

**IMPLEMENTASI PRINSIP-PRINSIP *GOOD CORPORATE GOVERNANCE* DALAM MENINGKATKAN REFORMASI BIROKRASI DI KANTOR KEMENTERIAN AGAMA KOTA YOGYAKARTA TAHUN 2017**



STATE ISLAMIC UNIVERSITY  
**SUNAN KALIJAGA**  
YOGYAKARTA

SKRIPSI

**Diajukan Kepada Fakultas Dakwah dan Komunikasi Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta untuk Memenuhi Sebagian Syarat-syarat Memperoleh Gelar Sarjana Strata I**

Oleh:  
**Rizqi Maknunatun Nahriyah**  
NIM. 13240061

Pembimbing:  
**Drs. M. Rosyid Ridla, M.Si.**  
NIP. 19670104 199303 1 003

**JURUSAN MANAJEMEN DAKWAH  
FAKULTAS DAKWAH DAN KOMUNIKASI  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN KALIJAGA  
YOGYAKARTA  
2019**



**KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN KALIJAGA  
FAKULTAS DAKWAH DAN KOMUNIKASI**

Jl. Marsda Adisucipto, Telp. 0274-515856, Yogyakarta 55281, E-mail: fd@uin-suka.ac.id

**PENGESAHAN SKRIPSI/TUGAS AKHIR**

Nomor: B-1276/Un.02/DD/PP.05.3/06/2019

Skripsi/Tugas Akhir dengan judul:

**IMPLEMENTASI PRINSIP-PRINSIP GOOD CORPORATE GOVERNANCE DALAM  
MENINGKATKAN REFORMASI BIROKRASI DI KANTOR KEMENTERIAN  
AGAMA KOTA YOGYAKARTA TAHUN 2017**

yang dipersiapkan dan disusun oleh:

Nama : Rizqi Maknunatun Nahriyah  
NIM/Jurusan : 13240061/MD  
Telah dimunaqasyahkan pada : Jumat, 31 Mei 2019  
Nilai Munaqasyah : 87 (A/B)

dan dinyatakan diterima oleh Fakultas Dakwah dan Komunikasi UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta.

**TIM MUNAQASYAH**

Ketua Sidang/Penguji I,

**Drs. M. Bosyid Ridla, M.Si.**  
NIP 19670104 199303 1 003

Penguji II,

**Drs. Mokh. Nazili, M.Pd.**  
NIP 19630210 199103 1 002

Penguji III,

**Dra. Nurmahni, M.Ag.**  
NIP 19720519 199803 2 001

Yogyakarta, 17 Juni 2019

Dekan,



**Nurjannah, M.Si**  
NIP 19600310 198703 2 001

**SURAT PERSETUJUAN SKRIPSI**

Kepada :  
Yth. Dekan Fakultas Dakwah dan Komunikasi  
UIN sunan Kalijaga Yogyakarta  
Di Yogyakarta

*Assalamu'alaikum Wr. Wb.*

Setelah membaca, meneliti, memberi petunjuk, dan mengoreksi serta mengadakan perbaikan seperlunya, maka kami selaku dosen pembimbing berpendapat bahwa proposal skripsi saudara:

Nama : Rizqi Maknunatun Nahriyah  
NIM : 13240061  
Judul Skripsi : **Implementasi Prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* Dalam Meningkatkan Reformasi Birokrasi di Kantor Kementerian Agama Kota Yogyakarta Tahun 2017**

Sudah dapat diajukan kembali kepada Fakultas Dakwah dan Komunikasi Jurusan Manajemen Dakwah UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta sebagai salah satu syarat memperoleh gelar Sarjana Strata Satu dalam bidang Manajemen Dakwah.

Dengan ini kami mengharapkan agar skripsi tersebut diatas dapat segera dimunaqasahkan. Atas perhatiannya kami ucapkan terimakasih.

*Wassalamu'alaikum Wr. Wb.*

Mengetahui:

Ketua Jurusan  
Manajemen Dakwah,



*[Signature]*  
Drs. M. Rasyid Ridla, M. Si  
NIP. 19670104 199303 1 003

Yogyakarta, 24 Mei 2019  
Pembimbing

Drs. M. Rasyid Ridla, M. Si  
NIP. 19670104 199303 1 003

**SURAT PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI**

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Rizqi Maknunatun Nahriyah  
NIM : 13240061  
Jurusan : Manajemen Dakwah  
Fakultas : Dakwah dan Komunikasi

Menyatakan dengan sesungguhnya, bahwa skripsi saya yang berjudul: **Implementasi Prinsip-prinsip Good Corporate Govenance Dalam Meningkatkan Reformasi Birokrasi di Kantor Kementerian Agama Kota Yogyakarta Tahun 2017** adalah hasil karya pribadi yang tidak mengandung plagiarisme dan tidak berisi materi yang dipublikasikan atau ditulis orang lain, kecuali bagian-bagian tertentu yang penyusun ambil sebagai acuan dengan tata cara yang dibenarkan secara ilmiah.

Apabila terbukti pernyataan ini tidak benar, maka penyusun siap mempertanggungjawabkan sesuai hukum yang berlaku.

STATE ISLAMIC UNIVERSITY  
SUNAN KALIJAGA  
YOGYAKARTA

Yogyakarta, 24 Mei 2019  
Yang menyatakan,



Rizqi Maknunatun Nahriyah  
NIM. 13240061

**HALAMAN PERSEMBAHAN**

**Karya ini kupersembahkan kepada:**

**Almamaterku Tercinta**

**Jurusan Manajemen Dakwah**

**Fakultas Dakwah dan Komunikasi**

**Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta**



STATE ISLAMIC UNIVERSITY  
**SUNAN KALIJAGA**  
YOGYAKARTA

## MOTTO

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ أَطِيعُوا لِرَسُولِهِ وَوَدَّ اللَّهُ أَنْ تَكُونَ لَهُمْ فِئَةً مِمَّنْ خَلَقَ إِذْ أَخْرَجَ مِنْكُمْ بَنِي إِسْرَائِيلَ فَاجْعَلُوا لِي آلِي اللَّهِ وَإِن لَّبُئِيَ إِذْ يَخْتَصِمُونَ  
لَا خَيْرَ لَكُم مِّنْ حَيْثُ أَنتُمْ آلِي اللَّهِ

“Wahai orang-orang yang beriman! Taatilah Allah dan taatilah Rasul (Muhammad), dan *ulil amri* (pemegang kekuasaan) di antara kamu. Kemudian jika kamu berlainan pendapat tentang sesuatu, maka kembalikanlah ia kepada Allah (Al Quran) dan Rasul (sunnahnya), jika kamu benar-benar beriman kepada Allah dan hari kemudian. Yang demikian itu, lebih utama (bagimu) dan lebih baik akibatnya”.

(QS. AN-NISA:59)<sup>1</sup>

STATE ISLAMIC UNIVERSITY  
SUNAN KALIJAGA  
YOGYAKARTA

---

<sup>1</sup> Al Qur'an, 4:59, Kementerian Agama Republik Indonesia, *Al-Qur'an Terjemah dan Tajwid* (Bandung: Sygma Creative Media Corporation, 2014), hlm. 87.

## KATA PENGANTAR

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Puji syukur kehadiran Allah SWT yang telah memberikan segala rahmat, taufiq dan hidayahNya kepada penyusun skripsi yang berjudul **“Implementasi Prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* dalam Meningkatkan Reformasi Birokrasi di Kantor Kementerian Agama Kota Yogyakarta Tahun 2017”** yang merupakan tugas akhir peneliti di Jurusan Manajemen Dakwah, Fakultas Dakwah dan Komunikasi, Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta guna memperoleh gelar Sarjana Strata Satu.

Sholawat serta salam semoga selalu terlimpahkan kepada sang baginda agung Rosulullah Muhammad SAW, beserta keluarga, para sahabat dan seluruh umatnya hingga mendapatkan syafa'at beliau di hari akhir kelak.

Peneliti menyadari bahwa dalam proses penyusunan skripsi ini masih jauh dari kesempurnaan serta bukan karena kemampuan penulis semata, namun didukung dengan bantuan arahan, bimbingan dan sumbangan pemikiran dari berbagai pihak. Oleh karena itu, peneliti mengucapkan banyak terima kasih kepada:

1. Bapak Prof. Drs. KH. Yudian Wahyudi, M.A Ph.D selaku Rektor Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta.
2. Ibu Dra. Hj. Nurjannah, M.Si, selaku Dekan Fakultas Dakwah dan Komunikasi Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta.
3. Bapak Drs. M. Rosyid Ridla, M.Si, selaku Ketua Jurusan Manajemen Dakwah di Fakultas Dakwah dan Komunikasi UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta sekaligus Dosen Pembimbing Skripsi yang telah

memberikan bimbingan, motivasi, dorongan, arahan, doa, dan nasehat dalam penyusunan skripsi ini.

4. Bapak Maryono, S.Ag., M. Pd. Selaku Dosen Pembimbing Akademik yang telah memberikan nasehat dan motivasi selama masa perkuliahan.
5. Ibu Nurhidayati selaku pegawai Tata Usaha beserta para pegawai lainnya di Jurusan Manajemen Dakwah Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta yang telah banyak berperan dalam penyusunan skripsi ini.
6. Seluruh Bapak dan Ibu Dosen Jurusan Manajemen Dakwah di Fakultas Dakwah dan Komunikasi yang telah memberikan ilmunya kepada peneliti sehingga skripsi ini dapat terselesaikan.
7. Bapak Drs. H. Sigit Warsita M.Ag, selaku Kepala Kantor Kementerian Agama Kota Yogyakarta Tahun 2017 serta seluruh jajaran pegawai di Kantor Kementerian Agama Kota Yogyakarta yang telah membantu dalam penelitian ini.
8. Kedua orang tua tercinta, Bapak M. Aziz, Ibu Binti Nur Laili, Adek Rizqi Mukarromatusy Syahriyah, Adek Ahmad Syafi'i Ghozali dan seluruh keluarga besar tercinta peneliti yang selalu mendukung setiap langkah, memanjatkan rangkaian doa restu dengan penuh kesabaran, kasih sayang dan segalanya yang telah engkau berikan hingga saat ini untuk peneliti.
9. Ibu Nyai Hj. Hunul Khotimah Warson yang senantiasa membimbingku, memberikan untaian nasehat dan doa dengan penuh cinta dan kasih.
10. Seluruh sahabat seperjuangan Jurusan Manajemen Dakwah Angkatan 2013 (AMANDEMENT) tercinta yang selalu memotivasi dan saling berbagi membantu peneliti.



11. Kepada Sahabat kelompok KKN saya: Atma, Fajar, Opang, Irfan, Fiya, Nafis, Izza, Nub, dan Denos yang saling memberikan motivasi, memberikan kenangan terindah tentang kebersamaan, kesederhanaan dan keterbatasan selama di tempat KKN Padukuhan Nyemuh tercinta sampai saat ini.
12. Seluruh keluarga kecilku tersayang khususnya penghuni Kamar 2A serta teman-teman PP. Al-Munawwir Komplek Q Krapyak Yogyakarta yang senantiasa memberikan semangat, motivasi, dorongan serta memberikan do'a dalam proses penyusunan skripsi sampai detik ini.
13. Seluruh jajaran pengurus PP. Al-Munawwir Komplek Q Krapyak Yogyakarta yang selalu memberi motivasi serta dorongan supaya mampu menyelesaikan skripsi ini.
14. Sahabat-sahabatku seperjuangan yang telah memberikan kenangan terindah serta motivasi yang luar biasa selama ini: Emma, Choirudah, Fika, Najim dan masih banyak lagi yang belum dapat peneliti sebutkan satu persatu.
15. Seluruh sahabat IKAPPMAM (Ikatan Keluarga Alumni Pondok Pesantren Mamba'ul Ma'arif Denanyar Jombang) Yogyakarta yang tak kenal lelah memberikan dorongan dan motivasi.
16. Seluruh para sahabat di Yayasan Team Tadarus AMM Yogyakarta yang tak kenal lelah memotivasi dan dorongan kepada peneliti.
17. Seluruh anggota dan warga PSNU (Pencak Silat Nahdlotu Ulama') Pagar Nusa UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta.

Demikian yang mampu peneliti sampaikan atas kerendahan hati dan kesadaran diri, peneliti berharap semoga skripsi ini bermanfaat dan segala keikhlasan, dukungan, arahan, bimbingan dan bantuan yang diberikan

kepada peneliti menjadi amal ibadah yang terus mengalir dari Allah SWT. Amiin.

Yogyakarta, 24 Mei 2019  
Peneliti

Rizqi Maknunatun Nahriyah  
13240061



## ABSTRAK

**Rizqi Maknunatun Nahriyah, 13240061**, Implementasi Prinsip-Prinsip *Good Corporate Governance* Dalam Meningkatkan Reformasi Birokrasi Di Kantor Kementerian Agama Kota Yogyakarta Tahun 2017, Jurusan Manajemen Dakwah, Fakultas Dakwah dan Komunikasi, UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta.

Penelitian ini berawal dari adanya penataan ulang sistem penyelenggara pemerintahan yang kurang efektif, efisien serta ditandai dengan tanpa adanya komitmen dan *national leadership* yang menjadikan gagalnya pelaksanaan reformasi birokrasi pada peristiwa yang sudah terjadi di Negara Indonesia. Mengetahui hal tersebut pihak pemerintahan mempunyai visi dan misi yang kuat untuk membangun reformasi birokrasi dan tata kelola pemerintahan yang baik sehingga mampu menyelenggarakan stabilitas di segala sektor.

Jenis penelitian ini adalah penelitian lapangan yang bersifat deskriptif dengan pendekatan kualitatif, yaitu dengan mengumpulkan data melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi. Subjek dalam penelitian adalah Kepala Kantor Kemenag Kota Yogyakarta, Pegawai bagian Hubungan Masyarakat, dan Pegawai Analisis Kepegawaian. Sedangkan untuk objek penelitian ini adalah penerapan prinsip-prinsip *good corporation governance* dalam meningkatkan reformasi birokrasi di Kantor Kemenag Kota Yogyakarta. Teknik penyajian data yang digunakan dalam penelitian ini adalah reduksi data, penyajian data, dan penarik kesimpulan. Uji keabsahan data yang digunakan yaitu memakai derajat kepercayaan dan kepastian.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa prinsip-prinsip *good corporate governanace* yang diterapkan untuk meningkatkan reformasi birokrasi di Kantor Kementerian Agama Kota Yoyakarta sudah mampu berjalan dengan optimal dengan kriteria sebagai berikut: selalu menanamkan nilai-nilai budaya kerja pada setiap diri pegawai, fokus dengan satu visi dan misi dalam membangun sistem pemerintahan yang baik serta mampu melayani masyarakat secara aefektif dan efisien.

**Kata Kunci:** Prinsip, *Good Corporate Governance*, Reformasi, Birokrasi.

## PEDOMAN TRANSLITERASI ARAB-LATIN

Pedoman Transliterasi Arab-Latin ini merujuk pada SKB Menteri Agama dan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan RI, tertanggal 22 Januari 1988 No: 158/ 1987 dan 0543b/U/1987.

### I. Konsonan Tunggal

Huruf Arab	Nama	Huruf Latin	Keterangan
ا	Alif	.....	tidak dilambangkan
ب	Ba'	B	Be
ت	Ta'	T	Te
ث	S'a	s\	es titik atas
ج	Jim	J	Je
ح	H}a'	h{	ha titik bawah
خ	Kha'	Kh	ka dan ha
د	Dal	D	De
ذ	Zal	z\	zet titik atas
ر	Ra'	R	Er
ز	Zai	Z	Zet
س	Sin	S	Es
ش	Syin	Sy	es dan ye
ص	S}ad	s}	es titik di bawah
ض	D}ad	d}	de titik di bawah
ط	T}a'>	t}	te titik di bawah
ظ	Z}a'	z}	zet titik di bawah
ع	'Ain	'	koma terbalik (di atas)
غ	Gain	G	Ge

ف	Fa'	F	Ef
ق	Qaf	Q	Qi
ك	Kaf	K	Ka
ل	Lam	L	El
م	Mim	M	Em
ن	Nun	N	En
و	Waw	W	W
ه	Ha'	H	Ha
ء	Hamzah	'	apostrof
ي	Ya'	Y	Ye

II. Konsonan rangkap karena *tasydi>d* ditulis rangkap

تتقوي ه	ditulis	<i>muta' aqqidi&gt;n</i>
عجج	ditulis	<i>'iddah</i>

III. *Ta>' Marbu>taḥ* di akhir kata

1. Bila dimatikan ditulis h:

نح	ditulis	<i>hibah</i>
جزيح	ditulis	<i>jizyah</i>

(ketentuan ini tidak diperlukan terhadap kata-kata Arab yang sudah terserap ke dalam bahasa Indonesia seperti zakat, shalat, dan sebagainya, kecuali dikehendaki lafal aslinya).

2. Bila dihidupkan karena berangkaian dengan kata lain, ditulis t:

وَعَمَّ اللهُ	ditulis	<i>ni 'matulla&gt;h</i>
زَكَاتِ الْفِطْرِ	ditulis	<i>zaka&gt;t al-fit}ri</i>

#### IV. Vokal pendek

اَ	Fathah	ditulis	a	contoh	ضَرَبَ	ditulis	<i>d}araba</i>
اِ	Kasrah	ditulis	i	contoh	فَهِمَّ	ditulis	<i>fahima</i>
اُ	Dammah	ditulis	u	contoh	كُتِبَ	ditulis	<i>kutiba</i>

#### V. Vokal panjang

1.	fathah + alif جَاهِيح	ditulis	a> (garis di atas) <i>ja&gt;hiliyyah</i>
2.	fathah + alif maqs}u>r يَسْعَ	ditulis	a> (garis di atas) <i>yas 'a&gt;</i>
3.	kasrah + ya' mati مَجِيْد	ditulis	i> (garis di atas) <i>maji&gt;d</i>
4.	dammah + wawu mati فُرُوْض	ditulis	u> (garis di atas) <i>furu&gt;d{</i>

#### VI. Vokal rangkap

1.	fathah + ya>' mati بَيْكُم	ditulis	ai <i>bainakum</i>
2.	fathah + wawu mati قَوْل	ditulis	au <i>qaul</i>

VII. Vokal-vokal pendek yang berurutan dalam satu kata, dipisahkan dengan apostrof:

وَأْتُمْ	ditulis	<i>a'antum</i>
أَعْدَحْ	ditulis	<i>u'iddat</i>
لَا نَكْرْتُمْ	ditulis	<i>la'in syakartum</i>

VIII. Kata sandang Alif + La>m

1. Bila diikuti huruf qamariyyah, ditulis al-

اِقْرَأْ	ditulis	<i>al-Qur'a&gt;n</i>
اِقْرِيْشْ	ditulis	<i>al-Qiya&gt;s</i>

2. Bila diikuti huruf syamsiyyah, sama dengan huruf qamariyyah

اِنْشَمْشْ	ditulis	<i>al-Syams</i>
اِنْسَمْءْ	ditulis	<i>al-Sama&lt;'</i>

IX. Huruf besar

Huruf besar dalam tulisan Latin digunakan sesuai dengan Ejaan Yang Disempurnakan (EYD)

X. Penulisan kata-kata dalam rangkaian kalimat dapat ditulis menurut penulisannya.

ذُوِي افِرُوْضْ	ditulis	<i>z awi&gt; al-furu&gt;d{</i>
اِهْ مِنْ سُنْحْ	ditulis	<i>ahl al-sunnah</i>

## DAFTAR ISI

<b>HALAMAN JUDUL .....</b>	<b>i</b>
<b>HALAMAN PENGESAHAN .....</b>	<b>ii</b>
<b>SURAT PERSETUJUAN SKRIPSI .....</b>	<b>iii</b>
<b>SURAT PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI.....</b>	<b>iv</b>
<b>HALAMAN PERSEMBAHAN .....</b>	<b>v</b>
<b>MOTTO .....</b>	<b>vi</b>
<b>KATA PENGANTAR .....</b>	<b>vii</b>
<b>ABSTRAK .....</b>	<b>xi</b>
<b>PEDOMAN TRANSLITERASI .....</b>	<b>xii</b>
<b>DAFTAR ISI .....</b>	<b>xvi</b>
<b>DAFTAR TABEL .....</b>	<b>xix</b>
<b>DAFTAR GAMBAR .....</b>	<b>xx</b>
<b>BAB I : PENDAHULUAN.....</b>	<b>1</b>
A. Penegasan Judul.....	1
B. Latar Belakang Masalah .....	3
C. Rumusan Masalah .....	7
D. Tujuan dan Kegunaan Penelitian .....	7
E. Kajian Pustaka .....	8
F. Kerangka Teori .....	12
G. Metode Penelitian .....	21
H. Sistematika Pembahasan .....	29
<b>BAB II: GAMBARAN UMUM LEMBAGA . .....</b>	<b>31</b>
A. Sejarah Berdirinya Kantor Kementerian Agama .....	31
B. Letak Geografis Kantor Kementerian Agama Kota Yogyakarta .....	35



C.	Profil Kantor Kementerian Agama Kota Yogyakarta ...	36
1.	Visi dan Misi Kementerian Kota Yogyakarta .....	36
2.	Kedudukan, Tugas dan Fungsi .....	37
3.	Tujuan Kementerian Agama Kota Yogyakarta .....	38
4.	Sasaran Kementerian Agama Kota Yogyakarta .....	38
5.	Susunan Organisasi Kementerian Agama Kota Yogyakarta .....	39
6.	Satuan Unit Kerja Kantor Kementerian Agama Kota Yogyakarta .....	40
7.	Budaya Kerja Kantor Kementerian Agama Kota Yogyakarta.....	48
8.	Bagan Organisasi dan Tata Kerja Kantor Kementerian Agama Kota Yogyakarta .....	49
9.	Data Jumlah Pegawai Kementerian Agama Kota Yogyakarta.....	50
D.	Sarana Prasarana Kantor Kementerian Agama Kota Yogyakarta.....	51
1.	Sarana Fisik .....	51
2.	Sarana Non Fisik .....	54
E.	Program Kegiatan Kantor Kementerian Agama Kota Yogyakarta .....	55
<b>BAB III:</b>	<b>PEMBAHASAN .....</b>	<b>56</b>
A.	Reformasi Birokrasi di Kantor Kementerian Agama Kota Yogyakarta .....	56
1.	Integritas .....	60
2.	Profesionalitas .....	62

3. Inovasi .....	63
4. Tanggungjawab .....	65
5. Keteladanan.....	66
B. Prinsip-prinsip <i>Good Corporate Governance</i> di Kantor Kementerian Agama Kota Yogyakarta .....	68
1. Prinsip Transparansi .....	68
2. Prinsip Akuntabilitas.....	72
3. Prinsip Responsibilitas .....	77
4. Prinsip Kewajaran .....	79
C. Hubungan Material antara <i>Good Corporate Governance</i> dengan Reformasi Birokrasi .....	83
<b>BAB IV: PENUTUP .....</b>	<b>85</b>
A. Kesimpulan .....	85
B. Saran .....	86
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>87</b>
<b>LAMPIRAN-LAMPIRAN.....</b>	<b>90</b>
1. Profil Lembaga Kementerian Agama Kota Yogyakarta	
2. Pedoman Wawancara	
3. Daftar Riwayat Hidup	

## DAFTAR TABEL

1. Tabel 2.1 Profil Lokasi Kemenag Kota Yogyakarta .....	37
2. Tabel 2.2 Jumlah KUA se-Kecamatan Kota Yogyakarta.....	43
3. Tabel 2.3 Jumlah Madrasah Negeri lingkup Kota Yogyakarta .....	43
4. Tabel 2.4 Jumlah Madrasah Swasta lingkup Kota Yogyakarta.....	44
5. Tabel 2.5 Jumlah RA/TK se-Kota Yogyakarta .....	44
6. Tabel 2.6 Jumlah Madrasah Diniyah Lingkup Kota Yogyakarta.....	45
7. Tabel 2.7 Jumlah Pondok Pesantren Lingkup Kota Yogyakarta.....	46
8. Tabel 2.8 Jumlah KBIH Lingkup Kota Yogyakarta.....	47
9. Tabel 2.9 Daftar Lembaga Keagamaan Lingkup Kota Yogyakarta	47
10. Tabel 2.10 Jumlah Pemeluk Agama di Kota Yogyakarta .....	48
11. Tabel 2.11 Tempat Ibadah Lingkup Kota Yogyakarta .....	48
12. Tabel 2.12 TPA/TKA lingkup Kota Yogyakarta.....	49
13. Tabel 2.13 Jumlah Tenaga Sosial Kegamaan se-Kota Yogyakarta	49
14. Tabel 2.14 Tingkat Pendidikan Umum se- Kota Yogyakarta .....	50
15. Tabel 2.15 Struktur Jabatan Kepala Setiap Bidang di Kantor Kemenag Kota Yogyakarta .....	51
16. Tabel 2.16 Jumlah Pegawai Berdasarkan Unit Kerja Kantor Kemenag Kota Yogyakarta .....	52
17. Tabel 2.17 Ruangan dan Fasilitas Kantor Kemenag Kota Yogyakarta.....	53
18. Tabel 2.18 Peralatan Mebel Kantor Kemenag Kota Yogyakarta .....	54
19. Tabel 2.19 Perangkat Keras Kantor Kemenag Kota Yogyakarta.....	55
20. Tabel 2.20 Perangkat Lunak Kantor Kemenag Kota Yogyakarta .....	55

## DAFTAR GAMBAR

1. Gambar 1.1 Triangulasi Metode Pengumpulan Data ..... 27
2. Gambar 1.2 Triangulasi Sumber Data ..... 28



# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Penegasan Judul

Penelitian ini berjudul “Implementasi Prinsip-Prinsip *Good Corporate Governance* dalam Meningkatkan Reformasi Birokrasi Di Kantor Kementerian Agama Kota Yogyakarta Tahun 2017”. Sebagai upaya memperjelas arah penelitian serta untuk menghindari timbulnya kesalahpahaman dalam memahami istilah, maka peneliti memberikan penegasan dan batasan-batasan dalam judul penelitian sehingga diperoleh pengertian yang jelas dan spesifik, sebagai berikut:

#### 1. Implementasi

Implementasi dalam *Kamus Besar Bahasa Indonesia* (KBBI) Pusat Bahasa berarti pelaksanaan atau penerapan.<sup>1</sup> Sedangkan penerapan dalam *Kamus Umum Bahasa Indonesia* artinya proses, cara pembuatan menerapkannya.<sup>2</sup> Implementasi yang dimaksud dalam penelitian ini adalah suatu proses untuk menerapkan teori kedalam aktivitas operasional yang disesuaikan dengan fakta yang terjadi.

#### 2. Prinsip-Prinsip

Prinsip-prinsip dalam *Kamus Umum Bahasa Indonesia* berarti asas (kebenaran yang menjadi pokok dasar orang berpikir, bertindak dan lain sebagainya).<sup>3</sup> Prinsip yang dimaksud dalam penelitian ini adalah suatu kebenaran yang dijadikan pokok dasar atau pedoman

---

<sup>1</sup> Departemen Pendidikan Nasional, *Kamus Besar Bahasa Indonesia Pusat Bahasa*, ed. 4, (Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama, 2008). hlm. 529.

<sup>2</sup> W.J.S. Poerwadarminta, *Kamus Umum Bahasa Indonesia*, ed. 3, (Jakarta: Balai Pustaka, 2006), hlm. 1059.

<sup>3</sup> W.J.S. Poerwadarminta, *Kamus Umum Bahasa Indonesia*, ed. 3, (Jakarta: Balai Pustaka, 2006), hlm. 911.

dalam melakukan kegiatan yang diselenggarakan oleh lembaga pemerintahan.

### 3. *Good Corporate Governance*

Menurut Affandi di dalam buku karyanya menyebutkan bahwa *good corporate governance* adalah sistem yang mengarahkan dan mengendalikan perusahaan agar tercapai keseimbangan antara kekuatan dan kewenangan perusahaan.<sup>4</sup> Sehingga yang dimaksud *good corporate governance* dalam penelitian ini adalah suatu sistem yang digunakan untuk mengatur dan mengendalikan perusahaan untuk menciptakan nilai tambah (*value added*) untuk semua pemegang saham, supaya bisnis yang dijalankan dapat memberikan kontribusi ataupun nilai positif bagi kedua belah pihak baik dari pihak lembaga pemerintahan sebagai pelayan dan masyarakat sebagai pelanggan.

### 4. Reformasi Birokrasi

Reformasi birokrasi dapat diartikan upaya untuk melakukan pembaharuan dan perubahan mendasar terhadap sistem penyelenggaraan pemerintahan terutama menyangkut aspek-aspek kelembagaan (organisasi), ketatalaksanaan (*business process*) dan sumber daya manusia aparatur.<sup>5</sup> Dengan demikian reformasi birokrasi digunakan sebagai alat atau perantara dalam menumbuhkan kembali sistem pemerintahan yang profesional, efektif dan efisien.

---

<sup>4</sup> Andrian Sutedi, *Good Corporate Governance*, (Jakarta: Sinar Grafika, 2011), hlm.1.

<sup>5</sup> Ahmad Norma Permata dkk, *Reformasi Birokrasi Berbasis Hasil: Partnership for Governance Reform*, (Jakarta: Penyusunan Roadmap Reformasi Birokrasi berbasis hasil, 2014), hlm. 1.

## 5. Kantor Kementerian Agama Kota Yogyakarta

Kantor Kementerian Agama Kota Yogyakarta merupakan lembaga di bawah pemerintah Republik Indonesia yang bergerak di bidang keagamaan dari berbagai divisi dalam memberikan pelayanan serta solusi bagi permasalahan hukum keagamaan dalam kehidupan sehari-hari di kalangan masyarakat khususnya di lingkungan Kota Yogyakarta. Kantor Kementerian Agama Kota Yogyakarta melayani permasalahan dari berbagai agama baik agama Islam, Kristen, Hindu, Budha dan Tionghoa dan lain sebagainya.

Jadi yang dimaksud dengan judul “Implementasi Prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* dalam Meningkatkan Reformasi Birokrasi di Kantor Kementerian Agama Kota Yogyakarta Tahun 2017” dalam penelitian ini adalah aktualisasi prinsip-prinsip *good corporate governance* yang ditanamkan dalam setiap individu para pegawai Kantor Kemenag Kota Yogyakarta untuk meningkatkan birokrasi yang sehat dari segi perubahan pola pikir, struktur pemerintahan maupun peraturan yang ditetapkan seta memberikan pelayanan terbaik terhadap masyarakat yang berada dalam wilayah kekuasaan Kantor Kementerian Agama Kota Yogyakarta Tahun 2017.

### **B. Latar Belakang Masalah**

*Good corporate governance* dan reformasi biokrasi merupakan isu yang tidak pernah usang untuk dikaji oleh pelaku bisnis, akademi, pembuat kebijakan dan instansi pemerintahan lainnya serta merupakan konsep yang paling utama bagi perbaikan kondisi penyelenggaraan kehidupan berbangsa dan bernegara di negara Indonesia.<sup>6</sup>

---

<sup>6</sup> Eko Prasojó dan Teguh Kurniawan, *Reformasi Birokrasi dan Good Governance: Kasus Best Practices dari Sejumlah Daerah di Indonesia*, Departemen Ilmu Administrasi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, (Jakarta:Universitas Indonesia, 2008), hlm. 1.

Selain itu pengalaman dari sejumlah negara menunjukkan bahwa reformasi birokrasi merupakan langkah yang menentukan dalam pencapaian kemajuan negara tersebut. Melalui reformasi birokrasi dilakukan penataan terhadap sistem penyelenggaraan pemerintahan yang tidak efektif dan efisien tetapi juga mampu menjadi tulang punggung dalam kehidupan berbangsa dan bernegara. Pada akhirnya, keberhasilan pelaksanaan reformasi birokrasi akan sangat mendukung dalam penciptaan *good corporate governance*.

Adanya *good corporate governance* sangat mendukung terhadap reformasi birokrasi serta tidak lepas dari berbagai kasus yang ada di dunia Nasional maupun Internasional, maka keberhasilan dari reformasi birokrasi akan sangat tergantung dari adanya komitmen dan *national leadership*. Tanpa adanya dua hal tersebut akan menyebabkan gagalnya pelaksanaan reformasi birokrasi sebagaimana peristiwa yang sudah terjadi di Negara Indonesia ini. Tanpa adanya komitmen baik dari badan negara yang bekerja di bagian eksekutif, legislatif dan yudikatif, reformasi birokrasi hanyalah *blueprint* yang berada dalam ruang vakum.<sup>7</sup>

Berawal dari pengamatan yang terjadi di Negara Kesatuan Republik Indonesia yang sudah berpuluh-puluh tahun memepertahankan negara dari penjajah untuk memperjuangkan kemerdekaan dan mampu memiliki sistem pemerintahan administrasi sendiri, hal ini membuktikan bahwasanya reformasi birokrasi pemerintah dahulu pernah dilakukan di zaman pemerintahan presiden

---

<sup>7</sup> Eko Prasajo dan Teguh Kurniawan, *Reformasi Birokrasi dan Good Governance: Kasus Best Practices dari Sejumlah Daerah di Indonesia*, Departemen Ilmu Administrasi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, (Jakarta:Universitas Indonesia, 2008), hlm. 2.



Soekarno dengan slogan yang amat terkenal saat itu yang disebut *retooling aparatur*.<sup>8</sup>

Pada pemerintahan presiden Soekarno merupakan reformasi pertama kali di Indonesia yang didorong oleh perubahan yang terjadi di lingkungan strategis nasional dan global, kemudian reformasi kedua dilakukan pada masa pemerintahan presiden Soeharto yang diawali dengan keinginan membangun bangsa dan negara bertujuan untuk menyelenggarakan stabilitas disegala sektor. Dari keinginan tersebut untuk mewujudkan stabilitas di segala sektor, maka Presiden Soeharto melakukan pendekatan kekuasaan, keamanan dan pemusatan segala macam kebijakan, maka disusunlah satu perubahan kebijakan dalam menata kelembagaan dan sistem birokrasi pemerintahan yang mendukung terwujudnya visi sentral. Bahkan sejak awal reformasi pemerintahan telah berupaya keras membangun tata kelola pemerintah yang baik, salah satu program utama pemerintah adalah membangun aparatur negara melalui reformasi birokrasi generasi pertama yang dilakukan secara bergilir bertahap, diawali pada 2008 di tiga instansi yaitu Departemen Keuangan, Mahkamah Agung dan Badan Penyelidik Keuangan dan pada tahun 2009 reformasi birokrasi diperluas ke delapan instansi, lalu pada tahun 2010 diperluas lagi menjadi sebelas instansi.<sup>9</sup>

Melihat hal tersebut para pelaku bisnis baik dalam ekonomi maupun masyarakat lingkungan pemerintahan perlu mengetahui adanya

---

<sup>8</sup> Miftah Thoha, *Birokrasi Pemerintahan Indonesia di Era Reformasi*, (Jakarta: Prenada Media Group, 2011), hlm. 101.

<sup>9</sup> Sofian Effendi, *Reformasi Tata Kelola Pemerintahan: Menyiapkan Aparatur Negara untuk Mendukung Demokrasi Politik dan Ekonomi Terbuka*, (Yogyakarta: Gajah Mada University Press, cetakan kedua, 2012), hlm. 79-80.

pemahaman tentang praktik *good corporate governance* yang terus berevolusi dari waktu ke waktu. Kajian atas *good corporate governance* disinggung pertama kalinya oleh Berle dan Means pada tahun 1932 ketika membuat sebuah buku yang menganalisis terpisahnya kepemilikan saham dan pengendalian. Pemisahan tersebut berimplikasi pada timbulnya konflik kepentingan antara para pemegang saham dengan pihak manajemen dalam struktur kepemilikan perusahaan yang tersebar.

Pada akhir tahun 1980-an banyak kesimpulan yang menyebutkan struktur kepemilikan dalam bentuk *dispersed ownership* akan memberikan dampak bagi buruknya kinerja manajemen.<sup>10</sup> Untuk pertama kalinya, usaha untuk melembagakan *good corporate governance* dilakukan oleh *Bank of England* dan *London Stock Exchange* pada tahun 1992 dengan membentuk *Cadbury Committee (Komite Cadbury)*, yang bertugas menyusun *Good Corporate Governance Code* yang menjadi acuan utama (*benchmark*) di banyak negara.<sup>11</sup>

Maka dari itu objek penelitian yang ditekankan oleh peneliti adalah faktor pendukung dan penghambat untuk mendukung pelaksanaan reformasi birokrasi dan *good corporate governance* yang lebih baik dengan segala kebijakan yang telah ditetapkan oleh bagian yang berwenang. Sebagaimana yang telah dipaparkan oleh Alimah bahwasanya dunia pemerintahan dalam membuat kebijakan dan

---

<sup>10</sup> Stilpon Nester dan John K. Thompson, "Corporate Governance Patterns in OECD Economies: Is Convergence Underway", (Makalah disampaikan pada Seminar Corporate Governance in Asia: A Comparative Perspective, Paris: 2001), hlm. 37.

<sup>11</sup> Indra Surya dan Ivan Yustia Vandana, *Penerapan Good Corporate Governance: Mengesampingkan Hak-hak Istimewa demi Kelangsungan Usaha*, (Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2008), hlm. 24.

peraturan untuk antar kementerian itu mengikuti pemerintah pusat otomatis tata kelolanya juga mengikuti reformasi birokrasinya, dari mana awalnya terbentuk, kemudian arahnya bagaimana, dimulai dari perubahan *mindseat* dan mental-mentalnya yang mana dulu beranggapan bahwa masyarakat harus mengikuti aturan pemerintah dan sekarang pemerintah membuat perubahan baru bagaimana dari pemerintah mampu memenuhi kebutuhan dan keinginan masyarakat.<sup>12</sup>

Berdasarkan uraian tersebut, maka peneliti memilih Kantor Kementerian Agama Kota Yogyakarta untuk diteliti lebih lanjut tentang prinsip-prinsip *good corporate governance* dan sistem reformasi birokrasi berfokus pada kinerja para pegawai. Dengan harapan hasil penelitian ini dapat dijadikan rujukan bagi lembaga tersebut khususnya, serta dapat dijadikan bagi pembaca serta lembaga umum.

### **C. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang tersebut, rumusan masalah dari penelitian ini adalah bagaimana implementasi prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* (GCG) dalam meningkatkan reformasi birokrasi di Kantor Kementerian Agama Kota Yogyakarta Tahun 2017?

### **D. Tujuan dan Kegunaan Penelitian**

Tujuan dalam penelitian ini yaitu untuk mengetahui implementasi prinsip-prinsip *good corporate governance* yang dilaksanakan oleh Kantor Kementerian Agama Kota Yogyakarta dalam meningkatkan pelaksanaan reformasi birokrasi. Adapun penelitian ini diharapkan memiliki kegunaan sebagai berikut:

---

<sup>12</sup> Hasil wawancara dengan Alimah (Pegawai Bidang Analisa Kepegawaian) di Kantor Kementerian Agama Kota Yogyakarta, tanggal 12 Juni 2017, pada pukul 08.25 WIB.

## 1. Secara Teoritis

- a. Penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan keilmuan dan sumbangan pemikiran mengenai implementasi prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* dalam meningkatkan kualitas pelaksanaan reformasi birokrasi di lingkungan pemerintahan Indonesia khususnya di Kantor Kementerian Agama Kota Yogyakarta.
- b. Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi acuan bagi peneliti berikutnya yang ingin mengkaji lebih mendalam tentang implementasi prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* dan reformasi birokrasi sehingga kita semua dapat mengetahui barokah daripada ilmu dan temuan-temuan penelitian.

## 2. Secara Praktis

- a. Bagi lembaga, penelitian ini dapat dijadikan sebagai bahan acuan, evaluasi dan teknis dalam meningkatkan pelaksanaan reformasi birokrasi melalui implementasi prinsip-prinsip *good corporate governance*.
- b. Bagi jurusan, penelitian ini dapat menjadi referensi tambahan dalam studi analisa mengenai implementasi prinsip-prinsip *good corporate governance* yang diterapkan dan dapat menjadi sumbangsih dalam keilmuan studi manajemen perencanaan, pengorganisasian, pergerakan, perubahan, dan pengendalian dakwah pada perusahaan yang berbasis Islam.

## E. Kajian Pustaka

Setelah melakukan telaah terhadap bahan-bahan kepustakaan untuk mengetahui keaslian pada penelitian ini, maka perlu disajikan beberapa penelitian terdahulu yang sejenis dan mengandung fokus

penelitian yang serupa berkaitan dengan penelitian ini, diantaranya adalah:

*Pertama*, Hana Septi Kuncaraningsih, Mahasiswa Fakultas Dakwah dan Komunikasi Universitas Sunan Kalijaga Yogyakarta, yang berjudul “*Pengaruh Good Corporate Governance Terhadap Kepuasan Muzakki Pada Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) Kabupaten Sleman Yogyakarta*”.<sup>13</sup> Dalam Skripsi ini menjelaskan tentang pengaruh *good corporate governance* terhadap kepuasan *muzakki* pada Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) Kabupaten Sleman Yogyakarta dengan menggunakan metode kuantitatif. Sedangkan perbedaan yang ada di dalam karya peneliti menggunakan penelitian kualitatif dan terfokus pada implementasi prinsip-prinsip *good corporate governance* dalam meningkatkan reformasi birokrasi di Kantor Kemenag Kota Yogyakarta.

*Kedua*, Sri Hartatik, Mahasiswa Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Universitas Sunan Kalijaga Yogyakarta, yang berjudul “*Pengaruh Implementasi Good Corporate Governance Terhadap Loyalitas Nasabah di Bank Syari’ah Mandiri Yogyakarta*”.<sup>14</sup> Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh implementasi *good corporate governance* terhadap loyalitas nasabah Bank Syari’ah Mandiri Yogyakarta. Persamaan yang terdapat antara penelitian saudara Sri Hartatik dengan peneliti adalah keduanya sama-sama meneliti tentang

---

<sup>13</sup> Hana Septi Kuncaraningsih, *Pengaruh Good Corporate Governanace Terhadap Kepuasan Muzakki Pada Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) Kabupaten Sleman Yogyakarta*, Skripsi Fakultas Dakwah dan Komunikasi UIN Sunan Kalijaga (Yogyakarta: UIN Sunan Kalijaga, 2014).

<sup>14</sup> Sri Hartatik, *Pengaruh Implementasi Good Corporate Governance Terhadap Loyalitas Nasabah Di Bank Syari’ah Mandiri Yogyakarta*, Skripsi Fakultas Ekoomi dan Bisnis Islam UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta, (Yogyakarta, UIN Sunan Kalijaga: 2016).

implementasi *good corporate governance*. Namun yang menjadi perbedaan adalah dalam penelitian saudara Sri Hartatik menggunakan metode penelitian kuantitatif yang berfokus pada pengaruh implementasi *good corporate governance*, sedangkan peneliti menggunakan metode penelitian kualitatif terfokus pada implementasi prinsip-prinsip *good corporate governance* dalam meningkatkan reformasi birokrasi di Kantor Kemenag Kota Yogyakarta.

*Ketiga*, Ivan Yusuf Faisal, Mahasiswa Fakultas Syari'ah dan Hukum UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta, yang berjudul "*Tinjauan Yuridis Perjanjian Kontrak dan Pelayanan Pasca Diberlakukannya Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 Tentang Grand Desain Reformasi Birokrasi Pada PT. TASPEN (PERSERO) Yogyakarta*".<sup>15</sup> Penelitian ini menjabarkan secara rinci bagaimana pengaruh diberlakukannya peraturan presiden no.81 tahun 2010 tentang grand desain reformasi birokrasi yang ada pada PT.Taspen (Persero). Dalam penelitian ini persamaan yang terdapat pada karya peneliti adalah sama-sama membahas mengenai reformasi birokrasi. Kemudian perbedaan yang terdapat dalam saudara Ivan Yusuf Faisal ini berfokus pada perjanjian kontrak terhadap PT. Taspen (persero) setelah berlakunya peraturan presiden no.81 tahun 2010 tentang grand desain reformasi birokrasi sedangkan dalam karya peneliti adalah implementasi prinsip-prinsip *good corporate governance* dalam meningkatkan reformasi birokrasi di Kantor Kemenag Kota Yogyakarta.

---

<sup>15</sup> Ivan Yusuf Faisal, *Tinjauan Yuridis Perjanjian Kontrak dan Pelayanan Pasca diberlakukannya PERPRES Nomor 81 Tahun 2010 Tentang Grand Desain Reformasi Birokrasi Pada PT. Taspen (Persero) Yogyakarta*, Skripsi Fakultas Syari'ah dan Hukum UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta, (Yogyakarta, UIN Sunan Kalijaga: 2017).

*Keempat*, Danang Febriyanto, Mahasiswa Fakultas Ekonomi dan Bisnis UIN Syarif Hidayatullah Jakarta, yang berjudul “*Analisis Penerapan Good Corporate Governance (GCG) Terhadap Kinerja Perusahaan (Studi Empiris Perusahaan yang Terdaftar di Bursa Efek Indonesia Tahun 2008-2012)*”.<sup>16</sup> Skripsi ini bertujuan untuk mengetahui analisis penerapan *good corporate governance* terhadap kinerja perusahaan yang dihubungkan dengan 5 variabel penelitian. Persamaan penelitian saudara Danang Febriyanto dengan peneliti yakni sama-sama menganalisis penerapan *good corporate governance*, namun perbedaan yang terdapat dalam penelitian ini yakni, penelitian yang dilakukan oleh saudara Danang Febriyanto berfokus pada analisis penerapan *good corporate governance* terhadap kinerja perusahaan, sedangkan dalam karya peneliti menjelaskan tentang implementasi prinsip-prinsip *good corporate governance* dalam meningkatkan reformasi birokrasi di Kantor Kemenag Kota Yogyakarta.

*Kelima*, Ranynda Niarachma, Mahasiswa Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Departemen Ilmu Administrasi Universitas Indonesia, yang berjudul “*Pengaruh Corporate Governance Terhadap Financial Distress: Studi Terhadap Perusahaan yang Terdaftar pada Bursa Efek Indonesia (BEI) Periode 2007-2010*”.<sup>17</sup> Skripsi ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *corporate governance* terhadap *financial distress* suatu perusahaan. Persamaan yang terdapat pada penelitian

---

<sup>16</sup> Danang Febriyanto, *Analisis Penerapan Good Corporate Governance (GCG) Terhadap Kinerja Perusahaan: Studi Empiris Perusahaan yang Tedaftar di Bursa Efek Indonesia (BEI) Tahun 2008-2012*. Skripsi Fakultas Ekonomi dan Bisnis UIN Syarif Hidayatullah Jakarta, (Jakarta, UIN Syarif Hidayatullah: 2013).

<sup>17</sup> Ranynda Niarachma, *Pengaruh Corporate Governance Terhadap Financial Distress: Studi Terhadap Perusahaan Yang Terdaftar Pada Bursa Efek Indonesia (BEI) Periode 2007-2010*. Skripsi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Departemen Ilmu Administrasi Universitas Indonesia Jakarta, (Jakarta, Universitas Indonesia: 2012).

saudara Ranynda Niarachma yakni sama-sama memiliki fokus penelitian tentang *good corporate governance*. Selain itu perbedaan dalam penelitian saudara Ranynda Rachma ini yakni lebih mengarah pada pengaruh *good corporate governance* terhadap *financial distress*, sedangkan dalam penelitian yang dilakukan oleh peneliti berfokus pada implementasi prinsip-prinsip *good corporate governance* dalam meningkatkan reformasi birokrasi di Kantor Kemenag Kota Yogyakarta.

## **F. Kerangka Teori**

### **1. Tinjauan Tentang Prinsip-prinsip *Good Corporate Governance***

Penggunaan istilah prinsip dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia adalah asas atau kebenaran yang sudah dapat dipastikan. Mengenai prinsip-prinsip *good corporate governance* kita harus mengetahui definisi Tata Kelola Perusahaan yang baik (*good corporate governance*) itu sendiri. Berangkat dari berbagai pakar teori *good corporate governance* yang ada, memiliki definisi seperangkat peraturan yang mengatur hubungan antara pemegang saham, pengurus (pengelola) perusahaan, pihak kreditur, pemerintah, karyawan serta para pemegang kepentingan intern dan esktern lainnya yang berkaitan dengan hak-hak dan kewajiban mereka atau dengan kata lain suatu sistem yang mengatur dan mengendalikan perusahaan.

Menurut Tsuguoki Fujinuma yang dikutip dalam bukunya Muhammad Arief Effendi menyebutkan bahwa GCG merupakan :

*“Corporate Governance is a company’s system of internal control, which has as its principal aim the management of risk that are significant to the fulfilment of its business objectives, with a view to safeguarding the*



*company's assets and enhancing over time the value of the stakeholders investment".*<sup>18</sup>

Berdasarkan pengertian tersebut *corporate governance* didefinisikan sebagai suatu sistem pengendalian internal perusahaan yang memiliki tujuan utama mengelola resiko yang signifikan untuk memenuhi tujuan bisnisnya melalui pengamanan aset perusahaan dan meningkatkan nilai investasi pemegang saham dalam jangka panjang.

Berkenaan mengenai implementasi prinsip-prinsip *good corporate governance* sangat berkorelasi dengan kepentingan para *stakeholders* perusahaan, disadari bahwa implementasi prinsip-prinsip *good corporate governance* merupakan salah satu upaya yang signifikan untuk melepaskan diri dari krisis ekonomi yang melanda Indonesia. Peran dan tuntunan investor dan kreditor asing mengenai penerapan prinsip *good corporate governance* merupakan salah satu faktor dalam pengambilan keputusan berinvestasi suatu perusahaan. Implementasi prinsip *good corporate governance* dalam dunia usaha di Indonesia merupakan tuntunan zaman agar perusahaan-perusahaan yang ada jangan sampai terlindas oleh persaingan global yang semakin keras. Prinsip *good corporate governance* juga merupakan komponen tata prilaku (*code of conduct*) yang diyakini oleh banyak pakar yang merupakan katalisator pemulihan sektor perusahaan di Indonesia, termasuk juga di sektor badan-badan hukum negara (BUMN).<sup>19</sup>

---

<sup>18</sup> Muh. Arief Effendi, *The Power Of Good Corporate Governance: Teori dan Implementasi*, (Jakarta: Salemba Empat, 2009), hlm.1.

<sup>19</sup> Indra Surya & Ivan Yustiavandana, *Penerapan Good Corporate Governanace: Mengesampingkan Hak-Hak Istimewa Demi Kelangsungan Usaha*, (Jakarta: Kencana Prenada Media Group), hlm. 109.

Prinsip *good corporate governance* diharapkan menjadi titik rujukan pembuat kebijakan (pemerintah) dalam membangun kerangka kerja penerapan *corporate governance*. Bagi pelaku usaha dan pasar modal, prinsip ini dapat menjadi pedoman mengkolaborasi praktek terbaik bagi peningkatan kinerja serta keberlangsungan dalam suatu lembaga.

Menurut Surat Keputusan Menteri BUMN Nomor: Kep. 117/M-MBU/2002 tentang penerapan praktek *good corporate governance* yang dikutip oleh Sedarmayanti bahwa prinsip-prinsip *good corporate governance* meliputi:<sup>20</sup>

a. *Transparancy* (Keterbukaan informasi)

Hak pemegang saham yang harus diberi informasi benar dan tepat waktu mengenai perusahaan, dapat berperan serta dalam pengambilan keputusan mengenai perubahan mendasar atas perusahaan dan memperoleh bagian keuntungan perusahaan. Pengungkapan yang akurat dan tepat waktu serta transparansi mengenai semua hal penting bagi kinerja perusahaan, kepemilikan serta pemegang kepentingan.

b. *Accountability* (Akuntabilitas)

Perhitungan pelaksanaan tugas yang disampaikan kepada atasan atau pemberi tugas oleh bawahan atau yang diberi kuasa dalam batas kekuasaan yang diterimanya merupakan tanggung jawab manajemen melalui pengawasan efektif berdasarkan keseimbangan kekuasaan antar manajer, pemegang saham, dewan komisaris, dan auditor, merupakan bentuk pertanggungjawaban

---

<sup>20</sup> Republik Indonesia, Keputusan Menteri Badan Usaha Milik Negara Nomor: KEP-117/M-MBU/2002 Tentang Penerapan Praktik Good Corporate Governance pada Badan Usaha Milik Negara.

manajemen kepada perusahaan dan pemegang saham, tanggungjawab yang dimaksud lebih menekankan pada catatan atau laporan tertulis.

c. *Responsibility* (Pertanggungjawaban)

Peran pemegang saham harus diakui sebagaimana ditetapkan oleh hukum dan kerjasama yang aktif antara perusahaan serta pemegang kepentingan dalam menciptakan kekayaan, lapangan kerja, dan perusahaan yang sehat dari aspek keuangan. Pertanggungjawaban yang dimaksud lebih menekan pada kebijaksanaan yang berarti kemampuan untuk menjawab atau memenuhi janji baik janji kepada orang lain maupun kepada diri sendiri.

d. *Fairnes* (Kesetaraan atau Kewajaran)

Perlakuan yang sama terhadap pemegang saham, terutama kepada pemegang saham minoritas dan pemegang saham asing, dengan keterbukaan informasi yang penting serta melarang pembagian untuk pihak sendiri dan perdagangan saham oleh orang dalam.

e. *Independency* (Kemandirian)

Dalam prinsip independensi sangat berkaitan dengan komite audit diharapkan dapat bersikap independen terhadap kepentingan pemegang saham mayoritas maupun minoritas. Selain itu, anggota komite audit seharusnya tidak memiliki hubungan bisnis apapun dengan perusahaan maupun hubungan kekeluargaan dengan anggota direksi dan komisaris perusahaan, sehingga terhindar dari benturan kepentingan.

Berdasarkan uraian di atas prinsip-prinsip *good corporate governance* pada hakikatnya sama yaitu mempertanggungjawabkan kegiatan yang telah dipercayakan, transparansi atas informasi dan keadaan yang sesungguhnya yang diamati perusahaan atau lembaga pemerintahan, persamaan perlakuan bagi seluruh pemegang saham atau atasan yang berperan penting dalam lembaga pemerintahan.

Supaya implementasi *good corporate governance* pada lembaga pemerintahan berjalan lancar sesuai dengan harapan diperlukan komitmen dari dua element yakni pertama dewan direksi (*board of direct*) dan yang kedua dewan komisaris (*board of comissioner*). Tugas dari dewan direksi yakni untuk mengurus suatu lembaga yang di pegang sementara dewan komisaris berfungsi untuk melakukan pengawasan, selain itu komisaris independen berfungsi sebagai penyeimbang dalam pengambilan keputusan oleh dewan komisaris. Peran dari kedua dewan tersebut sangatlah penting dan cukup menentukan.

Prinsip-prinsip *good corporate governance* yang telah dipaparkan tidak hanya berlaku pada lembaga swasta atau perusahaan saja namun dapat berlaku pada lembaga pemerintahan sebagaimana yang telah dijadikan objek penelitian oleh peneliti yakni di Kantor Kementerian Agama Kota Yogyakarta. Untuk mendukung terlaksananya prinsip *good corporate governance* dibutuhkan kerjasama, komitmen dan profesionalitas dari seluruh pegawai dalam menjalankan program serta tata tertib yang ada di Kantor Kementerian Agama Kota Yogyakarta.

## 2. Tinjauan Tentang Reformasi Birokrasi

Berbicara terkait reformasi birokrasi, untuk lebih baiknya terlebih dahulu memahami pengertian dari birokrasi itu sendiri dimana birokrasi ini termasuk kata yang sering menjadi perbincangan dalam ilmu politik dan pemerintahan.

### a. Kerangka hukum manajemen birokrasi

Aturan pembinaan kepegawaian (birokrasi) di Indonesia diturunkan dari uu no. 43 tahun 1999 tentang perubahan atas uu no. 8 tahun 1974 tentang pokok-pokok kepegawaian dan menurunkan 12 peraturan pemerintah yang menyangkut pembinaan kepegawaian. Namun yang spesifik membahas tentang rekrutmen dan promosi pejabat birokrasi adalah peraturan pemerintah no. 13 tahun 2002 tentang perubahan atas peraturan pemerintah No. 100 tahun 2000 tentang pengangkatan pegawai negeri sipil dalam jabatan struktural.<sup>21</sup>

### b. Definisi birokrasi

Secara bahasa definisi birokrasi berasal dari bahasa Perancis, *bureaucracy* yang berarti kantor atau meja tulis, sedangkan dari kata Yunani, *kratein* yang berarti mengatur.<sup>22</sup> Sedangkan secara istilah definisi birokrasi menurut Peter M. Blau dan Marshal W. Meyer yang dikutip oleh M. Mas'ud Said, berarti:

*“Bureaucracy refers to a particular form and style of administrative organization. Although it has been subject to strong criticism for a long time, bureaucracy and its variants can still be found in a large number of organizations”.*

---

<sup>21</sup> Azhari, *Mereformasi Birokrasi Publik Indonesia : Studi Perbandingan Intervensi Pejabat Politi Terhadap Pejabat Birokrasi di Indonesia dan Malaysia* (Yogyakarta: Pustaka Pelajar Offset, 2011), hlm. 224-225.

<sup>22</sup> M. Mas'ud Said, *Birokrasi di Negara Birokratis: Makna, Masalah dan Dekonstruksi* (Malang: UMM Press, 2012), hlm. 1.

Birokrasi adalah tipe organisasi yang dimaksudkan untuk mencapai tugas-tugas administratif dengan cara mengkoordinasi secara sistematis teratur pekerjaan dari banyak anggota organisasi.<sup>23</sup> Selain itu pendapat lain tentang dasar pemilihan personel birokrasi biasanya dilandaskan pada keterampilan dan kepandaian yang dimiliki oleh seseorang untuk menjalankan tugas tertentu. Senada dengan ungkapan Max Weber, yakni:<sup>24</sup>

*“Birokrasi adalah sistem administrasi rutin yang dilakukan dengan keseragaman, diselenggarakan dengan cara-cara tertentu, didasarkan aturan tertulis oleh orang-orang yang berkompeten di bidangnya”.*

Didukung dengan pendapat Syukur Abdullah bahwa birokrasi dapat dimaknai berdasarkan tugas pokok atau misi yang mendasari suatu organisasi, yakni:<sup>25</sup>

*“Birokrasi secara umum berarti rangkaian organisasi pemerintahan yang menjalankan tugas-tugas pemerintahan umum termasuk memelihara ketertiban dan keamanan, dari tingkat pusat sampai daerah, yaitu propinsi, kabupaten, kecamatan, dan desa. Tugas tersebut lebih bersifat mengatur atau regulatif function”.*

Berdasarkan pendapat para ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa birokrasi merupakan proses yang diciptakan secara rasional untuk menjamin mekanisme dan sistem kerja yang teratur, pasti, dan mudah dikendalikan oleh orang-orang yang

---

<sup>23</sup> Wahyudi Kumorotomo, *Etika Administrasi Negara* (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 1994), hlm. 62.

<sup>24</sup> Dede Mariana, dkk, *Reformasi Birokrasi dan Paradigma Baru Administrai Publikdi Indonesia, dalam Falih Suedi dan Bintoro Wardiyanto, Revitalisasi Administrasi Negara: Reformasi Birokrasi dan E-Governance* (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2010), hlm. 18-19.

<sup>25</sup> Muhammad Tamar, *Filsafat Ilmu Pemerintahan* (Banten: Universitas Terbuka, 2012), hlm. 9.8.

bekerja dalam birokrasi pemerintahan dan mampu bekerja secara profesional. Mereka diangkat dan diupah untuk menduduki jabatannya di lembaga pemerintahan yang telah ditetapkan tugas dan fungsi dari atasannya.

c. Definisi reformasi birokrasi

Reformasi Birokrasi adalah upaya pemerintah meningkatkan kinerja melalui berbagai cara dengan efektifitas, efisiensi dan akuntabilitas.<sup>26</sup> Sedangkan teori reformasi birokrasi dalam undang-undang dasar 1945 disebutkan bahwa reformasi birokrasi dimaknai sebagai penataan ulang terhadap sistem administrasi yang dijalankan oleh aparatur negara baik pada level pemerintahan lokal maupun pemerintahan nasional. Pendekatan reformasi birokrasi ini merupakan pendekatan sistematis yang secara konseptual lebih mengutamakan komprehensi dibandingkan ekstensi.<sup>27</sup>

Maksud dari penjabaran di atas yakni reformasi birokrasi adalah agenda yang mendesak untuk dilakukan demi pembenahan sistem administrasi yang benar-benar melayani masyarakat secara keseluruhan. Apabila dihubungkan reformasi birokrasi juga berarti.<sup>28</sup>

- 1) Perubahan cara berpikir (pola pikir, pola sikap dan pola tindak)

---

<sup>26</sup> Dyah Mutiarin dan Arif Zaenuddin, *Manajemen Birokrasi dan Kebijakan: Penelusuran Konsep dan Teori*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar), hlm.155.

<sup>27</sup> Kristian Widiya Wicaksono, *Administrasi dan Birokrasi Pemerintah*, (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2006), hlm. 15.

<sup>28</sup> Sedarmayanti, *Reformasi Administrasi Publik, Reformasi Birokrasi dan Kepemimpinan Masa Depan: Mewujudkan Pelayanan Prima dan Kepemerintahan yang Baik*. (Bandung: PT. Refika Aditama, 2010), hlm. 71-72.

- 2) Perubahan penguasa menjadi pelayan
- 3) Mendahulukan peranan dari wewenang
- 4) Tidak berpikir hasil produksi tetapi hasil akhir
- 5) Perubahan manajemen kinerja
- 6) Pantau percontohan reformasi birokrasi, mewujudkan pemerintahan yang baik, bersih, transparan dan profesional, bebas dari KKN.

Faktor-faktor yang bisa menimbulkan adanya reformasi birokrasi pemerintah menurut Miftah Thoha adalah:<sup>29</sup>

- 1) Adanya kebutuhan melakukan perubahan dan pembaharuan
- 2) Memahami perubahan yang terjadi di lingkungan strategi nasional
- 3) Memahami perubahan yang terjadi di lingkungan strategi global
- 4) Memahami perubahan yang terjadi dalam paradigma manajemen pemerintahan.

Sedangkan menurut Azhari, tolak ukur berhasilnya reformasi birokrasi yaitu bisa ditinjau dari 3 (tiga) sasaran yakni:<sup>30</sup>

- 1) Birokrasi yang bersih dan Akuntabel
- 2) Birokrasi yang efektif dan efisien
- 3) Birokrasi yang memiliki pelayanan publik yang berkualitas

Dalam skripsi ini teori reformasi birokrasi merupakan bagian suatu langkah sekaligus strategi kebijakan untuk

---

<sup>29</sup> Miftah Thoha, *Birokrasi Pemerintah Indonesia di Era Reformasi*, (Jakarta: Kencana Prenada, 2011), hlm. 106-107.

<sup>30</sup> Azhari, *Mereformasi Birokrasi Publik Indonesia: Studi Perbandingan Intervensi Pejabat Politik Terhadap Pejabat Birokrasi Di Indonesia dan Malaysia*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2011), hlm. 66-67.



membenahi lembaga pemerintahan yang tidak bekerja secara maksimal dan sering melakukan inkonsisten dalam memberikan pelayanan masyarakat yang menjadi kewenangan pihak Kementerian Agama Kota Yogyakarta sebagai objek teliti. Penggunaan teori ini diharapkan akan memberikan pemahaman yang lebih luas mengenai kualitas peningkatan sistem reformasi birokrasi yang ada di Kantor Kementerian Agama Kota Yogyakarta.

### **G. Metode Penelitian**

Penelitian adalah suatu usaha untuk memperoleh fakta atau prinsip dengan cara mengumpulkan dan menganalisis data suatu masalah yang diteliti.<sup>31</sup> Adapun metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

#### **1. Lokasi penelitian**

Penelitian ini dilakukan di Kantor Kementerian Agama Kota Yogyakarta yang berada di Jalan Ki Mangun Sakoro No. 43 A Yogyakarta 55119 sebelah selatannya SMP Muhammadiyah 4 Yogyakarta. Alasan melakukan penelitian di Kantor Kementerian Agama Kota Yogyakarta adalah untuk mengetahui sistem pemerintahan reformasi birokrasi atau administrasi negara yang telah digunakan oleh lembaga pemerintahan tersebut.

#### **2. Jenis penelitian**

Penelitian ini termasuk jenis lapangan (*field Research*), yakni kegiatan penelitian di lingkungan tertentu untuk mengadakan pengamatan dan memperoleh data. Penelitian ini dilakukan di

---

<sup>31</sup> Hermawan Wasito, *Pengantar Metodologi Penelitian* (Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 1997), hlm. 7.

Kantor Kementerian Agama Kota Yogyakarta. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kualitatif.<sup>32</sup> Dalam penelitian ini data yang dikumpulkan berupa kata-kata, gambar, dan bukan berupa angka-angka atau dapat disebut penelitian kualitatif deskriptif.<sup>33</sup>

### 3. Langkah-langkah penelitian

Langkah-langkah penelitian ini adalah sebagai berikut.<sup>34</sup>

#### a. Tahap pra lapangan

Pada tahap ini peneliti melakukan penjajakan lapangan tentang latar penelitian, mencari data tentang hal-hal yang berkaitan dengan topik penelitian sampai perizinan yang harus dipenuhi.

#### b. Tahap pekerja lapangan

Peneliti memasuki lapangan yang bertujuan untuk mengumpulkan data di lapangan. Tahap analisis data peneliti melaksanakan serangkaian proses analisis data kualitatif dengan melakukan analisis berdasarkan rumusan data teori dalam usaha membahas permasalahan yang ada untuk menarik kesimpulan.

### 4. Subjek dan Objek Penelitian

#### a. Subjek penelitian

Subjek penelitian<sup>35</sup> adalah orang-orang yang menjadi sumber informasi yang dapat memberikan data sesuai dengan

---

<sup>32</sup> Sugiyono, *Metodologi Kuantitatif-Kualitatif R & D*, (Bandung: Alfabeta, 2008), hlm. 8.

<sup>33</sup> Lexy J Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2010), hlm. 11.

<sup>34</sup> *Ibid.*, hlm. 127-151.

<sup>35</sup> Tatang M. Amin, *Menyusun Rencana Penelitian*, (Jakarta: Rajawali Press, 1990), hlm. 135.

topik masalah yang sedang diteliti. Dalam penelitian ini identik dengan data primer yang didapat dari informan untuk memberikan keterangan kepada peneliti, informan yang dimaksud dalam penelitian ini adalah:

- Kepala Kantor Kementerian Agama Kota Yogyakarta
- Pegawai inti di bidang Birokrasi (Kepegawaian) Kantor Kementerian Agama Kota Yogyakarta
- Pegawai bagian hubungan masyarakat di Kantor Kementerian Agama Kota Yogyakarta

b. Objek penelitian

Objek penelitian<sup>36</sup> adalah permasalahan-permasalahan yang menjadi titik sentral suatu penelitian. Objek yang digunakan dalam penelitian ini adalah implementasi prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* (GCG) dalam meningkatkan reformasi birokrasi di Kantor Kementerian Agama Kota Yogyakarta.

5. Metode Pengumpulan Data

Metode yang digunakan dalam penelitian ini, antara lain:

a. Observasi

Observasi<sup>37</sup> adalah pengamatan dan pencatatan sistematis terhadap fenomena-fenomena yang diteliti. Peneliti melakukan pengamatan secara langsung, dapat juga diartikan pengamatan secara sistematis fenomena yang diselidiki. Adapun observasi yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan jenis *non*

---

<sup>36</sup> Suharsini Arikunto, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*, (Jakarta: Rineka Cipta, 1991), hlm. 91.

<sup>37</sup> Sutrisno Hadi, *Metode Research, Jilid II*, (Yogyakarta, Andi Ofset, 1995), hlm.163.

*participans observation*<sup>38</sup> yaitu peneliti tidak mengambil bagian secara langsung dalam situasi di lapangan, hanya saja sebagai pengamat.

b. Wawancara

Wawancara<sup>39</sup> yang mendalam secara umum adalah proses memperoleh keterangan untuk tujuan penelitian dengan cara tanya jawab sambil bertatap muka antara pewawancara dengan informan atau orang yang diwawancarai dengan atau tanpa menggunakan pedoman (*guide*) wawancara. Teknik yang digunakan dalam penelitian ini adalah wawancara semi *structure*<sup>40</sup> yaitu mulanya menyatakan serangkaian pertanyaan yang sudah terstruktur, kemudian satu persatu diperdalam untuk mengecek pertanyaan lebih lanjut. Adapun yang menjadi informan atau marasumber dalam penelitian ini diantaranya adalah sebagian pegawai Kantor Kementerian Agama Kota Yogyakarta.

c. Dokumentasi

Dokumentasi<sup>41</sup> yaitu mencari data mengamati hal-hal atau variable yang berupa catatan, transkrip, buku, surat kabar, majalah, prasasti, notulen rapat, legger, agenda dan sebagainya. ini dimaksudkan sebagai penguat dan pembanding. Secara spesifik metode dokumentasi difokuskan untuk mengumpulkan data-data yang bersumber dari dokumen yang terkait dengan

---

<sup>38</sup> Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*, (Bnadung: Alfabeta, 2012), hlm.308.

<sup>39</sup> Burhan Bungin. *Penelitian Kualitatif: Komunikasi, Ekonomi, Kebijakan Publik dan Ilmu Sosial lainnya*, (Jakarta: Kencana, 2007), hlm. 108.

<sup>40</sup> Suharsini Arikunto, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*, (Jakarta: Rineka Cipta, 1991), hlm. 197.

<sup>41</sup> *Ibid.*, hlm. 202.

reformasi birokrasi dan prinsip-prinsip *good corporate governance* di Kantor Kementerian Agama Kota Yogyakarta.

## 6. Metode Analisi Data

Analisi data dilakukan guna untuk menyempitkan dan membatasi penemuan-penemuan hingga menjadi satu dan teratur serta tersusun dan lebih berarti.<sup>42</sup> Menurut Sugiyono terdapat tiga cara dalam menganalisis data yaitu reduksi data, penyajian data dan pengambilan kesimpulan, diantaranya yakni:

### a. Reduksi data

Reduksi data adalah merangkum, memilih hal-hal yang pokok, memfokuskan ke dalam hal-hal yang penting, dicari dari tema dan polanya.<sup>43</sup> Sehingga data yang direduksi akan memberikan gambaran yang jelas dan mempermudah penelitian untuk melakukan pengumpulan data. Jadi dalam penelitian data-data yang didapat dari berbagai informan akan direduksi untuk menentukan titik permasalahan penelitian.

### b. Penyajian data

Penyajian data<sup>44</sup> dalam penelitian ini akan ditampilkan bentuk teks narasi. Pada tahap ini, dilakukan dengan bentuk petikan wawancara, foto (dokumentasi) dan tabel. Hal ini agar dapat melihat keseluruhan bagian-bagian tertentu dalam penelitian, sehingga mempermudah untuk melihat apa yang sedang terjadi dan dapat menarik kesimpulan.

---

<sup>42</sup> Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*, (Bandung: Alfabeta, 2011), hlm. 240.

<sup>43</sup> *Ibid.*, hlm. 247

<sup>44</sup> Haris Herdiyansyah, *Metodologi Penelitian Kualitatif untuk Ilmu-Ilmu Sosial*, (Jakarta: Salemba Humanika, 2010), hlm. 176.

### c. Pengambilan kesimpulan

Pengambilan kesimpulan dalam penelitian kualitatif adalah merupakan temuan baru yang sebelumnya belum pernah ada.<sup>45</sup> Setelah melakukan kedua teknik analisis data yaitu reduksi dan penyajian data, langkah terakhir dalam proses analisis data adalah pengambilan kesimpulan. Pengambilan kesimpulan diambil dari data-data yang sudah direduksi dan disajikan dalam bentuk diskripsi, kemudian mekanisme terakhir dalam menjawab pokok permasalahan ini adalah menjawab dari rumusan dan merumuskan kesimpulan.

## 7. Keabsahan Data

Menetapkan keabsahan (*trustworthiness*) data diperlukan teknik pemeriksaan. Pelaksanaan teknik pemeriksaan didasarkan atas sejumlah kriteria tertentu. Ada empat kriteria yang digunakan, yaitu derajat kepercayaan (*credibility*), keteralihan (*transferability*), kebergantungan (*dependability*), dan kepastian (*confirmability*).<sup>46</sup> Dalam penelitian ini menggunakan dua kriteria yaitu derajat kepercayaan dan kepastian.

### a. Derajat kepercayaan

#### 1) Ketekunan pengamatan

Ketekunan pengamatan berarti mencari secara konsisten interpretasi dengan berbagai cara dalam kaitan dengan proses analisis yang konstan atau tentative. Ketekunan pengamatan bermaksud menemukan ciri-ciri dan unsur-unsur dalam situasi yang sangat relevan dengan persoalan atau isu yang sedang

---

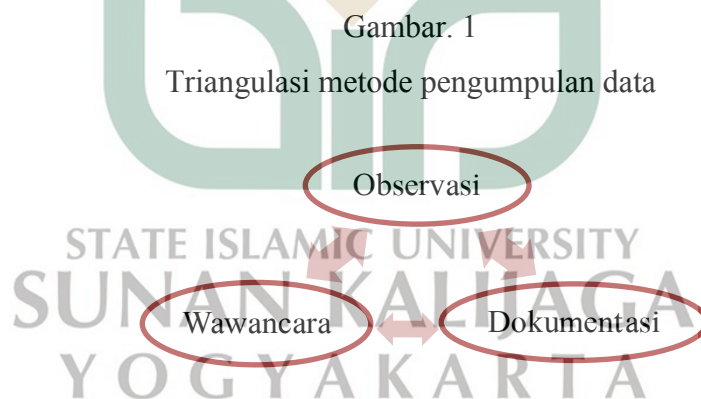
<sup>45</sup> Sugiyono, *Metode Penelitian Manajemen*, (Bandung: Alfabeta, 2013), hlm. 412.

<sup>46</sup> Lexy J Moeleong, *Metode Penelitian Kualitatif*, (Bandung: Remaja Rosda Karya, 2012), hlm. 324.

dicari dan kemudian memusatkan diri pada hal-hal tersebut secara rinci. Dalam hal ini, maka ketekunan pengamatan menyediakan keadalaman. Hal itu menunjukkan bahwa peneliti mengadakan pengamatan dengan teliti dan rinci secara berkeselimbangan terhadap faktor-faktor yang menonjol.<sup>47</sup>

## 2) Triangulasi

Triangulasi<sup>48</sup> adalah metode pengumpulan data yang bersifat menggabungkan dari berbagai metode pengumpulan data dan sumber data. Dalam penelitian ini peneliti menggunakan dua jenis. Pertama menggunakan triangulasi metode pengumpulan data<sup>49</sup> yakni pengecekan derajat kepercayaan penemuan hasil penelitian yang di maksud oleh peneliti yakni menggunakan metode wawancara, observasi dan dokumentasi



Sumber : Sugiyono, Memahami Penelitian Kualitati

<sup>47</sup> Lexy J Moeleong, *Metode Penelitian Kualitatif*, (Bandung: Remaja Rosda Karya, 2012), hlm. 329-330.

<sup>48</sup> Sugiyono, *Memahami Penelitian Kualitatif*, (Bandung: Alfabeta, 2008), hlm. 83.

<sup>49</sup> Lexy J Moleong, *Metode Penelitian Kualitatif*, (Bandung: Remaja Rosda Karya, 2012), hlm. 331.

Sedangkan triangulasi sumber data<sup>50</sup> merupakan membandingkan dan mengecek balik derajat kepercayaan suatu informasi yang diperoleh melalui waktu dan sumber yang berbeda dalam penelitian kualitatif.

Gambar 2.

### Triangulasi Sumber Data



Sumber: Sugiyono, Memahami Penelitian Kualitatif

#### b. Kepastian

Kriteria kepastian berasal dari konsep objektivitas menurut non kualitatif. Non kualitatif menetapkan objektivitas dari segi kesepakatan antar subjek. Suatu kepastian dapat dikatakan objektif atau tidaknya itu bergantung pada persetujuan beberapa orang terhadap penemuan seseorang. Apabila dalam penelitian tersebut hanya disepakati oleh satu orang maka dapat dikatakan penemuan itu subjektif, sedangkan apabila disepakati oleh orang banyak dikatakan objektif. Jadi, objektivitas-subjektivitasnya

<sup>50</sup> Lexy J Moleong, *Metode Penelitian Kualitatif*, (Bandung: Remaja Rosda Karya, 2012, hlm. 330.



suatu hal bergantung pada perseorangan dalam kriteria kepastian, metode pemeriksaan yang digunakan yaitu uraian rinci<sup>51</sup>.

Uraian rinci (*thick description*) bergantung pada pengetahuan seorang peneliti tentang konteks pengirim dan konteks penerima. Teknik ini digunakan supaya dalam melaporkan uraian dari hasil penelitian dapat dilakukan seteliti dan secermat data yang menggambarkan konteks tempat penelitian tersebut.<sup>52</sup> Hasil uraian tersebut mengungkapkan secara khusus sekali tentang segala sesuatu yang dibutuhkan agar dapat memahami temuan-temuan yang diperoleh.

#### **H. Sistematika Pembahasan**

Sebagai gambaran umum pembahasan dan untuk mempermudah dalam pembuatan skripsi, maka peneliti menyajikan langkah-langkah dalam penulisan kedalam empat bab, berikut uraian penulisan:

BAB I: Tentang pendahuluan yang terdiri dari penegasan judul, latar Belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, kajian pustaka, landasan teori, metode penelitian dan sistematika pembahasan.

BAB II: Mengenai gambaran umum lembaga pemerintahan yaitu Kantor Kementerian Agama Kota Yogyakarta

BAB III: Tentang Pembahasan yang berisikan hasil penelitian penulis di Kantor Kementerian Agama Kota Yogyakarta

---

<sup>51</sup> Lexy J Moleong, *Metode Penelitian Kualitatif*, (Bandung: Remaja Rosda Karya, 2012), hlm. 325-326

<sup>52</sup> *Ibid.*, hlm. 337-338.

BAB IV: Tentang penutup yang mencakup kesimpulan dan saran-saran. Pada bagian akhir peneliti ini juga akan dicantumkan daftar pustaka serta lampiran-lampiran.



## **BAB IV**

### **PENUTUP**

#### **A. Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh peneliti, analisis data dan pengecekan keabsahan data yang diperoleh dari observasi, wawancara dan dokumentasi, maka pada bagian akhir bab ini peneliti akan menyimpulkan bahwa implementasi prinsip-prinsip *good corporate governance* dalam meningkatkan reformasi birokrasi di Kantor Kementerian Agama Kota Yogyakarta sudah berjalan dengan optimal.

Prinsip-prinsip *good corporate governance* yang sudah diterapkan, yakni: 1) *transparansi*, 2) *accountability*, 3) *responsibility*, dan 4) *fairness* dari keempat prinsip tersebut sangat mempengaruhi kinerja dari setiap pegawai Kemenag Kota Yogyakarta sehingga kinerja pegawai menjadi bersinergi dan profesional serta mampu meningkatkan reformasi birokrasi dibuktikan dengan menanamkan selalu nilai-nilai budaya kerja Kantor Kemenag Kota Yogyakarta diantaranya yakni: 1) Integritas, 2) Inovasi, 3) Tanggung jawab, 4) Profesionalitas dan 5) Keteladanan, lima nilai tersebut selalu digencarkan sehingga mampu menciptakan sistem pemerintahan yang lebih baik diwujudkan dengan mudahnya masyarakat dalam mendapatkan informasi yang lebih akurat dan *up to date*, baik secara langsung maupun melalui media social. Dalam menjalankan sebuah program terutama demi kemajuan visi dan misi yang dimiliki oleh sebuah lembaga pemerintahan sebagaimana Kantor Kementerian Agama Kota Yogyakarta harus dilaksanakan dengan baik, disiplin dan tekun disertai dengan kerjasama yang kuat antar pegawai diiringi dengan motivasi dan dorongan dari pemimpin.

Hasil penelitian ini menjelaskan bahwa dari hubungan antara reformasi birokrasi dengan *good corporate governance* dapat menjadikan sistem pemerintahan di Kantor Kementerian Agama Kota Yogyakarta lebih efektif dan efisien, bersih dari praktek korupsi, kolusi dan nepotisme.

## **B. Saran**

Berdasarkan pembahasan dan kesimpulan sebelumnya, maka saran peneliti sebagai berikut:

1. Kepala Kantor Kementerian Agama Kota Yogyakarta
  - a. Tidak bosan untuk selalu memberikan motivasi dan inovasi kepada seluruh anggota Kemenag supaya bergerak lebih aktif dalam menjalankan tugas.
  - b. Menyampaikan informasi dan pengetahuan yang telah didapat dari pelatihan ataupun pembinaan yang diselenggarakan dengan instansi lain.
2. Pegawai Kantor Kementerian Agama Kota Yogyakarta
  - a. Mampu menciptakan lingkungan yang harmonis dengan sikap yang ramah dengan masyarakat asing.
  - b. Perlu adanya perawatan dalam menciptakan, menggunakan akun media sosial secara bijak yang dimiliki oleh Kantor Kementerian Agama Kota Yogyakarta.

## DAFTAR PUSTAKA

- Amrin, Tatang, M., *Menyusun Rencana Penelitian*, Jakarta: Rajawali Press, 1990.
- Arikunto, Suharsini, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*, Jakarta: Rineka Cipta, 1991.
- Bungin, Burhan, *Penelitian Kualitatif: Komunikasi, Ekonomi, Kebijakan Publik dan Ilmu Sosial lainnya*, Jakarta: Kencana, 2007.
- Departemen Pendidikan Nasional, *Kamus Besar Bahasa Indonesia Pusat Bahasa*, ed. 4, Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama, 2008.
- Effendi, Muh. Arief, *The Power Of Good Corporate Governance: Teori dan Implementasi*, Jakarta: Salemba Empat, 2009.
- Effendi, Sofian, *Reformasi Tata Kelola Pemerintahan: Menyiapkan Aparatur Negara untuk Mendukung Demokrasi Politik dan Ekonomi Terbuk*, Yogyakarta: Gajah Mada University Press, cetakan kedua, 2012.
- Fajari, Andriansyah A, "Good Corporate Governanace, Sebuah Keharusan" <<http://www.kompas.com/bisnis dan investasi/htm>>, 15 April 2004.
- Faisal, Ivan Yusuf, *Tinjauan Yuridis Perjanjian Kontrak dan Pelayanan Pasca diberlakukannya PERPRES Nomor 81 Tahun 2010 Tentang Grand Desain Reformasi Birokrasi Pada PT. Taspen (Persero)* Yogyakarta, Skripsi Fakultas Syariah dan Hukum UIN Sunan Kalijaga, Yogyakarta: UIN Sunan Kalijaga: 2017.
- Febriyanto, Danang, *Analisis Penerapan Good Corporate Governance (GCG) Terhadap Kinerja Perusahaan: Studi Empiris Perusahaan yang Tedaftar di Bursa Efek Indonesia (BEI) Tahun 2008-2012*. Skripsi Fakultas Ekonomi dan Bisnis UIN Syarif Hidayatullah, Jakarta:UIN Syarif Hidayatullah: 2013.

- Forum for Corporate Governance in Indonesia dan YPPMI Institute, *The Essence of Good Corporate Governance*, Jakarta: Yayasan Pendidikan Pasar Modal Indonesia & Sinergy Communication, 2002.
- Hartatik, Sri, *Pengaruh Implementasi Good Corporate Governance Terhadap Loyalitas Nasabah Di Bank Syari'ah Mandiri Yogyakarta*, Skripsi Fakultas Ekoomi dan Bisnis Islam UIN Sunan Kalijaga, Yogyakarta: UIN Sunan Kalijaga: 2016.
- Herdiansyah, Haris, *Metodologi Penelitian Kualitatif untuk Ilmu-Ilmu Sosial*, Jakarta: Salemba Humanika, 2010.
- Kumorotomo, Wahyudi, *Etika Administrasi Negara* (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 1994.
- Kuncaraningsih, Hana Septi, “Pengaruh *Good Corporate Governanace* Terhadap Kepuasan *Muzakki* Pada Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) Kabupaten Sleman Yogyakarta”, Skripsi Fakultas Dakwah dan Komunikasi UIN Sunan Kalijga, Yogyakarta: UIN Sunan Kalijaga, 2014.
- Mariana, Dede, Caroline Paskarina dan Heru Nurasa, *Reformasi Birokrasi dan Paradigma Baru Administrasi Publik di Indonesia, dalam Falih Suedi dan Bintoro Wardiyanto, Revitalisasi Administrasi Negara: Reformasi Birokrasi dan E-Governance* Yogyakarta: Graha Ilmu, 2010.
- Moleong, Lexy J, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2010.
- Nester, Stilpon dan John K. Thompson, “Corporate Governance Patterns in OECD Econimies: Is Convergence Underway”, (Makalah disampaikan pada Seminar Corporate Governance in Asia: A Comparative Perspective, Paris: 2001.
- Niarachma, Ranynda, *Pengaruh Corporate Governanace Terhadap Financial Distress: Studi Tehadap Perusahaan Yang Terdaftar Pada Bursa Efek Indonesia (BEI) Periode 2007-2010*. Skripsi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Departemen Ilmu

Administrasi Universitas Indonesia, Jakarta: Universitas Indonesia: 2012.

Peraturan Pemerintah Menteri Badan Usaha Milik Negara Nomor 01 Tahun 2011 Tentang Penerapan Tata Kelola Perusahaan Yang Baik (*Good Corporate Governance*) pada Badan Usaha Milik Negara.

Permata, Ahmad Norma, Ahmad Salehudin, Munawar Ahmad dan Izzul Haq, *Reformasi Birokrasi Berbasis Hasil*, Jakarta: Partnership for Governance Reform in Indonesia (Kemitraan), 2014.

Poerwadarminta, W.J.S., *Kamus Umum Bahasa Indonesia*, ed. 3, Jakarta: Balai Pustaka, 2006.

Prasojo, Eko dan Teguh Kurniawan, *Reformasi Birokrasi dan Good Governance: Kasus Best Practices* dari Sejumlah Daerah di Indonesia, Departemen Ilmu Administrasi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Indonesia, 2008. Makalah untuk *Internasional Symposium of Jurnal Antropologi Indonesia*, Banjarmasin, 22-25 Juli.

Said, M. Mas'ud, *Birokrasi di Negara Birokratis: Makna, Masalah dan Dekonstruksi* (Malang: UMM Press, 2012), hlm. 1.

Sugiyono, *Metodologi Kuantitatif-Kualitatif R & D*, Bandung: Alfabeta, 2008.

Surya, Indra dan Ivan Yustiavandana, *Penerapan Good Corporate Governance: Mengesampingkan Hak-hak Istimewa demi Kelangsungan Usaha*, Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2008.

Sutedi, Andrian, *Good Government Governance*, Jakarta: Sinar Grafika, 2011.

Thoha, Miftah, *Birokrasi Pemerintahan Indonesia di Era Reformasi*, (Jakarta: Prenada Media Group, 2011).

Wicaksono, Kristian Widya, *Administrasi dan Birokrasi Pemerintah*, Yogyakarta: Graha Ilmu, 2006.

## LAMPIRAN

1. Bagian Lobi Kantor Kementerian Agama Kota Yogyakarta



2. Foto dengan Bapak Sigit Warsita Sebagai Kepala Kantor Kementerian Agama Kota Yogyakarta





3. Foto bersama dengan Bapak Rusman Selaku Pegawai Bagian Hubungan Masyarakat



4. Foto dengan Ibu Alimah Selaku Pegawai Bagian Analisis Kepegawaian Kantor Kementerian Agama Kota Yogyakarta



5. Observasi di Ruang Tata Usaha Kantor Kementerian Agama Kota Yogyakarta



6. Foto Hardfile Sejarah Singkat Kantor Kementerian Agama Kota Yogyakarta



7. Kegiatan Sholat Berjama'ah di Kantor Kementerian Agama Kota Yogyakarta



8. Foto Halaman Depan yang biasanya dipakai untuk Apel di hari Senin pagi.



9. Foto Struktur Organisasi Kepengurusan Pejabat Kantor Kementerian Agama Kota Yogyakarta



10. Foto Nilai Budaya Kerja Sebagai Pedoman untuk Pegawai Kantor Kementerian Agama Kota Yogyakarta



## PEDOMAN WAWANCARA

1. Apakah di Kementerian Agama Kota Yogyakarta sudah menerapkan prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* (GCG)?
2. Apakah di Kementerian Agama Kota Yogyakarta juga sudah menggunakan sistem reformasi birokrasi?
3. Sejak kapankah prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* (GCG) diterapkan serta menggunakan sistem reformasi birokrasi?
4. Bagaimana bentuk implementasi prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* (GCG) yang digunakan oleh Kementerian Agama Kota Yogyakarta?
5. Bagaimana bentuk sistem reformasi birokrasi yang digunakan oleh Kementerian Agama Kota Yogyakarta ?
6. Apa faktor pendukung dan penghambat dari adanya implementasi prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* (GCG) terhadap kualitas sistem reformasi birokrasi?
7. Apa manfaat menerapkan prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* (GCG) dalam meningkatkan kualitas sistem reformasi birokrasi?
8. Siapakah yang berperan penting dalam mewujudkan reformasi birokrasi melalui penerapan prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* (GCG) ?
9. Bagaimana hubungan material antara *Good Corporate Governance* dengan reformasi birokrasi?
10. Strategi dan kebijakan apakah yang dilakukan oleh Pihak Pemerintah Kementerian Agama Kota Yogyakarta dalam mengimplementasi prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* (GCG) untuk meningkatkan kualitas reformasi birokrasi menjadi lebih baik?

Narasumber: Bapak Drs. H. Sigit Warsita, MA, Kepala Kantor di Kantor Kementerian Agama Kota Yogyakarta	Hari/Tanggal: Jum'at/ 14 Juli 2017.
Tempat: Ruang Khusus Kepala Kantor Kementerian Agama Kota Yogyakarta	Pukul: 14.17 WIB.

## TRANSKIP HASIL WAWANCARA

**1. Apakah di Kantor Kementerian Agama Kota Yogyakarta sudah menjalankan visi dan misi yang sudah ditetapkan dari Kementerian Pusat?**

Jawab: “Iya, kita berusaha semaksimal mungkin untuk meningkatkan visi dan misi yang di Kantor Kemenag Kota Yogyakarta ini”

**2. Apakah seluruh pegawai yang ada di Kantor Kementerian Agama Kota Yogyakarta sudah mampu menerapkan visi dan misi dengan baik?**

Jawab: “Iya tentu, setiap pegawai hendak memahami apa tujuan dari lembaga yang dia ikuti demi memajukan visi dan misi kearah yang lebih baik serta mampu menyelesaikan tugas dan tanggungjawab dengan baik dan benar sesuai dengan aturan yang sudah ditentukan.”

**3. Menurut bapak apakah Reformasi Birokrasi yang ada di Kantor Kementerian Agama Kota Yogyakarta sudah berkembang dengan baik?**

Jawab: “mengenai reformasi birokrasi yang ada di Kantor Kemenag Kota Yogyakarta sudah lebih baik dari tahun sebelum sebelumnya secara umum, kita berusaha menerapkan tugas dengan sebaik-baiknya sesuai dengan regulasi melakukan pelayanan yang terbaik bagi masyarakat sesuai dengan aturan, yang jelas sekarang Kemenag Kota Yogyakarta sudah lebih bagus dari sebelumnya secara umum dari citra, pandangan masyarakat dan lain-lain. Dan alhamdulillah saat ini sudah berkembang semakin bagus, bahkan kinerjanya sekarang nilainya sudah mulai tinggi, Kemenag Kota sendiri secara rasional ketika kita dimintai dari 100

Kemenag yang ada di Kabupaten, dan ketika dijadikan sampel kita menempati urutan ke 9”.

**4. Bagaimana Bentuk Penerapan Reformasi Birokrasi yang ada di Kantor Kementerian Agama Kota Yogyakarta?**

Jawab: “jadi reformasi birokrasi itu goolnya adalah pada pelayanan prima bisa melayani masyarakat dengan cepat, dengan mudah, fleksibel dan dengan baik ujung-ujungnya kan kesana, jadi apapun bentuk, serta bebas pungutan biaya, bebas dari korupsi itu wajib, diatas itu kita harus tahu bagaimana bisa melayani dengan baik, cepat dan simpel dan lain sebagainya itukan intinya kesana. Jadi apapun yang kita lakukan bentuk birokrasi, dari bentuk pelayaann prima itu dimaksimalkan, dengan wujud disiplin, tepat waktu dalam bekerja, atau bisa dibuktikan dengan lima nilai budaya kerja, seperti yang sudah di papan depan lobi yakni 1) Integritas, 2) Profesionalitas, 3) Inovasi, 4) Tanggungjawab, dan 5) Keteladanan. Semua itu harus di gelorakan terus supaya para pegawai memiliki nilai-nilai islami dalam pribadi masing-masing, kita juga berusaha dengan baik.”

**5. Tadi Bapak mengatakan bahwa goolnya bentuk dari reformasi birokrasi yakni Pada pelayanan primanya dan nilai budaya kerjanya, nah bagaimana cara kita bisa melihat atau mengukur setiap pegawai yang mampu mengaplikasikan ataupun berhasil menerapkan nilai budaya kerja?**

Jawab: “hmm,, itu agak sulit di ukur yah, ukurannya yah nanti pada peningkatan kualitas pelayanan kita. Ketika pegawai semakin disiplin tidak terlalu banyak yang bolos, kemudian pelayanannya bisa cepat dan mudah, tentu itu ukuran-ukurannya. Kemudian apa lagi,, emm tidak sering terjadi konflik dan sebagainya itu ukuran yang bisa kita rasakan, cuma kita belum memiliki parameter secara kualitatif seperti apa yang untuk mengukur keberhasilan, cuma kita merasakan dalam penyelenggaraan pemerintah kita dalam Kemenag ini melalui kedisiplinan mereka, melalui keberhasilan didalam mengerjakan, melayani tugas dan tanggung jawab dan sesamanya.

6. **Masih terkait dengan nilai budaya kerja bapak, bagaimana pendapat bapak dengan nilai integritas yang harus di terapkan oleh setiap pegawai Kantor Kemenag Kota Yogyakarta?**

Jawab: “Integritas itu selarasnya antara pikiran, hati, ucapan dan perbuatan dalam hal-hal yang baik, yah tentu hal tersebut akan mempengaruhi pada pekerjaannya, pelayanannya, didukung juga dengan nilai-nilai budaya kerja yang lain.””

7. **Kemudian bagaimana peran bapak sebagai seorang pemimpin dalam memotivasi para pegawai di Kantor Kemenag Kota Yogyakarta?**

Jawab: “disini sama-sama belajar ya mb,, jadi bukan berarti saya kepala kantor Kemenag merasa berkuaa penuh dan memerintah pegawai dengan sehendak hati, tidak,, tapi baik jabatan diatas maupun dibawah kita saling mengingatkan ketika ada yang salah ya ditegur, begitu sebaliknya dan yang jelas, pertama tentu melalui uswah, dimana diantara lima budaya kerja terdapat keteladanan. Disini sangatlah penting keteladanan seorang pemimpin dalam melaksanakan dan mengimplementasikan nilai-nilai itu. Kita sebagai pemimpin harus komitmen dengan apa yang kita pikirkan, dengan ucapan kita, perbuatan kita, yah,, harus konsisten, tidak ada kedustaan, tidak ada kebohongan dan sebagainya.”

8. **Dan apakah para pegawai mengalami kendala dalam melayani masyarakat ketika berbagai permasalahan masyarakat yang mereka alami dan mengadu dan mengeluh di Kemenag Kota Yogyakarta ini?**

Jawab: “Secara umum sebenarnya tidak, cuma karena memang masyarakat kita memang saling heterogen, dan saat ini masyarakat kita sudah sangat sangat cerdas. namun ketika melakukan pelayanan, terkadang ada yang kurang memenuhi harapan masyarakat, sebenarnya bukan kendala ya, namun semisal ada satu dua pegawai kita yang kurang memenuhi harapan masyarakat, maka langsung kita ingatkan, tidak di tempat ketika melayani masyarakat, tapi ketika sudah tidak ada panggilan baru kita panggil di ruangan khusus.”

9. **Apakah ketika ada isu-isu baru ini tentang akan tidak ada pengangkatan PNS berdampak pada reformasi birokrasi di Kantor Kemenag Kota Yogyakarta?**

Jawab: “Menginat adanya peraturan tidak adanya pengangkatan PNS, untuk jabatan konvensional umum belum begitu terasa pengaruhnya,



namun di pendidikan sudah terasa ini teras ditandai dengan semakin banyaknya guru-guru yang pensiun dikarenakan tidak adanya pengangkatan PNS itu, disisi lain tidak boleh mengangkat guru honorer, sangat ini dilematis sekali, padahal yang namanya madrasah tanpa seorang guru kan tidak akan bisa jalan, tetapi jikalau di birokrasi, kantor dan kementerian itu sampai saat ini belum ada dampaknya kita masih cukup bisa berjalan.”

**10. Bagaimana bentuk tanggungjawab pemerintah terhadap berbagai permasalahan yang mereka alami?**

Jawab: “jadi begini, kita ini kan lembaga kementerian agama yang berfungsi untuk memberikan pelayanan terhadap publik mengenai urusan agama. Dimana kita sebagai pelayan dan pelangganya itu,, ya,, memang sebagian besar adalah masyarakat artinya masyarakat umum. Dari berbagai kalangan, agama, serta status sosial dan sebagainya. Maka terhadap masyarakat tentu juga akan menjadikan nilai tambah bagi agama ataupun para pegawai di Kementerian Agama itu. Jadi apalagi ini instansi yang membawa label agama sedangkan lima nilai budaya kerja itu semuanya sebetulnya merupakan ajaran agama maka otomatis ketika lima nilai itu ada pada setiap pegawai di Kementerian Agama, maka masyarakatpun akan merasakan dampak dari layanan di Kementerian Agama itu melalui nilai-nilai yang di internalisasikan dalam keseharian itu.”

**11. Apakah di Kantor Kementerian Agama Kota Yogyakarta juga sudah menerapkan prinsip-prinsip Tata Kelola Pemerintahan dengan baik?**

Jawab: “iya, alhamdulillah disini sudah menerapkan itu namun belum sepenuhnya memuaskan namun kita sudah berjalan sudah lama karena untuk hal ini kita tetap mengikuti aturan dari pemerintah pusat dan berupaya menciptakan tata kelola pemerintah yang sehat dan terus menerus bekerja dengan optimal ke arah yang lebih baik.”

**12. Bagaimana Strategi dalam mencapai keberhasilan prinsip-prinsip Tata Kelola Pemerintahan yang baik?**

Jawab: “untuk mencapai keberhasilan dalam mengelola pemerintahan yang baik, dimulai dari sumberdaya manusia dan sumber daya alamnya terlebih dahulu karena, seperti dengan Mengadakan program-program yang dapat meingkatkan sdm yang dengan diselipkan setiap

terselenggaranya acara, jadi tidak hanya agama Islam saja yang dilayani namun semua agama layak kita layani dengan berlomba dalam hal kebaikan *fashtabiqul khirot* dapat diwujudkan dengan memberikan pelayanan yang baik, memberikan berbagai inovasi dan mengoptimalkan program-program yang ada.”



Narasumber: Ibu Alimah Bagian Analisis Kepegawaian di Kantor Kementerian Agama Kota Yogyakarta	Hari/Tanggal: Rabu/ 12 Juli 2017.
Tempat: Ruang Khusus Kepala Kantor Kementerian Agama Kota Yogyakarta	Pukul: 08.00 WIB.

## TRANSKIP HASIL WAWANCARA

**1. Apakah di Kementerian Agama Kota Yogyakarta ini sudah menerapkan sistem Reformasi Brokrasi dengan baik?**

Jawab: “ya,, namanya sebuah Kementerian Agama Kota Yogyakarta ini kan merupakan lembaga vertikal dimana segala peraturan dan kebijakan mengikuti Kementerian Agama Pusat dan Kementerian Agama Pusat mengikuti Kementerian PAN-RB”

**2. Lalu sejak kapan mulai diterapkannya Refrormasi Birokrasi?**

Jawab: “di era reformasi itu sebenarnya sudah tahun brpa? mulai sejak tahun 2014 sudah mulai ini toh,,landing, rencana kerja, infromasi dan laiin sebagainya dimana semua Pemerintahan sama dengan kementerian yang lain yang melayani di pelayanan publik dimana pihak pemerintahan harus mampu melakukan perbaikan secara terus menerus untuk memenuhi permintaan dari berbagai keluhan masarakayatatudah dilakukan pada tahu 2014, dari dulu dimana pada zaman pemerintaha Susilo bambang yudhoyono, era persiapan RB 2013 -2014 dan pada tahun 2017 ini benar –benar eksennya dimana pemetintahan sudah musemua pegawai sudah menaati peraturan yang dibuatleh kementerian di bagian pusat, menata manajemen jangka panjang peraturan kedepannya bagaimana dan jaman bapak jokowi ini sudah mulai mempraktekkan reformasi birokrasi. Dan karena setiap kementerian itu memiliki badan pengawas masing-masing, sebaiknya diawasi, pemeintahan dari atas ke bawah itu kan sama, ada pengawasan internal seperti inspektur jenderal, secara keuangan dari BBK, terlebih lagi masyarakat karena mereka bisa mengawasi berita, mencari berita dan komplek langsung lewat ebooksman atau bisa langsung melalui kantor pengaduan-pengaduan otmatis kita yang sudah terkontrol ada disitu”.

**3. Apakah faktor pendukung dari Kantor Kemenag Kota Yogyakarta untuk meningkatkan reformasi birokrasi menjadi lebih baik?**

Jawab: “Kalau faktor pendukungnya jelas peraturan–peraturan yang ada, sdmnya, dikenalkan dulu aturannya seperti ini, kemudian dikenalkan bahwa kemenag punya 5 budaya kerja, dari integritas, inovasi, profesional, tanggung jawab, kepemimpinan dan keteladanan otomatis lima budaya kerja berfungsi untuk meningkatkan reformasi birokrasi harus mampu mengoptimal sdm-sdmnya dan diharapkan mampu mendongkrak perjalanan reformasi birokrasi kepada ASN, dengan mengadakan pembinaan setiap bulannya, sosialisasinya itu kemaren ya, di tahun 2016 sudah digencarkan, seperti meningkatkan pembinaan-pembinaan sdmnya dengan harapan supaya setiap pegawai dapat menanamkan nilai-nilai budaya kerja Kemenag Kota dengan bentuk visi dan misi, serta mampu mengaplikasikan lima budaya kerja yang telah di tetapkan”.

**4. Selain itu apakah faktor penghambat yang terkadang menjadikan kinerja pegawai menurun?**

Jawab: “penghambat ya mgkin hampir sama ya bisa di lihat dari SDMnya, pemahamannya, pelayanan, integritas yaitu semua kementereian hampir sama namun belum semua pegawai belum memahami bahwa kita ini benar-benar menjadi pelayan, mampu melayani sama SOP, jadi belum semua pegawai belum memahami SOPnya menjadikan pelayanan sedikit terganggu, yang dimana harus mampu meningkatkan lima budaya kerja dan SDMnya juga meningkat yang kita miliki dari setiap pegawai, harus memahami tugas pokok dan fungsinya dari masing–masing dengan jabatan dan tanggungjawab dari divisi sesuai bidangnya, memahami visi dan misi sebuah kementerian dan setiap orang harus memahami apa yang harus dia kerjakan, bagaimana prosedurnya, dasar hukumnya apa, jadi jikalau mampu memahami semua akan jalan dengan seimbang, mungkin ini yang namanya proses ya, jadi sebenarnya ini yang kita butuhkan dan kita tingkatkan terus melalui pembinaan-pembinaan”.

**5. Kemudian terkait dengan hal ini bagaimanakah sistem tata kelola pemerintahan yang baik ntuk meningkatkan birokrasi yang sehat yang selama ini diterapkan di Kementerian Agama Kota Yogyakarta?**

Jawab: “ya, Karena Kita ini berbasis kinerja, ya pemerintah kita harus kreatif dalam menjalankan tugas pokok dan fungsi dari divisi kita

masing-masing, ketika pemerintah tidak turun langsung, harus menciptakan suatu program pemerintah yang baik dan kreatif.”

**6. Oh iya ibu, dalam menerapkan tata kelola pemerintahan yang baik tidak terlepas dari prinsip-prinsip tata kelola pemerintahan tersebut, nah apakah di Kementerian ini sudah menerapkan prinsip tersebut?**

Jawab: “ya,, sebagaimana yang sudah saya sebutkan tadi yah, kalau di kementerian agama ini sama dengan di kementerian lainnya, otomatis kan pemerintahan, jadi semua pemerintahan itu melaksanakan kebijakan yang ada di pemerintahan pusat, otomatis sama semua.. ya kita semua menerapkan prinsip itu,, pertama dari akuntabilitas, kewajaran, keterbukaan dan pertanggungjawaban karena kita sama-sama bekerja di bagian pelayanan publik, dan kementerian agama termasuk di dalam lembaga dan kementerian yang ada di pemerintahan otomatis prinsip-prinsip tersebut kita terapkan, apalagi sekarang pelayanan publik, masyarakat meminta harus mengetahui semuanya terutama prosedurnya bagaimana? Biayanya bagaimana? itu semua harus dipertanggungjawabkan dan setiap orang dan setiap pemerintah pusat wajib to,, memberi informasi itu, maka dari itu kita bekerja juga menerapkan prinsip akuntabilitas, informasi publik dan lain sebagainya, karena di jakarta nanti kita akan menyerahkan laporan-laporan dan audit, kita bekerjasama dengan kementerian lainnya seperti kementerian keuangan, otoritas jasa, dan kementerian lainnya. Sekarang sistem informasi yang terbuka online, website kan cepat dan mudah di akses. Tapi mungkin ketika jenengan membuka kok tidak bisa jadi dari servernya ada yang kurang membaik.”

**7. Seperti itu ya bu, lalu apakah ada nilai-nilai yang diwajibkan bagi pegawai supaya lebih semangat dan aktif dalam bekerja?**

Jawab: “ada itu bisa sampean lihat yang ada di depan lobi, yaitu ada lima budaya kerja yang harus dimiliki oleh semua pegawai Kementerian Agama Kota Yogyakarta, diantaranya yakni 1)integritas, bagaimana dia pengabdianya, amanahnya dalam menjalankan tugas sesuai aturan, semangat bekerjanya, dari profesionalnya bagaimana cara meningkatkan tugasnya sama keahliannya apalagi pelayanan butuh cepat, butuh ini butuh itu, pegawai harus menguasai bidangnya. 2)inovasi, bagaimana caranya dia bisa mengkreatifitaskan pekerjaannya bagaimana caranya bisa semakin cepat dan semakin mudah dengan adanya alat teknologi yang ada bisa dimanfaatkan. 3)keteladanan, bagaimana kita sebagai pegawai mampu memberikan contoh yang baik

untuk antar sesama pegawai maupun kepada pelanggan dengan memperindah akhlak dan sikap sopan santun kita, berlaku ramah dan mampu memberikan nilai plus bagi masyarakat. 4) tanggungjawab dan kewenangnya dia berada bisa di posisi mana harus bisa bertanggung jawab terutama pimpinan kita yang diberi amanah, semua harus bisa memposisikan bagian masing-masing, kembali ke sdmnya semua apabila bisa menguasai dengan seimbang ya seperti itu, seandainya apabila semua pegawai Kemenag bisa aka bisa dijalankan, jika semua pegawai bisa menanamkan budaya kerja maka akan berjalan dengan mudah semua. 5) profesionalitas, setiap pegawai harus memiliki sikap profesional, melakukan tugas dan fungsi masing-masing dengan semaksimal mungkin, karena hal ini dinilai oleh masyarakat, bagaimanapun keadaannya kita disini melakukan yang terbaik”.

**8. Bagaimana pendapat ibu terkait hubungan material antara tata kelola pemerintahan dengan Reformasi Birokrasi yang selama ini ibu ketahui?**

Jawab: “: eeemmm,, ya otomatis kita kalau bicara masalah hubungan, kita ini kan lembaga pemerintahan good governance dengan reformasi birokrasi, karena kita ini bekerja dipemerintahan jadi mengikuti kebijakan apapun yang dikeluarkan oleh pemerintah, otomatis tata kelolanya juga mengikuti reformasi birokrasinya arahnya bagaimana, awalnya arah bentuk reformasi birokrasi, mulai dari mental-mental dirubah mindseatnya, yang mgkin dulu dianggap sebagai tugas yang prestis di mana masyarakat yang harus mengikuti dan sekarang dirubah sekarang kita yang melayani masyarakat, kita harus menuruti kemauan mereka, mereka meminta kejelasan sekrang ini bagaimana sih prosedurnya,, harus dari sini kesini,, berapa sih biayanya,, masyarakat harus tahu to, perlu biaya apa tidak itu,, nah keinginan yang berbedabeda, mka dari itu reformasi birokrasi itulah mindseat nya harus dirubah dari ASNnya para SDMnya denganm melestarikan budaya” yang ada, masyarakat butuh kejelasan, butuh waktunya buadayanta, biayanya harus jelas dan prosedurnya harus jelas, makadari itu pemerintah harus mampu merubah. Dulu angapan orang-orang jadi pegawai negeri itu enak di gaji, kerja digaji sampai pensiun juga di gajai beribu-ribu orang ingin menjadi pegawai negeri, kerjanya gampang dan waktunya fleksibel waktu bisa di bagi, dan pemerintah dengan refrmasi birokrasi harus mampu merubah semua itu mampu, apa yang bisa kita berikan untuk masyaraakat dengan profesional juga, kita disetarakan, tidak ada bedanya. Oh pegawai negeri enak, BUMNnya juga mulai dari kedisiplinan, kinerjanya. Sekaarang arah

pemerintahannya sama, Setiap memberikan suatu ve(gaji) itu harus juga dihitung kinerjanya juga (balance seperti gitu loh,,), pekerjaan kita seperti apa ya gajinya sperti itu, kedisplinan kamu, terutaam kinerjanya kan dari kedisplinan, kita juga diperketat, dihitung waktunya, setiap waktunya apa yang sudah kamu hasilkan? dihitung jua nanti upahnya berapa?, mulailah ke arah profesional, jadi secara otomatis reformasi birokrasi bertahap seperti itu, itu oleh kebijakan pemerintah pusat dan semua peemrintah harus mengikuti peraturan-peraturan itu, kita juga semua harus mengikuti dan kementerian agama juga sama, jika kita ingin mendapatkan itu semua juga harus di atur, mulai dari jam kerja harus tepat, dengan adanya finger print jadi mengetahui, kontrak kerjanya, jelas pekerjaaannya, lebih mudah mengukur kinerjanya, seseorang itu jelas apa tidak pekerjaannya. Mampu mengukur kinerjanya, mempunyai tunjangan pekerjaan juga harus di ukur, jelas peekerjaannya apa, ada laporannya juga semua akan dievaluasi, Semua pemerintahan dari ASN dan sdmnya ketika berjalan dengan bagus akan mampu bersaing dengan bagus ketika semua sudah berjalan. Dan itu cita-cita yang bertahap, yah namanya pemerintahan yang mana Reformasni Birokrasi yang selama ini pemerintahan ini dijalankan oleh kementerian PAN RB, otomatis kita mengikuti ketika mereka mengeluarkan peraturan dan semua pemerintahan juga harus mengikuti, suka tidak suka kita harus mengikuti dari segala perubahan-perubahan yang di keluarkan secara berkala dan berjangka. Sebelum masuk reformasi birokrasi itu ada yang namanaya era reformasi birokrasi dan adanya memoratorium itu sebenarnya sudah ada ketika sebelum adanya jokowi itu merupakan masuk ke arah reformasi birkorasi dengan tujuan untuk menata ulang semua jumlah pegawai di kementerian sesuai dengan tugas dan pokoknya.”

STATE ISLAMIC UNIVERSITY  
SUNAN KALIJAGA  
YOGYAKARTA

Narasumber: Bapak Rusman, Bagian Hubungan Masyarakat Kantor Kementerian Agama Kota Yogyakarta	Hari/Tanggal: Jum'at/ 14 Juli 2017.
Tempat: Depan Ruang Informasi Kantor Kementerian Agama Kota Yogyakarta	Pukul: 15.16 WIB.

## TRANSKIP HASIL WAWANCARA

### 1. Apakah reformasi birokrasi yang diterapkan di Kantor Kementerian Agama Kota Yogyakarta sudah berjalan dengan baik?

Jawab: “baik dari segi mananya dulu ini jadi begini, dikatakan baik alhamdulillah sudah lumayan, namun ada kriteria tersendiri yang ada disini.”

### 2. Baik yang kami maksud dari segi kinerja pegawai pak, jadi bagaimana pendapat bapak tentang kinerja pegawai saat ini dalam menangani reformasi birokrasi yang sudah berkembang di Kantor Kemenag Kota Yogyakarta ini?

Jawab: “kalau dilihat dari kinerja pegawai, setiap individu harus menanamkan nilai-nilai yang baik supaya mampu bersikap optimis terhadap orang lain yang ada disekitar kita, membantu problematika soal keagamaan masyarakat yang sedang mengalami keluhan serta memberikan pelayanan yang terjamin bagi masyarakat yang ada di Kota Yogyakarta sebagaimana yang sudah ditetapkan dari pemerintah pusat”

### 3. Tadi bapak menyebutkan bahwa setiap pegawai harus menanamkan nilai-nilai, bisa disebutkan nilai-nilai yang bagaimanakah yang harus di pegang teguh?

Jawab: “nilai-nilai yang dimaksud disini tadi adalah nilai budaya kerja, jadi nilai budaya kerja itu ada lima diantaranya yakni 1)Profesionalitas, 2)Integritas, 3) Inovasi, 4)Tanggungjawab, dan 5)Keteladanan. Dari kelima nilai tersebut harus benar-benar diterapkan supaya para pelanggan (masyarakat) merasa senang mendapatkan pelayanan terbaik, sebagaimana contoh dimulai dari nilai yang pertama yakni **profesionalitas**, dalam bekerja harus dilaksanakan secara profesional tidak asal-asalan, kedua yakni **integritas** yang sekaligus merupakan kunci kita dalam berorganisasi, kemudian ketiga **inovasi**, setiap pegawai dianjurkan untuk memiliki inovasi tidak menunggu perintah (tidak menyimpang dengan aturan namun dapat berjalan dengan baik dan



sesuai dengan kesepakatan anggota pemerintah) oh begini, begitu, dan lain sebagainya tapi nanti tetap disampaikan pada pimpinan. Contoh lain seumpama pak rusman mempunyai tanggung jawab terhadap kegiatan pembinaan kerukunan antar umat beragama, saya melihat selama ini yang belum tersinggung adalah justru aparat keamanan seperti polisi, tentara dan aparat keamanan lainnya yang belum pernah tersinggung oleh aturan sosialisasi tentang kerukunan antar umat beragama, dia sudah punya tugas, namun belum tentu mereka mengerti aturan kementerian agama tentang pembinaan kerukunan, supaya mereka mengerti dan memahami masyarakat sekitar dalam membangun kerukunan perlu adanya sosialisasi terhadap mereka. saya usul dulu gimana dari dulu yang di undang tokoh agama terus, kemaren juga tokoh agama, sekarang tokoh agama, orangnya jua itu-itu saja, kalau seperti sama dengan tidak berinovasi, tidak ada salahnya jika kita mengundang aparat keamanan untuk memberikan pembinaan tentang kerukunan antar umat beragama, contoh seperti itu kan tidak ada salahnya berinovasi, kemudian nilai yang keempat yakni **tanggung jawab**, kita harus taat bertanggung jawab dengan pekerjaan kita, jangan sampai kita sudah diberi amanah malah melaksanakan tugas semaunya sendiri, dan yang kelima yakni **keteladanan**, keteladanan dalam birokrasi tentunya berperilaku, bersikap bahkan dalam berpakaianpun sangat diperhatikan, seperti ini saya sudah tua masa mau seenaknya sendiri dan semuanya orang hendak kita tanggapi.

**4. Kendala apa saja yang dialami bapak apabila ada salah seorang pegawai yang tidak menerapkan nilai budaya kerja tersebut pak?**

Jawab: “jadi, kendala itu banyak bentuknya, namun yang namanya birokrasi, itu kan sudah di atur sedemikian rupa, seinovasi apapun tidak akan merubah bingkai aturan yang sudah ditentukan dan ditetapkan, yang mana tetap dijalankan namun beda penampilan tidak boleh semaunya sendiri, harus patuh dengan aturan pemerintah.

**5. Bagaimana cara mengatasi pegawai yang nyeleweng dari peraturan supaya di kemudian hari tidak mengulangi kesalahan yang sama?**

Jawab: “nah, yang namanya manusia kan pasti berbuat salah dan lupa namun supaya agar tumbuh semangat lagi, kita selalu meningkatkan pelatihan-pelatihan pelayanan prima dengan mendatangkan para pelatih-pelatih ahli di bidang komunikasi, ahli gizi, ahli yag lainnya terhadap pegawai saja. Dengan adanya hal tersebut akan tumbullah sikap respect terhadap lainnya.”

**6. Apakah dengan adanya ketentuan dari pemerintah pusat para pegawai Kantor Kementerian Agama Kota Yogyakarta sudah merasa nyaman?**

Jawab: „belum baik sepenuhnya karena kami ada pegawai yang belum maksimal dalam menjalankan tugas dan tanggungjawab, maka dari itu seperti yang sudah saya sebutkan sebelumnya bahwa terkadang kita mengadakan pelatihan-pelatihan supaya setiap pegawai rasa semangat bekerja dan mengabdikan untuk negara ini tumbuh dengan ikhlas.”

**7. Mengetahui hal tersebut upaya apa sajakah yang dilakukan Kemenag Kota Yogyakarta untuk meningkatkan reformasi birokrasi?**

Jawab: “sama dengan sebelumnya kita selalu mengadakan pelatihan-pelatihan, apapun jenis pelatihannya yang itu termasuk dalam zona integritas, nah apa itu zona integritas?, dalam meningkatkan reformasi birokrasi ini sangat sensitif dengan lingkungan yang ada di sekitar kita yang mana harus ada perubahan besar-besaran, mampu berubah untuk menuju tantangan zaman sekarang dalam melayani masyarakat dengan baik, maka dari itu diperlukan perubahan di bagian-bagian tertentu, yakni ada delapan(8) area perubahan yang dijadikan tujuan meningkatkan reformasi birokrasi di Kantor Kementerian Agama Kota Yogyakarta yakni organisasi, tatalaksana, perundang-undangan, sumber daya manusia aparatur, pengawasan, akuntabilitas, pelayanan publik dan pola pikir(mind set) dan budaya kerja (culture set) aparatur.”

**8. Selanjutnya apakah prinsip-prinsip tata kelola pemerintahan yang diterapkan di Kemenag Kota Yogyakarta sudah berjalan dengan optimal?**

Jawab: “yah selama ini kita sudah berupaya menjalankan prinsip sebaik mungkin, meskipun masih banyak halangan dibuktikan dengan adanya yang tidak lama tiga bulan yang lalu alamat website Kantor Kemenag Kota Yogyakarta di hacker dan tidak diketahui siapa yang melakukan maka dari itu dalam hal ini kami kurang pengawasan dan keamanan dalam bidang iptek.”

**9. Sejak kapan mulai diterapkan tata kelola pemerintah?**

Jawab: „Hal ini sudah diterapkan sejak zaman era reformasi, bahkan sebenarnya dari zaman pak soekarno sudah ada namun bentuk penerapan atau penyikapannya berbeda”

**10. Bagaimana pendapat bapak tentang prinsip transparansi yang diterapkan di Kantor Kemenag Kota Yogyakarta?**

Jawab: “menurut saya di zaman sekarang ini, prinsip tersebut sangatlah penting jika diterapkan di lembaga manapun, karena semua itu harus jelas misal suatu pekerjaan harus di selesaikan beberapa waktu bagaimanapun harus dapat diselesaikan dalam kurun waktu yang sudah diketahui oleh semua publik, ini tidak bisa seenaknya sendiri, harus jelas tugas dan pengerjaan selesainya tanggal sekian bulan sekian tahun sekaian se jelas mungkin. Iw mau senaknya sendiri tidak bisa, orang cari rekomendasi harus jelas juga, dalam waktu beberapa harus diselesaikan, “pokoe sak seloku” gak boleh seperti itu, publik harus tahu aturannya seperti apa karena usernya publik. Contoh lainnya sebagaimana nikah sekarang kan sudah transparan, semuanya ada, biayanya mampu dipertanggung jawabkan dalam perencanaannya dan pekerjaanya harus sesuai dengan pelayanannya.”

**11. Selanjutnya bagaimana prinsip responsibility yang diterapkan di Kantor Kemenag Kota Yogyakarta?**

Jawab: “harus di ukur dan dipertanggung jawabkan pelaksanaannya, jenis programnya seperti apa pelaksanaannya seperti apa bentuk laporannya juga.”

**12. Dan untuk prinsip kewajaran yang terapkan di Knator Kmeenag Kota Yaogyakarta?**

Jawab: “sesuai dengan apa yang ingin dicapai dengan norma yang berlaku serta rencana sumber daya alam maupun sdmnya harus sesuai, antar keduanya harus seimbang dari kemampuan dan yang faktor yang mempengaruhi, tidak boleh punya rencana terlalu tinggi tapi sdm atau sdanya kurang sehingga dalam pelaksanaannya kurang efektif, jadi harus bisa dipertimbangkan sebelum melaksanakan rencana tersebut sebagaimana yang sudah dijelaskan dalam ilmu manajemen analisi swot dilihat dari latar belakang kemampuan sdmnya.”

## DAFTAR RIWAYAT HIDUP

### A. Identitas Diri

Nama : Rizqi Maknunatun Nahriyah  
Tempat/Tgl.Lahir : Nganjuk, 15 September 1994  
Alamat : Dsn. Jetis Rt. 01/Rw. 06, Desa Kendalrejo,  
Kec. Bagor Kab. Nganjuk  
Nama Ayah : Mochammad Aziz  
Nama Ibu : Binti Nur Laili  
Email : nahriyahrizqi15@gmail.com  
No. Handphone :087838111137

### B. Riwayat Pendidikan

1. Pendidikan Formal
  - a. SD/MI Al-Huda Bogo Nganjuk, Tahun Lulus 2007
  - b. SMP/MTs Negeri Denanyar Jombang, Tahun Lulus 2010
  - c. SMA/MA Negeri Denanyar Jombang, Tahun Lulus 2013
2. Pendidikan Non Formal
  - a. Pondok Pesantren Miftahul Huda Bogo Nganjuk
  - b. Pondok Pesantren Mamba'ul Ma'arif, Denanyar Jombang
  - c. Pondok Pesantren Wahid Hasyim Nologaten Depok Sleman Yogyakarta
  - d. Pondok Pesantren Al-Munawwir Komplek Q, Krapyak sewon Bantul Yogyakarta

### C. Pengalaman Organisasi

1. Team Pengajar Bahasa Asing Kelas Malam tingkat MTs. Wahid Hasyim Yogyakarta
2. Divisi Kaligrafi dan Tilawah UKM Al-Mizan UIN SUKA
3. Anggota PSNU PN (Pagar Nusa) UIN SUKA
4. Anggota NGP (NET Good People ) Yogyakarta
5. Anggota MATAN (Mahasiswa Ahli Thoriqah Al Mu'tabaroh An Nahdliyah) UIN SUKA Yogyakarta
6. Anggota KASAJI (Keluarga Al Munawwir Santri Jawa Timur) Yogyakarta
7. Divisi Jam'iyah dan keagamaan IKAPPMAM (Ikatan Keluarga Alumni Pondok Pesantren Mamba'ul Ma'arif Denanyar Jombang) Yogyakarta
8. Divisi Kebersihan dan Kesehatan PP. Al-Munawwir Komplek Q Krapyak Yogyakarta (2015-2019).

# Sertifikat

Nomor: UIN.2/L.4/PP000.9/212/2013

diberikan kepada:

**RIZKI M. NAHRIYAH**

**NIM.13240061**

sebagai

**PESERTA AKTIF**

dalam kegiatan Pendidikan Pemakai Perpustakaan (*User Education*)  
pada Tahun Akademik 2013/2014 yang diselenggarakan  
oleh Perpustakaan UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta

Yogyakarta, September 2013  
Kepala Perpustakaan,



**Solihin Arianto, S.Ag., SIP., M.LIS.**  
NIP. 19700906 199903 1 012



PERPUSTAKAAN  
UIN SUNAN KALIJAGA

STATE ISLAMIC UNIVERSITY  
**SUNAN KALIJAGA**  
**YOGYAKARTA**



# SERTIFIKAT

No : /PAN.OPAK-UIN-SUKA/VIII/13

diberikan kepada :

**RIZKI MAKNUNATUN NAHRIYAH**

sebagai :

**PESERTA**

dalam kegiatan Orientasi Pengenalan Akademik dan Kampus (OPAK)  
Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga  
Yogyakarta  
2013

dengan tema :

"Menciptakan Gerakan Mahasiswa yang Berasaskan Ahl As-Sunnah Wa Al-Jama'ah  
Untuk Mengawal Ke-Indonesiaan"

Kampus UIN Sunan Kalijaga  
21-23 Agustus 2013

Mengetahui,  
Wakil Rektor I  
Bid. Akademik dan Kemahasiswaan

Dr. Sekar Ayu Aryani, M. Ag.  
NIP. 19591218 198703 2 001

STATE ISLAMIC UNIVERSITY

Mengetahui,  
Presiden UIN Sunan Kalijaga

Syaefudin Ahrom Al-Ayubbi  
NIM. 09470163

Panitia OPAK  
UIN Sunan Kalijaga 2013

Dawamun Ni'am A  
Ketua

Saifudin Anwar  
Sekretaris

Nomor: UIN.02/R.1/PP.00.9/2752.a/2013



KEMENTERIAN AGAMA  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI  
SUNAN KALIJAGA

# Sertifikat

diberikan kepada:

Nama : RIZQI MAKNUNATUN  
NIM : 13240061  
Jurusan/Prodi : Manajemen Dakwah (MD)  
Fakultas : Dakwah dan Komunikasi

Sebagai Peserta

atas keberhasilannya menyelesaikan semua tugas dan kegiatan  
**SOSIALISASI PEMBELAJARAN DI PERGURUAN TINGGI**  
Bagi Mahasiswa Baru UIN Sunan Kalijaga Tahun Akademik 2013/2014  
Tanggal 27 s.d. 29 Agustus 2013 (20 jam pelajaran)

Yogyakarta, 2 September 2013  
a.n. Rektor  
Wakil Rektor Bidang Akademik dan Kemahasiswaan

STATE ISLAMIC UNIVERSITY  
SUNAN KALIJAGA  
YOGYAKARTA

*Dr. Sekar Ayu Aryani, M.Ag.*  
NIP. 19591218 197803 2 001



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA  
UIN SUNAN KALIJAGA YOGYAKARTA  
FAKULTAS DAKWAH DAN KOMUNIKASI  
PROGRAM STUDI MANAJEMEN DAKWAH  
Jl. Marsda Adisucipto Yogyakarta, Telp. (0274) 515856, Email. dakwah@uin-suka.ac.id

## SERTIFIKAT

Nomor : B-002/Un.02/MD/TU.00.2/ 01/2017

Program Studi Manajemen Dakwah (MD) Fakultas Dakwah dan Komunikasi UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta menyatakan bahwa :

**Rizki Maknunatun Nahriyah**  
**NIM : 13240061**

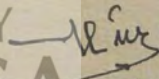
dinyatakan **LULUS** dalam **Praktikum Profesi Manajemen Dakwah** yang diselenggarakan oleh Program Studi Manajemen Dakwah (MD) Fakultas Dakwah dan Komunikasi UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta di Kantor Kementerian Agama Kota Yogyakarta Tanggal 1 Nopember s.d 30 Nopember 2016, dengan nilai : **A**

Demikian sertifikat ini diberikan untuk dapat dipergunakan sebagaimana mestinya

Yogyakarta, 16 Januari 2017  
Ketua Program Studi



Mengetahui  
Dekan  
Dr. Nurjannah, M.Si.  
NIP. 19600310 198703 2 001

  
Drs. Muhammad Rasyid Ridla, MS.i  
NIP. 19670104 199303 1 003

STATE ISLAMIC UNIVERSITY  
SUNAN KALIJAGA  
YOGYAKARTA





KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN KALIJAGA  
LEMBAGA PENELITIAN DAN  
PENGABDIAN KEPADA MASYARAKAT (LP2M)

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## SERTIFIKAT

Nomor: B-317.1/UIN.02/L.3/PM.03.1/P4.282/2016

Lembaga Penelitian dan Pengabdian Kepada Masyarakat (LPPM) UIN Sunan Kalijaga memberikan sertifikat kepada :

Nama : Rizqi Maknunatun Nahriyah  
Tempat, dan Tanggal Lahir : Nganjuk, 15 September 1994  
Nomor Induk Mahasiswa : 13240061  
Fakultas : Dakwah dan Komunikasi

yang telah melaksanakan Kuliah Kerja Nyata (KKN) Integrasi-Interkoneksi Semester Pendek, Tahun Akademik 2015/2016 (Angkatan ke-90), di :

Lokasi : Nyemuh  
Kecamatan : Saptosari  
Kabupaten/Kota : Kab. Gunungkidul  
Propinsi : D.I. Yogyakarta

dari tanggal 25 Juli s.d. 25 Agustus 2016 dan dinyatakan LULUS dengan nilai 95,62 (A). Sertifikat ini diberikan sebagai bukti yang bersangkutan telah melaksanakan Kuliah Kerja Nyata (KKN) dengan status matakuliah intrakurikuler dan sebagai syarat untuk dapat mengikuti ujian Munaqasyah Skripsi.



Yogyakarta, 12 Oktober 2016  
Ketua,

Dr. Phil. Ai Makin, S.Ag., M.A.  
NIP. : 19720912 200112 1 002

**LABORATORIUM AGAMA**

**Fakultas Dakwah dan Komunikasi UIN Sunan Kalijaga**

Jl. Marsda Adisucipto Yogyakarta Telp: 0274-515856 Email : fd@uin-suka.ac.id

**SERTIFIKAT**

Pengelola Laboratorium Agama Fakultas Dakwah dan Komunikasi UIN Sunan Kalijaga dengan ini menyatakan bahwa :

**RIZQI MAKNUNATUN**

**13240061**

**LULUS**

Ujian sertifikasi Baca Al-Qur'an yang diselenggarakan oleh Laboratorium Agama Fakultas Dakwah dan Komunikasi UIN Sunan Kalijaga

Yogyakarta, 31 Oktober 2014

Ketua



Dekan

Dr. H. Waryono, M.Ag.

NIP. 19701010 199903 1 002

Dr. Sriharini, M.Si

NIP. 19710526 199703 2 001

**STATE ISLAMIC UNIVERSITY  
SUNAN KALIJAGA  
YOGYAKARTA**

INTEGRATIF-INTERKONEKTIF

DEDIKATIF-INOVATIF

INKLUSIF-CONTINUOUS IMPROVEMENT



## UJIAN SERTIFIKASI TEKNOLOGI INFORMASI DAN KOMUNIKASI

diberikan kepada

Nama : Rizqi Maknunatun Nahriyah  
NIM : 13240061  
Fakultas : Dakwah Dan Komunikasi  
Jurusan/Prodi : Manajemen Dakwah  
Dengan Nilai :

No.	Materi	Nilai	
		Angka	Huruf
1.	Microsoft Word	80	B
2.	Microsoft Excel	80	B
3.	Microsoft Power Point	90	A
4.	Internet	80	B
5.	Total Nilai	82.5	B
Predikat Kelulusan		Memuaskan	



Yogyakarta, 22 Agustus 2017  
Kepala PTIPD  
Dr. Shofwatul Uyun, S.T., M.Kom.  
NIP. 19820511 200604 2 002

Standar Nilai:			Predikat
Nilai		Huruf	
Angka	Huruf		
86 - 100	A		Sangat Memuaskan
71 - 85	B		Memuaskan
56 - 70	C		Cukup
41 - 55	D		Kurang
0 - 40	E		Sangat Kurang

STATE ISLAMIC UNIVERSITY  
**SUNAN KALIJAGA**  
YOGYAKARTA



MINISTRY OF RELIGIOUS AFFAIRS  
STATE ISLAMIC UNIVERSITY SUNAN KALIJAGA YOGYAKARTA  
CENTER FOR LANGUAGE DEVELOPMENT

## TEST OF ENGLISH COMPETENCE CERTIFICATE

No: UIN.02/L4/PM.03.2/2.24.2.563/2019

This is to certify that:

Name : Rizqi Maknunatun Nahriyah  
Date of Birth : September 15, 1994  
Sex : Female

achieved the following scores on the Test of English Competence (TOEC) held on April 11, 2019 by Center for Language Development of State Islamic University Sunan Kalijaga:

CONVERTED SCORE	
Listening Comprehension	34
Structure & Written Expression	42
Reading Comprehension	46
<b>Total Score</b>	<b>407</b>

Validity: 2 years since the certificate's issued

STATE ISLAMIC UNIVERSITY  
SUNAN KALIJAGA



Yogyakarta, April 11, 2019

Director,

Dr. Sembodo Ardi Widodo, S.Ag., M.Ag.  
NIP. 19680915 199803 1 005





## شهادة اختبار كفاءة اللغة العربية

الرقم: UIN.02/L4/PM.03.2/6.24.1.277/2019

تشهد إدارة مركز التنمية اللغوية بأن

الاسم : Rizqi Maknunatun Nahriyah :

تاريخ الميلاد : ١٥ سبتمبر ١٩٩٤

قد شاركت في اختبار كفاءة اللغة العربية في ١١ أبريل ٢٠١٩، وحصلت على درجة :

٥١	فهم المسموع
٥٠	التركيب النحوية و التعبيرات الكتابية
٣٧	فهم المقروء
٤٦٠	مجموع الدرجات

STATE ISLAMIC UNIVERSITY  
SUNAN KALIJAGA  
YOGYAKARTA  
هذه الشهادة صالحة لمدة سنتين من تاريخ الإصدار  
جوكجاكرتا، ١١ أبريل ٢٠١٩  
المدير

Dr. Sembodo Ardi Widodo, S.Ag., M.Ág.

رقم التوظيف : ١٩٦٨.٠٩١٥١٩٩٨.٣١٠٠٥





KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA  
UIN SUNAN KALIJAGA YOGYAKARTA  
FAKULTAS DAKWAH DAN KOMUNIKASI  
PROGRAM STUDI MANAJEMEN DAKWAH

Jl. Marsda Adisucipto Yogyakarta, Telp. (0274) 515856, Email: dakwah@uinsukgma.id

## SERTIFIKAT

Nomor: B-002/Un.02/MD/TU.00.2/01/2017

Program Studi Manajemen Dakwah (MD) Fakultas Dakwah dan Komunikasi UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta menyatakan bahwa :

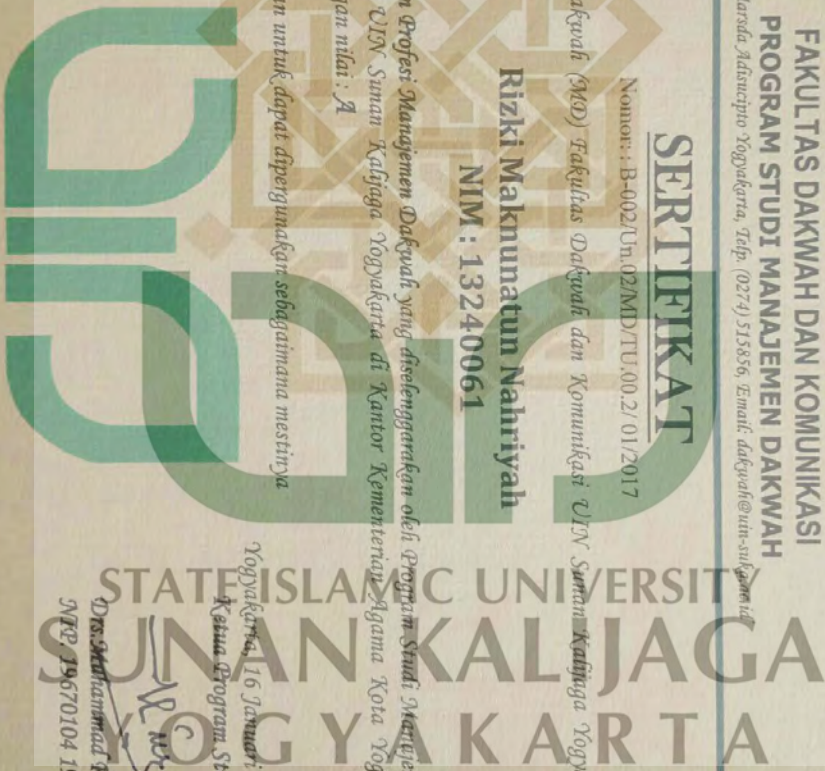
**Rizki Maknunatun Nahrriyah**  
NIM : 13240061

dinyatakan CULUS dalam Praktekum Profesi Manajemen Dakwah yang diselenggarakan oleh Program Studi Manajemen Dakwah (MD) Fakultas Dakwah dan Komunikasi UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta di Kantor Kementerian Agama Kota Yogyakarta Tanggal 1 Nopember s.d 30 Nopember 2016, dengan nilai : A

Demikian sertifikat ini diberikan untuk dapat dipergunakan sebagaimana mestinya



Dr. Nujumali, M.Si  
Dekan  
Telp. 19600310 198703 2 001



STATE ISLAMIC UNIVERSITY  
SUNAN KALIJAGA  
YOGYAKARTA

Yogyakarta, 16 Januari 2017  
Ketua Program Studi

Dr. Shafiqul Hafid Rasyid Ridla, M.Si  
NIP. 19670104 199303 1 003

**MADRASAH SALAFIYAH III  
PONDOK PESANTREN AL-MUNAWWIR  
KRAPYAK YOGYAKARTA**



Nomor : 01-B/MS.III/PP.AM/III/2016

Diberikan kepada :

**Rizqy Maknunatun**

PERINGKAT III

STATE ISLAMIC UNIVERSITY

Mustawa : Tsalits A

**SUNAN KALIJAGA  
YOGYAKARTA**

Dalam menempuh Imtihan Akhirus Sanah Madrasah Salafiyah III, Tahun Ajaran 2015/2016 di Pondok Pesantren Al-Munawwir Komplek Q Krapyak Yogyakarta

Pengasuh Pondok

(Ny. Hj. Khusnul Khotimah Warson)

Yogyakarta, 3 April 2016  
Kepala Madrasah  
Madrasah Salafiyah III

( Agus Najib, S.Ag )



UNIT KEGIATAN MAHASISWA  
STUDI DAN PENGEMBANGAN BAHASA ASING  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN KALIJAGA YOGYAKARTA



SERTIFIKAT  
NO.15 /PAN.FB/UKM SPBA/UIIN-SUKA/X/2013  
MEMBERIKAN PENGHARGAAN KEPADA

**RIZQI M NAHRIYAH**

SEBAGAI PESERTA  
LOMBA PIDATO BAHASA ARAB DALAM KEGIATAN FESTIVAL BAHASA  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN KALIJAGA YOGYAKARTA  
2013

YOGYAKARTA, 11 OCTOBER 2013

PEMBINA UKM SPBA

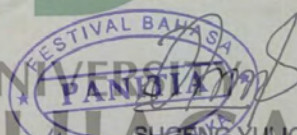
KETUA UMUM UKM SPBA

KETUA PANITIA PELAKSANA

**Febriyanti Dwiratna Lestari, SS, MA**  
NIP.19810203 200901 2 007



**ALI YAFI HASYIM H**  
NIM. 11110038



**SUGENG YULIONO**  
NIM. 11350050

STATE ISLAMIC UNIVERSITY  
**SUNAN KALIJAGA**  
YOGYAKARTA





KEMENTERIAN AGAMA  
**UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN KALIJAGA**  
Jl. Marsda Adisucipto, Telp. (0274) 589621, 512474, Fax. (0274) 586117 [www.uin-suka.ac.id](http://www.uin-suka.ac.id)  
Yogyakarta 55281

# Sertifikat

NOMOR : UIN.02/R.3/PM.03.2/5980.10/2015  
Diberikan kepada :

Nama : **RIZKI MAKHUNATUN NAHRIYAH**  
NIM : **13240061**  
Fakultas : **DAKWAH DAN KOMUNIKASI**

sebagai  
**PESEERTA**

Atas keikutsertaannya dalam mengikuti *Character Building Training* bagi Mahasiswa UIN Sunan Kalijaga dengan tema :  
"Membangun Karakter Berbasis Kebangsaan, Keislaman dan Nilai-Nilai Sunan Kalijaga".  
Gelombang VI, pada tanggal 19-22 Nopember 2015

Yogyakarta, 23 Nopember 2015  
a.n. Rektor,

Wakil Rektor  
Bidang Kemahasiswaan dan Kerjasama  
  
Dr. Siti Ruhaini Dzuhayatin, MA  
NIP. 19630517 199003 2 002



**KEMENTERIAN AGAMA  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN KALIJAGA  
FAKULTAS DAKWAH DAN KOMUNIKASI  
PROGRAM STUDI MANAJEMEN DAKWAH**

Jl. Marsda Adisucipto Telp (0274) 515856 Yogyakarta 55281 email: dakwah@uin-suka.ac.id

**SERTIFIKAT**

Nomor: UIN.02/Kajur.MD/PP.00.9/181.c/2015

Diberikan kepada:

**RIERI M. NAHRIYAH**

Sebagai **PESERTA**

Pada Pelatihan MYOB dan Balance Scorecard yang diselenggarakan oleh Program Studi Manajemen Dakwah Fakultas Dakwah dan Komunikasi pada hari Sabtu, 14 November 2015.

Yogyakarta, 14 November 2015

Ketua Program Studi

Drs. M. Rosyid Ridla, M.Si.  
NIP. 19670101 199303 1 003



Dekan.

Des Nurjannah, M.Si  
NIP. 196003101987032001