilai integritas secara konsisten akan mendorong terciptanya budaya organisasi yang sehat, meningkatkan kualitas pelayanan publik, serta memperkuat kepercayaan masyarakat terhadap institusi pemerintah (Rothstein & Teorell, 2008).

Namun demikian, implementasi budaya integritas di lingkungan birokrasi tidak selalu berjalan mudah (Mungiu-Pippidi, 2020). Berbagai tantangan masih dihadapi dalam proses internalisasi nilai integritas, baik yang bersumber dari faktor individu maupun organisasi (Kaptein, 2017). Salah satu tantangan utama adalah masih adanya resistensi terhadap perubahan budaya kerja (Sari, 2021). Sebagian ASN masih memandang integritas sebatas aturan formal dan belum menjadikannya sebagai bagian dari budaya kerja yang melekat dalam perilaku sehari-hari (Treviño et al., 2014). Selain itu, inkonsistensi dalam penerapan nilai integritas juga menjadi kendala yang menyebabkan budaya integritas belum sepenuhnya terinternalisasi secara kuat di lingkungan organisasi (Huberts, 2018).

Faktor kepemimpinan juga memiliki pengaruh besar terhadap keberhasilan pembangunan budaya integritas (Denhardt & Denhardt, 2015). Pemimpin memiliki peran strategis sebagai role model dalam memberikan contoh perilaku yang berintegritas kepada seluruh pegawai (Treviño et al., 2014). Kepemimpinan yang tidak konsisten dalam menerapkan nilai integritas dapat menurunkan kepercayaan pegawai terhadap komitmen organisasi dalam membangun budaya kerja yang bersih dan profesional (Kaptein, 2017). Sebaliknya, pemimpin yang mampu menunjukkan keteladanan akan lebih mudah menciptakan lingkungan kerja yang mendukung internalisasi nilai integritas secara berkelanjutan (Huberts, 2018).

Selain faktor kepemimpinan, sistem pengawasan internal juga menjadi komponen penting dalam penguatan budaya integritas (Bouckaert & Van de Walle, 2019). Pengawasan yang efektif dapat mendorong ASN untuk bekerja sesuai aturan dan standar etika yang berlaku (Prasojo & Kurniawan, 2020). Dalam konteks ini, Inspektorat Jenderal Kementerian Agama RI memiliki posisi strategis dalam memastikan bahwa implementasi nilai integritas berjalan sesuai dengan prinsip akuntabilitas dan transparansi (Mungiu-Pippidi, 2020). Pengawasan tidak hanya dilakukan dalam bentuk pemeriksaan administratif, tetapi juga melalui pembinaan, monitoring, dan evaluasi terhadap perilaku kerja ASN (Huberts, 2018).

Pembangunan budaya integritas juga memerlukan dukungan sistem organisasi yang memadai (Kaptein, 2017). Organisasi harus mampu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif bagi penerapan nilai integritas, seperti adanya sistem penghargaan dan sanksi yang adil, komunikasi organisasi yang terbuka, serta penguatan kapasitas ASN melalui pendidikan dan pelatihan integritas (Treviño et al., 2014). Tanpa dukungan sistem yang kuat, internalisasi nilai integritas akan sulit berkembang secara optimal dan berkelanjutan (Rothstein & Teorell, 2008).

Dalam perspektif teori budaya organisasi, integritas merupakan bagian dari nilai inti organisasi yang mempengaruhi pola perilaku anggota organisasi (Schein, 2017). Budaya integritas yang kuat akan membentuk kebiasaan kerja yang profesional, meningkatkan disiplin pegawai, serta memperkuat komitmen terhadap tujuan organisasi (Kaptein, 2017). Oleh karena itu, internalisasi budaya integritas tidak dapat dilakukan secara instan, melainkan membutuhkan proses yang berkelanjutan melalui pembiasaan, keteladanan, dan penguatan sistem organisasi (Huberts, 2018).

Berdasarkan kondisi tersebut, kajian mengenai penerapan budaya 9 nilai integritas di Inspektorat Jenderal Kementerian Agama RI menjadi penting untuk dilakukan. Penelitian ini diharapkan mampu memberikan gambaran mengenai proses internalisasi nilai integritas, faktor-faktor yang mendukung dan menghambat implementasi budaya integritas, serta dampaknya terhadap peningkatan profesionalisme ASN dan kualitas pelayanan publik (Prasojo & Kurniawan, 2020). Selain itu, penelitian ini juga diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam penguatan reformasi birokrasi, khususnya dalam mewujudkan tata kelola pemerintahan yang bersih,

transparan, dan akuntabel di lingkungan Kementerian Agama RI (Bouckaert & Van de Walle, 2019).

METODE PENELITIAN

Metode penelitian ini adalah penelitian kualitatif dengan teknik kajian literatur, observasi, dan wawancara yang langsung dilakukan di lokasi Inspektorat Jenderal Kementerian Agama RI. Kajian literatur melibatkan pengamatan sumber tertulis seperti jurnal, buku, dan dokumen untuk membangun kerangka teori serta mengidentifikasi celah penelitian. Teknik ini menjadi dasar awal dalam penelitian kualitatif, membantu peneliti memahami konteks sejarah dan teori sebelum pengumpulan data primer. Hasilnya sering digunakan untuk membandingkan temuan observasi dan wawancara.

Selain itu juga menggunakan metode observasi dengan pengamatan langsung terhadap objek penelitian di lapangan. Metode ini mengungkapkan konteks sosial dengan catatan lapangan sebagai data utama. Setelah dilakukan observasi maka tahap metode wawancara dilaksanakan, Wawancara mendalam dilakukan melalui pertanyaan terstruktur, semi terstruktur, atau tidak terstruktur untuk menggali pandangan pribadi informan. Teknik ini menghasilkan data reflektif dan naratif, sering direkam untuk analisis lebih lanjut.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Konsep 9 Nilai Integritas Itjen Kemenag RI

Integritas merupakan elemen fundamental dalam penyelenggaraan pemerintah yang bersih, transparan, dan akuntabel. Dalam konteks Aparatur Sipil Negara (ASN), integritas tidak hanya dipahami sebagai kejujuran individu, tetapi juga sebagai keselarasan antara nilai, tindakan, serta tanggung jawab dalam menjalankan tugas pelayanan publik. Stephen R. Covey dalam bukunya *The 7 Habits of Highly Effective People* menjelaskan bahwa integritas merupakan keselarasan antara perkataan dan tindakan. Integritas tidak hanya sekedar kejujuran, melainkan juga kesetiaan pada prinsip dan komitmen yang dipegang, bahkan ketika tidak ada pihak lain yang menyaksikan (Covey, 1989). Dalam lingkungan ASN, integritas memiliki landasan normatif yang kuat. Hal ini tercermin dalam sumpah dan janji jabatan ASN pasal 66, kewajiban untuk bertindak jujur, profesional, dan beretika sebagaimana tercantum dalam Undang-undang ASN Pasal 24 serta PP Nomor 94 Tahun 2021 Pasal 3, larangan penyalahgunaan wewenang dalam PP Nomor 94 Tahun 2021 Pasal 4, serta penguatan nilai dasar BerAKHLAK ASN dalam PermenPAN-RB Nomor 6 Tahun 2022. Dengan demikian, integritas menjadi prinsip utama yang harus melekat pada setiap pelaksanaan tugas aparatur negara.

Penerapan 9 nilai integritas di Inspektorat Jenderal Kementerian Agama Republik Indonesia merupakan bagian dari upaya penguatan budaya kerja ASN dalam mendukung reformasi birokrasi dan pembangunan Zona Integritas. Dalam perspektif *good governance*, integritas dipahami sebagai prinsip dasar yang memastikan kesesuaian antara kebijakan, proses, dan hasil penyelenggaraan pemerintahan yang transparan serta akuntabel (OECD, 2017). Menurut Komisi Pemberantasan Korupsi (KPK), nilai integritas mencakup seperangkat nilai dasar yang membentuk karakter ASN, yaitu jujur, mandiri, tanggung jawab, berani, sederhana, peduli, disiplin, adil, dan kerja keras (KPK 2019). Kesembilan nilai tersebut tidak hanya bersifat normatif, tetapi juga menjadi pedoman perilaku dalam menjalankan fungsi pelayanan dan pengawasan publik.

Nilai jujur tidak hanya dimaknai sebagai tidak berbohong, tetapi juga mencakup transparansi dalam pengelolaan informasi, data, dan pengambilan keputusan yang berdampak pada publik. Dalam konteks birokrasi, kejujuran menjadi pondasi utama dalam membangun kepercayaan masyarakat terhadap institusi pemerintahan. Selanjutnya, nilai mandiri menunjukkan kemampuan aparatur untuk melaksanakan tugas secara profesional tanpa ketergantungan yang berlebihan kepada pihak lain, serta memiliki kapasitas dalam mengambil keputusan berbasis kompetensi dan pertimbangan objektif. Sementara itu, nilai tanggung jawab mencerminkan akuntabilitas ASN terhadap setiap tugas yang diemban, baik secara administratif maupun moral, sebagaimana ditekankan dalam prinsip reformasi birokrasi (KemenPAN-RB, 2020). Nilai berani dalam konteks integritas mencerminkan kemampuan untuk menegakkan kebenaran serta mengambil sikap tegas

terhadap pelanggaran. Nilai ini menjadi sangat penting, khususnya dalam fungsi pengawasan internal di lingkungan Inspektorat Jenderal, karena berkaitan dengan keberanian menyampaikan temuan, memberikan rekomendasi, dan menindaklanjuti penyimpangan secara objektif.

Selain itu, nilai sederhana menunjukkan sikap hidup yang tidak berlebihan, tidak memamerkan kemewahan, dan mengedepankan kesahajaan dalam perilaku maupun penggunaan fasilitas jabatan. Sikap ini penting untuk mencegah munculnya kesan penyalahgunaan wewenang serta menjaga citra profesional ASN di mata masyarakat. Nilai peduli mencerminkan kepekaan sosial dan perhatian terhadap kebutuhan masyarakat, rekan kerja, maupun lingkungan organisasi. Dalam konteks pelayanan publik, kepedulian menjadi indikator penting dalam membangun birokrasi yang responsif, humanis, dan berorientasi pada kemaslahatan bersama. Selanjutnya, nilai disiplin menunjukkan kepatuhan terhadap norma, prosedur, serta waktu kerja yang telah ditetapkan sebagai bagian dari efektivitas organisasi. Adapun nilai adil menekankan sikap objektif, proporsional, dan tidak memihak dalam pengambilan keputusan, sehingga mendukung terciptanya pelayanan publik yang setara dan bebas diskriminasi.

Terakhir, nilai kerja keras menggambarkan komitmen berkelanjutan dalam menyelesaikan tugas secara optimal, konsisten, dan bertanggung jawab. Dalam konteks pengawasan internal, nilai ini menjadi indikator penting dalam mendukung pencapaian kinerja organisasi serta kualitas tata kelola kelembagaan (Dwiyanto, 2021). Secara keseluruhan, implementasi 9 nilai integritas tersebut menunjukkan bahwa integritas tidak hanya bersifat konseptual dan normatif, tetapi juga merupakan praktik organisasi yang harus diinternalisasikan secara konsisten dalam budaya kerja ASN. Hal ini sejalan dengan konsep *good governance* yang menekankan pentingnya transparansi, akuntabilitas, dan profesionalitas dalam penyelenggaraan pemerintahan. Dengan demikian, nilai integritas berperan sebagai fondasi utama dalam membentuk budaya kerja ASN yang berorientasi pada pelayanan publik yang bersih, profesional, dan berkelanjutan.

Dinamika internalisasi budaya integritas di itjen kemenag RI

Penerapan budaya 9 nilai integritas di Inspektorat Jenderal Kementerian Agama RI menjadi langkah strategis dalam pembangunan Zona Integritas menuju birokrasi yang bersih dan melayani. Nilai integritas tidak hanya dipahami sebagai aturan formal, tetapi juga diwujudkan dalam perilaku kerja sehari-hari pegawai (Chanda & Putra, 2021). Menurut Yolanda, R., & Hasanuddin (2022) Hal ini mencerminkan komitmen organisasi dalam menciptakan tata kelola yang transparan dan akuntabel. Zona Integritas berfungsi sebagai kerangka yang menghubungkan nilai dengan sistem birokrasi. Keberhasilan penerapannya bergantung pada kesesuaian antara kebijakan dan praktik di lapangan. Integritas menjadi dasar penting dalam reformasi birokrasi. Dengan demikian, nilai integritas membentuk budaya kerja yang profesional.

Penerapan budaya integritas diwujudkan melalui instrumen seperti kode etik, SOP, dan sistem pengendalian internal. Instrumen ini berfungsi sebagai pedoman sekaligus alat kontrol perilaku pegawai. Selain itu, sistem pengawasan dan evaluasi kinerja turut memperkuat implementasi nilai integritas. Dalam pembangunan Zona Integritas, upaya ini menciptakan lingkungan kerja yang transparan dan akuntabel. Namun, keberhasilannya sangat dipengaruhi oleh kepatuhan pegawai. Tanpa komitmen yang kuat, penerapan nilai cenderung administratif. Oleh karena itu, sinergi antara sistem dan perilaku menjadi kunci utama (Pratama & Sari, 2025). Peran kepemimpinan sangat penting dalam penerapan budaya integritas di lingkungan Itjen Kemenag. Pemimpin tidak hanya sebagai pengarah kebijakan, tetapi juga sebagai teladan dalam berperilaku. Keteladanan tersebut mendorong terbentuknya budaya kerja yang positif di kalangan pegawai. Di sisi lain, pemimpin memastikan kebijakan berjalan sesuai prinsip akuntabilitas. Dalam konteks zona integritas, kepemimpinan visioner mampu mendorong perubahan budaya kerja. Namun, inkonsistensi pemimpin dapat menurunkan kepercayaan pegawai (Andri & Ilosa, 2022). Oleh karena itu, kepemimpinan berintegritas menjadi faktor kunci.

Penerapan budaya integritas juga dipengaruhi oleh lingkungan kerja dan interaksi sosial antar pegawai serta komitmen organisasi secara keseluruhan. Budaya yang mendukung transparansi dan keterbukaan akan memperkuat implementasi nilai integritas, sedangkan lingkungan yang permisif akan menghambatnya. Dalam pembangunan zona integritas, aspek budaya menjadi tantangan yang kompleks dan membutuhkan perhatian serius (Pratama & Sari,

2025). Oleh karena itu, diperlukan upaya untuk membangun kesadaran kolektif pegawai secara berkelanjutan. Sinergi antara kepemimpinan, sistem organisasi, dan budaya kerja menjadi faktor utama dalam keberhasilan implementasi. Evaluasi serta penguatan secara terus menerus juga penting untuk menghadapi berbagai tantangan. Dengan pendekatan yang menyeluruh, integritas dapat tumbuh menjadi budaya organisasi yang berkelanjutan (Biahimo *et al.*, 2025).

Peraturan Budaya 9 Nilai Zona Integritas dan Peran Itjen Kemenag RI

Zona Integritas diatur dalam Permenpan RB Nomor 90 Tahun 2021 tentang Pembangunan dan Evaluasi Zona Integritas Menuju Wilayah Bebas Dari Korupsi Dan Wilayah Birokrasi Bersih Dan Melayani Di Instansi Pemerintah. Urgensi Integrasi zona integritas di dalam pelayanan publik adalah sebagai upaya yang dilakukan pemerintah dalam pemberantasan tindak pidana korupsi juga sebagai upaya peningkatan kualitas pelayanan publik. Integrasi dari dua komponen ini menjadi penghubung setiap sistem penyelenggaraan pemerintah yang meliputi unsur-unsur pelayanan publik, sehingga terjadi harmonisasi antar pembangunan zona integritas dan pelayanan publik (Al-Farisi H S, Nuswardani N, 2023).

Menurut Muqodam (2021) bahwa implementasi pembangunan budaya 9 nilai integritas sudah mengikuti ketentuan yang ada. Evaluasi ini dilakukan oleh tim penilai internal dan sudah diupayakan untuk dilengkapi sesuai dengan indikator pada Lembar Kerja Evaluasi (LKE). Dalam konteks budaya 9 nilai integritas di Inspektorat Jenderal Kemenag RI merujuk pada gugus perilaku kerja yang harus diinternalisasi ASN sebagai fondasi pembangunan zona integritas. Nilai-nilai ini selaras dengan konsep *revolution of mental* dan lima nilai budaya kerja kemenag (integritas, profesionalitas, inovasi, tanggung jawab, keteladanan), namun diperkaya menjadi 9 sikap spesifik untuk memperkuat integritas budaya (Sirin A, 2021).

Dr. Faisal Ali Hasyim yang merupakan bagian dari ITJEN Kemenag RI, dan pernah menjabat sebagai Inspektorat Jenderal Kemenag RI pada tahun 2022 hingga awal tahun 2025. Dalam ceramahnya ia menyampaikan bahwa seluruh ASN harus bisa menerapkan budaya 9 nilai integritas agar upaya pengawasan pada instansi lebih stabil dan bekerja sesuai dengan arahan tanpa terkecuali (Amanah, 2023). Itjen Kemenag RI berperan sebagai pengawas utama dalam pembangunan integritas zona, memastikan penerapan 9 nilai integritas di seluruh unit kerja melalui inspeksi, pelatihan, dan evaluasi. Ini mendukung revolusi mental ASN agar pengawasan berjalan stabil, efektif, dan selaras dengan arahan pimpinan (Inspek, 2009).

Bapak Yanto, S.Ag., MA., selaku Kepala Bagian Umum dan Barang Milik Negara (Kabag Umum dan BMN) di Sekretariat Inspektorat Jenderal (Itjen) Kemenag RI. Ia mengemukakan dalam perbincangan penelitian bahwa peran pada budaya 9 nilai zona integritas ini sangat krusial sebagai fondasi pengawasan internal, terutama dalam pengelolaan aset negara dan administrasi yang transparan agar selaras dengan Permenpan RB Nomor 90 Tahun 2021. Ia menekankan bahwa nilai-nilai tersebut sangat berperan aktif seperti halnya bersifat jujur dalam pinjam meminjam Barang Milik Negara (BMN). Dalam melakukan pekerjaan harus disertai akhlak yang mulia agar membuahkan hasil yang bermanfaat, pada penerapan penerapan budaya 9 nilai integritas di inspektorat jenderal kementerian agama RI sudah memenuhi standar perkembangan akhlak dalam bekerja. Sesuai hadits qudsi yang diriwayatkan oleh Imam Tirmidzi:

أَكْمَلُ الْمُؤْمِنِينَ إِيمَانًا أَحْسَنُهُمْ خُلُقًا، وَخَيْرُكُمْ خَيْرُكُمْ لِإِسَائِهِمْ

Artinya: "Orang yang paling sempurna imannya adalah yang paling baik akhlaknya, dan sebaik-baiknya kalian adalah yang paling baik terhadap keluarganya".

Pada hadits diatas Rasulullah SAW menegaskan parameter utama kesempurnaan iman seorang mukmin, yaitu kualitas akhlaknya. Hal ini sangat relevan dengan budaya 9 nilai zona integritas di Inspektorat Jenderal Kemenag RI, dimana internalisasi gugus perilaku seperti keteladanan, harmonis, dan berorientasi pelayanan menjadi wujud nyata akhlak mulia yang diamalkan ASN. Penerapan nilai-nilai ini tanpa henti menjadi fondasi pengawasan yang stabil dan

efektif (Musa, 2020).

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa penerapan budaya 9 nilai integritas di Inspektorat Jenderal Kementerian Agama Republik Indonesia merupakan bagian penting dalam mendukung keberhasilan reformasi birokrasi, khususnya dalam pembangunan Zona Integritas menuju Wilayah Bebas dari Korupsi (WBK) dan Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani (WBBM). Nilai-nilai integritas yang meliputi jujur, mandiri, tanggung jawab, berani, sederhana, peduli, disiplin, adil, dan kerja keras, terbukti tidak hanya bersifat normatif, tetapi telah menjadi pedoman perilaku ASN dalam menjalankan tugas pengawasan dan pelayanan publik.

Internalisasi nilai-nilai tersebut menunjukkan adanya upaya sistematis dalam membangun budaya kerja yang berintegritas melalui dukungan regulasi, sistem pengendalian internal, serta peran kepemimpinan yang menjadi teladan. Dalam konteks organisasi, integritas tidak hanya dipahami sebagai tanggung jawab individu, tetapi juga sebagai bagian dari sistem yang terintegrasi dalam tata kelola kelembagaan. Hal ini tercermin dari adanya penerapan kode etik, standar operasional prosedur (SOP), serta mekanisme evaluasi kinerja yang mendukung terciptanya lingkungan kerja yang transparan dan akuntabel.

Namun demikian, implementasi budaya integritas masih menghadapi berbagai tantangan, seperti resistensi terhadap perubahan, inkonsistensi perilaku pegawai serta belum optimalnya internalisasi nilai dalam praktik kerja sehari-hari. Oleh karena itu, keberhasilan pembangunan Zona Integritas sangat ditentukan oleh sinergi antara aspek struktural (regulasi dan sistem) dan aspek kultural (nilai dan perilaku), sehingga integritas dapat tumbuh sebagai budaya organisasi yang berkelanjutan.

UCAPAN TERIMAKASIH

Penulis mengucapkan terimakasih kepada pihak-pihak yang telah memberikan dukungan baik moril maupun materil dalam pelaksanaan penelitian ini. Ucapan terima kasih ini disampaikan kepada seluruh pihak yang telah berkontribusi, baik secara langsung maupun tidak langsung, sehingga penelitian ini dapat terselesaikan dengan baik. Penulis juga menyampaikan apresiasi kepada seluruh pihak yang telah memberikan bantuan, motivasi, serta fasilitas selama proses penelitian ini berlangsung.

DAFTAR PUSTAKA

- Al-Farisi H., S. N. (2023). Urgensi Integritasi Zona Integritas dan Pelayanan Publik. *Jurnal Inicio Legis Volume 4 Nomor 1*.
- Amanah. (2023). *9 Nilai Integritas yang Harus Dimiliki Agar Teladan Layanan Bebas dari Korupsi*. From <https://assajidin.com/2023/10/18/9-nilai-integritas-yang-harus-dimiliki-agar-teladan-layanan-bebas-dari-korupsi/>. Diakses pada 15 April 2026, 10.30 WIB
- Andri, M. J. (2022). Analisis Reformasi Melalui Zona Integritas Pada Lembaga Pemasarakatan Kelas II A Pekanbaru. *Jurnal Ekonomi dan Ilmu Sosial (JEIS) 2(1)*, 59–67.
- Annasthasya D, A. I. (2025). Metodologi Penelitian Kualitatif: Tinjauan Literatur Dalam Konteks Pendidikan. *Jurnal Ilmiah Multidisiplin*. <https://ejournal.lumbungpare.org/index.php/jim>. DOI:<https://doi.org/10.60126/jim.v3i7.1070>.
- Biahimo, J. M. (2025). Transformasi Zona Integritas Menuju Birokrasi Bebas Korupsi: Tinjauan Kebijakan dan Strategi Implementasi di Pemerintah Provinsi Gorontalo. *Jurnal ISO: Jurnal Ilmu Sosial, Politik dan Humaniora, 5(1)*, <https://doi.org/10.53697/iso.v5i1.2288>, 14.
- Bouckaert, G., & Van de Walle, S. (2019). Public service performance and trust in government: The problem of causality. *International Journal of Public Administration, 42(5)*, 413–423. <https://doi.org/10.1080/01900692.2018.1478799>
- Chanda, M. K. (2021). Internalisasi Budaya Organisasi (Studi Budaya Organisasi Bawaslu Sumatera Barat. *Jurnal Perspektif, 4(1)*, <https://doi.org/10.24036/perspektif.v4i1.392>, 39.

- Covey, S. R. (1989). *The 7 Habits of Highly Effective People*. New York: Free Press. hlm.195.
- Dwiyanto, A. (2021). *Reformasi birokrasi publik di Indonesia*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Denhardt, J. V., & Denhardt, R. B. (2015). The new public service revisited. *Public Administration Review*, 75(5), 664–672. <https://doi.org/10.1111/puar.12347>
- Herdayati, S. (2019). Desain Penelitian dan Teknik Pengumpulan Data dalam Penelitian. . *ISSN 2356-0304*.
- Huberts, L. (2018). Integrity: What it is and why it is important. *Public Integrity*, 20(sup1), S18–S32. <https://doi.org/10.1080/10999922.2018.1477404>
- Indonesia., K. P. (2020). *Pedoman pembangunan zona integritas menuju wilayah bebas dari korupsi (WBK) dan wilayah birokrasi bersih dan melayani (WBBM)*. Jakarta: KemenPAN-RB.
- Jazuli, A. (2021). Komitmen Agen Perubahan Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia dalam Pembangunan Zona Integritas Berkelanjutan. *Jurnal Ilmiah Kebijakan Hukum*, 15(3), <https://doi.org/10.30641/kebijakan.2021.V15.415-430>, 415–430.
- Jenderal, D. A. (2009). *Pengembangan Budaya Kerja Departemen Agama*. Jakarta: Cetakan buku pertama.
- Kaptein, M. (2017). The battle for business ethics: A struggle theory. *Journal of Business Ethics*, 144(2), 343–361. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2780-2>
- Korupsi, K. P. (2019). *Pendidikan antikorupsi untuk perguruan tinggi*. Jakarta: KPK RI.
- Kurniawan, A. &. (2023). Review Literatur Budaya Organisasi dan Pelayanan Publik Dalam Mungiu-Pippidi, A. (2020). The rise and fall of good governance promotion. *Journal of Democracy*, 31(1), 88–102. <https://doi.org/10.1353/jod.2020.0007>
- OECD. (2017). *Government at a Glance 2017: Public governance indicators*. Paris: OECD Publishing. Diakses dari: <https://www.oecd.org/gov/government-at-a-glance/>.
- PANRB, K. (2020). *Pedoman pembangunan Zona Integritas menuju WBK/WBBM*. Jakarta: KemenPAN-RB.
- Penerapan Reformasi di Lingkungan Instansi Pemerintahan. *Jurnal Ekonomi Trisakti*, 3(2), <https://doi.org/10.25105/jet.v3i2.16924>, 2247–2256.
- Prasojo, E., & Kurniawan, T. (2020). Reformasi birokrasi dan good governance di Indonesia. *Jurnal Administrasi Publik*, 17(1), 1–15. <https://doi.org/10.31506/jap.v17i1.8283>
- Pratama, R. I. (2025). Implementasi Zona Integritas Menuju Wilayah Bebas Korupsi dan Wilayah Birokrasi Bersih Melayani Di KPPN Sidoarjo. *IJPA - The Indonesian Journal of Public Administration*, 11.
- Rothstein, B., & Teorell, J. (2008). What is quality of government? A theory of impartial government institutions. *Governance*, 21(2), 165–190. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0491.2008.00391.x>
- Sari, N. P. (2021). Internalisasi nilai integritas dalam reformasi birokrasi di lingkungan pemerintahan. *Jurnal Manajemen dan Kebijakan Publik*, 6(2), 101–112. <https://doi.org/10.36624/jmkp.v6i2.267>
- Schein, E. H. (2017). Organizational culture and leadership in public organizations. *Leadership & Organization Development Journal*, 38(4), 489–502. <https://doi.org/10.1108/LODJ-05-2015-0095>
- Sirin, A. (2021). Strategi Implementasi Pembangunan Zona Integritas Pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Pekalongan. *Edutrained: Jurnal Pendidikan dan Pelatihan Vol,5, No. 2*.
- Treviño, L. K., den Nieuwenboer, N. A., & Kish-Gephart, J. J. (2014). Unethical behavior in organizations. *Annual Review of Psychology*, 65, 635–660. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-113011-143745>