



**PERAN KEPALA KANTOR DALAM MENERAPKAN ZONA  
INTEGRITAS REFORMASI BIROKRASI (ZI-RB) DI KANTOR  
KEMENTERIAN AGAMA KABUPATEN TANAH DATAR**

**SKRIPSI**

*Ditulis Sebagai Syarat untuk Memperoleh Gelar Sarjana (S-1)  
Jurusan Manajemen Pendidikan Islam*

**Oleh :**

**AFRI YONA**  
**NIM. 1730103002**

**JURUSAN MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM  
FAKULTAS TARBIYAH DAN ILMU KEGURUAN  
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI  
BATUSANGKAR  
1443 H/2022 M**

### SURAT PERNYATAAN KEASLIAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Afi Yusa  
NIM : 1730103002  
Tempat Tgl. Lahir : Pagaruyung, 15 Juli 1997  
Jurusan : Manajemen Pendidikan Islam  
Fakultas : Tarbiyah dan Ilmu Keguruan

Dengan ini menyatakan bahwa skripsi yang berjudul "Pengaruh Kepala Kantor Dalam Menetapkan Zona Integritas Reformasi Birokrasi (ZI-RB) Di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tanah Datar" adalah hasil karya sendiri, bukan plagiat. Apabila kemudian hari terbukti sebagai plagiat, maka saya bersedia menanggung sanksi sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

Batasungkar, 31 Januari 2022

Surat Pernyataan,



Afi Yusa

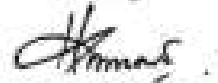
NIM 1730103002

## PERSETUJUAN PEMBIMBING

Pembimbing SKRIPSI atas nama Afri Yona, NIM. 1730103002 dengan judul: **Feran Kepala Kantor Dalam Menerapkan Zona Integritas Reformasi Birokrasi (ZI-RB) Di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tanah Datar** memandang bahwa skripsi yang bersangkutan telah memenuhi persyaratan ilmiah dan dapat disetujui untuk dilanjutkan ke sidang munaqasyah.

Demikianlah persetujuan ini diberikan untuk dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Batuangkar, 14 Februari 2022  
Pembimbing,

  
Husnani, M.Pd.I  
NRS, 201702012008

#### PENGESAHAN TIM PENGLIIT

Sebagai atas nama **AFRI YONA** NIM. 17301031002, dengan judul **"PERAN KEPALA KANTOR DALAM MENERAPKAN ZONA INTEGRITAS REFORMASI BIROKRASI (ZI-RB) DI KANTOR KEMENTERIAN AGAMA KABUPATEN TANAH DATAR"**, telah saya dan di masyarakat Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan IAIN Bitung yang dilaksanakan tanggal 8 Februari 2021 dan dinyatakan lulus.

Demikian persetujuan ini diberikan untuk dapat digunakan sebagaimana.

No	Nama/NIP Penguji	Jabatan dalam Tim	Tanda Tangan	Tanggal Persetujuan
1	Husni, M.Pd I NRK. 201702012008	Ketua Sidang/ Perwakilan Siswa		14-2-22
2	Dr. Muhammad Fatah, M.Pd NIP.196311194991031002	Pengaji Utama		14-2-22
3	Dr. Asmendi, S.Ag., M.Pd NIP.196906252000072001	Pengaji Pendamping		14-2-22

Bitung, 14 Februari 2022

Mengetahui,

Dekan Fakultas Tarbiyah Dan Ilmu Keguruan



Dr. Adriani, M.Pd  
NIP. 196505041998031003

## BIODATA PENULIS



Nama Lengkap : **AFRI YONA**  
Panggilan : Yona  
Status : Belum Nikah  
Golongan Darah : A  
TTL : Pagaruyung, 15 Juli 1997  
Alamat : Jorong Gudam, Nagari Pagaruyung, Kecamatan Tanjung Emas, Kabupaten Tanah Datar

Nama Orang Tua  
Ayah : Asril  
Ibu : Yusmalini

Riwayat Pendidikan  
SD : SDN 28 Bukit Gombak  
SMP : SMPN 2 Batusangkar  
SMA : SMAN 2 Batusangkar  
S1 : Jurusan Manajemen Pendidikan Islam IAIN Batusangkar

Motto : Apapun Dirimu, Jadilah yang Terbaik  
No HP/WA : 082388495214  
Email : afriyona2907@gmail.com

## ABSTRAK

**Afri Yona, NIM. 1730103002**, Judul Skripsi “ **Peran Kepala Kantor dalam Menerapkan Zona Integritas Reformasi Birokrasi (ZI-RB) di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tanah Datar**” Jurusan Manajemen Pendidikan Islam Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Batusangkar 2022.

Pokok permasalahan dalam SKRIPSI ini adalah tentang Peran Kepala Kantor Dalam Menerapkan Zona Integritas Reformasi Birokrasi (ZI-RB) Di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tanah Datar. Tujuan dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana peran kepala kantor dalam menerapkan zona integritas reformasi birokrasi serta bagaimana pembagian tugas karyawan di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tanah Datar.

Jenis penelitian yang penulis gunakan adalah jenis penelitian lapangan atau *field research*, untuk mendapatkan data-data dari permasalahan yang diteliti. Teknik pengumpulan data penelitian ini diperoleh dari hasil observasi, wawancara dan dokumentasi. Teknik analisis data yang penulis gunakan adalah reduksi data, penyajian data, penarikan kesimpulan dan verifikasi. Teknik penjamin keabsahan data yang penulis gunakan yaitu ketekunan pengamatan, triangulasi dan menggunakan bahan referensi, kemudian diuraikan serta melakukan klasifikasi terhadap aspek masalah tertentu dan memaparkan melalui kalimat yang efektif.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan di lapangan tentang peran kepala kantor dalam menerapkan Zona Integritas Reformasi Birokrasi di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tanah Datar, kepala kantor sudah menunjukkan perannya dengan baik dan sudah berbuat sesuai dengan kemampuannya dalam melaksanakan kegiatan untuk menjadikan kantor menjadi daerah zona integritas reformasi birokrasi. Selain itu, kepala kantor sudah menunjukkan perannya yang bersifat interpersonal, informasional, pengambilan keputusan dan peran pengawasan dengan baik.

## KATA PENGANTAR



*Assalamualaikum wr.wb*

Puji syukur penulis ucapkan kehadiran Allah Swt, yang telah melimpahkan rahmat dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul **“Peran Kepala Kantor Dalam Menerapkan Zona Integritas Reformasi Birokrasi (ZI-RB) di Kantor Kemeterian Agama Kabupaten Tanah Datar”**.

Shalawat dan salam tidak lupa pula penulis ucapkan kepada Allah Swt agar disampaikannya kepada nabi besar Muhammad Saw, yang telah meninggalkan dua pedoman hidup bagi kebahagiaan hidup umat manusia dunia dan akhirat, yakni Al-qur’an dan hadits.

Penulis telah banyak mendapat bantuan, dorongan, petunjuk dan bimbingan dari berbagai pihak, baik moril maupun materil yang penulis terima dalam menyelesaikan skripsi ini. Oleh karena itu, izinkan penulis mengucapkan rasa hormat dan terimakasih kepada:

1. Ibuk Husnani, M.Pd.I. selaku pembimbing yang telah bersedia dan sabar dalam membagi waktu, tenaga dan telah membimbing, mengarahkan penulis selama penulisan skripsi ini.
2. Bapak Dr. H. Muhammad Fazis, M.Pd. selaku dosen penguji seminar proposal yang telah memberikan masukan serta saran kepada penulis untuk menyelesaikan skripsi ini.
3. Bapak Dr. Asmendri, S.Ag., M.Pd. selaku Penasehat Akademik yang telah banyak membantu penulis dalam menyelesaikan perkuliahan.
4. Ibuk Yanti Elvita, S.Ag., M.Pd. selaku ketua Jurusan Manajemen Pendidikan Islam yang telah memberikan izin dan kesempatan kepada penulis untuk menyelesaikan skripsi ini.

5. Dekan Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan IAIN Batusangkar, Bapak Dr. Adripen, M.Pd. yang telah memberikan persetujuan penulisan skripsi ini.
6. Rektor IAIN Batusangkar, Bapak Dr. Marjoni Imamora, M.Sc. yang telah memberikan kesempatan dan fasilitas sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini.
7. Kepala Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tanah Datar, Bapak Drs. H. Syahrul. yang telah memberikan izin penulis untuk melakukan penelitian disana.
8. Kasubag TU Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tanah Datar, Bapak Drs. H. Yusmarli, MA. Yang telah melancarkan penelitian ini serta memberikan suport dalam penulisan skripsi ini.
9. Kasi-Kasi, Karyawan dan Securiti, yang telah bersedia memberikan informasi secara terbuka kepada penulis dan telah memberikan izin penulis untuk melakukan penelitian di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tanah Datar ini.
10. Ayahanda (Asril), Ibunda (Yusmalini), Abang Aliyusman dan Dodo Rizal, Kakak Neli Narsam dan Jasmanida, yang telah memberikan dukungan, motivasi dan nasehat tak terhingga baik moril maupun material yang mensupport dengan penuh perhatian dan kasih sayang penulis dalam menyelesaikan skripsi ini.
11. Teman-teman seperjuangan Jurusan Manajemen Pendidikan Islam angkatan 2017, yang telah memberikan semangat, dorongan dan motivasi yang sangat berarti bagi penulis.
12. Kepada Abang Firdaus dan Kakak Vivi Veronika yang telah memberikan semangat dan motivasi penulis dalam menyelesaikan study ini dengan baik.
13. Serta kepada seluruh pihak yang telah ikut membantu penulis dalam menyelesaikan skripsi ini yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini masih jauh dari kesempurnaan. Oleh karena itu, penulis mohon maaf atas kekhilafan dan kekeliruan yang terdapat dalam skripsi ini serta penulis sangat mengharapkan masukan dan saran yang dapat membangun demi kesempurnaan skripsi ini, sehingga dapat dijadikan sebagai acuan bagi peneliti lain dalam melakukan penelitian berikutnya.

Semoga skripsi ini dapat bermanfaat khususnya bagi peneliti sendiri dan semoga dapat dinilai sebagai ibadah oleh Allah Swt. Amin Ya  
*Rabbul 'alamin*.

Wassalam, Wv, Hb

Batangkar, 14 Februari 2022



Atri Yana  
NIM. 1770100092

## DAFTAR ISI

<b>HALAMAN JUDUL</b>	
<b>SURAT PERNYATAAN KEASLIAN .....</b>	<b>i</b>
<b>HALAMAN PERSETUJUAN PEMBIMBING .....</b>	<b>ii</b>
<b>HALAMAN PENGESAHAN TIM PENGUJI .....</b>	<b>iii</b>
<b>BIODATA PENULIS.....</b>	<b>iv</b>
<b>ABSTRAK .....</b>	<b>v</b>
<b>KATA PENGANTAR.....</b>	<b>vi</b>
<b>DAFTAR ISI.....</b>	<b>ix</b>
<b>DAFTAR TABEL .....</b>	<b>xi</b>
<b>DAFTAR GAMBAR.....</b>	<b>xii</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN.....</b>	<b>xiii</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN</b>	
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Fokus Penelitian .....	8
C. Sub Fokus.....	8
D. Pertanyaan Penelitian .....	9
E. Tujuan Penelitian .....	9
F. Manfaat dan Luaran Penelitian .....	9
G. Defenisi Istilah .....	10
<b>BAB II LANDASAN TEORI</b>	
A. Defenisi Peran .....	11
B. Defenisi Pemimpin.....	12
1. Pengertian Pemimpin .....	12
2. Pengertian Pemimpin dalam Islam.....	15
3. Sifat-Sifat Pemimpin yang Ideal .....	16
4. Tugas Pemimpin .....	21
5. Syarat-Syarat Menjadi Seorang Pemimpin .....	26
6. Tipe Kepemimpinan dalam Manajemen Pendidikan .....	27
7. Peran Pemimpin .....	30

C. Zona Integritas Reformasi Birokrasi (ZI-RB).....	31
<b>BAB III METODE PENELITIAN</b>	
A. Jenis Penelitian.....	42
B. Latar dan Waktu Penelitian.....	42
C. Instrumen Penelitian.....	43
D. Sumber Data.....	44
E. Teknik Pengumpulan Data.....	44
F. Teknik Analisis Data.....	46
G. Teknik Penjamin Keabsahan Data .....	47
<b>BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN</b>	
A. Temuan Umum Penelitian.....	49
1. Sejarah Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tanah Datar .....	49
2. Profil Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tanah Datar .....	52
3. Visi, Misi dan Tujuan Kantor Kementerian Agama Kabupaten tanah Datar .....	53
4. Struktur Organisasi dan Personalia .....	55
B. Temuan Khusus Penelitian.....	61
C. Pembahasan.....	71
<b>BAB V PENUTUP</b>	
A. Kesimpulan .....	77
B. Saran.....	78
<b>DAFTAR PUSTAKA</b>	
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b>	

## DAFTAR TABEL

Tabel 1. Waktu Penelitian.....	43
Tabel 2. Profil Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tanah Datar .....	52
Tabel 3. Pejabat Struktur/ Fungsional.....	58
Tabel 4. Subag Tata Usaha.....	58
Tabel 5. Seksi Bimbingan Masyarakat Islam.....	59
Tabel 6. Seksi Penyelenggaraan Haji dan Umrah .....	59
Tabel 7. Seksi Pendidikan Madrasah.....	59
Tabel 8. Seksi Pendidikan Diniyah dan Pontren.....	60
Tabel 9. Seksi Pendidikan Agama Islam.....	60
Tabel 10. Penyelenggaraan Syari'ah.....	60
Tabel 11. Pegawai Tidak Tetap (PTT)/ Honorer.....	61

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tanah Datar.....	49
Gambar 2. Peta Keagamaan Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tanah Datar.....	52

## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Kisi-Kisi Wawancara.....	82
Lampiran 2. Pertanyaan Wawancara dengan Kasubag TU.....	90
Lampiran 3. Pertanyaan Wawancara dengan JFT Subag TU.....	91
Lampiran 4. Pertanyaan Wawancara dengan JFT Subag TU.....	92
Lampiran 5. Pertanyaan Wawancara dengan JFU Seksi Penyelenggaraan Haji dan Umrah.....	93
Lampiran 6. Pertanyaan Wawancara dengan JFU Seksi Pendidikan Madrasah.....	94
Lampiran 7. Pertanyaan Wawancara dengan JFU Seksi Bimas Islam.....	95
Lampiran 8. Pertanyaan Wawancara dengan Kasi Pendidikan Agama Islam.....	96
Lampiran 9. Pertanyaan Wawancara dengan JFU Seksi Pendidikan Agama Islam.....	97
Lampiran 10. Pertanyaan Wawancara dengan JFU Seksi Bimas Islam.....	98
Lampiran 11. Pertanyaan Wawancara dengan Security.....	99
Lampiran 12. Transkrip Wawancara dengan Kasubag TU.....	100
Lampiran 13. Transkrip Wawancara dengan JFT Subag TU.....	111
Lampiran 14. Transkrip Wawancara dengan JFT Subag TU.....	113
Lampiran 15. Transkrip Wawancara dengan JFU Seksi Penyelenggaraan Haji dan Umrah.....	117
Lampiran 16. Transkrip Wawancara dengan JFU Seksi Pendidikan Madrasah.....	122
Lampiran 17. Transkrip Wawancara dengan JFU Seksi Bimas Islam.....	129
Lampiran 18. Transkrip Wawancara dengan JFU Seksi Pendidikan Agama Islam.....	136
Lampiran 19. Pertanyaan Wawancara dengan Kasi Pendidikan Agama Islam.....	138

Lampiran 20. Transkrip Wawancara dengan JFU Seksi Bimas	
Islam .....	140
Lampiran 21. Transkrip Wawancara dengan Security.....	142
Lampiran 22. Surat-Surat Penelitian .....	144
Lampiran 22. Dokumentasi Saat Penelitian.....	148

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **A. Latar Belakang Masalah**

Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tanah Datar merupakan salah satu pemerintah yang terletak di Kota Batusangkar. Kementerian agama merupakan suatu instansi yang mempunyai wewenang dan tanggung jawab di daerah. Kementerian Agama Kabupaten Tanah Datar berada dibawah naungan Kementrian Agama wilayah Provinsi Sumatera Barat. Dalam melaksanakan tugas dan wewenang Kementerian Agama Kabupaten Tanah Datar bertanggung jawab kepada Kementerian Agama wilayah Provinsi Sumatera Barat. Sedangkan Kementerian Agama wilayah Provinsi Sumatera Barat dalam mengemban amanah bertanggung jawab kepada Kementrian Agama pusat. Dalam melaksanakan tugas Kementerian Agama berpedoman kepada peraturan menteri agama dan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Kantor adalah suatu badan organisasi yang menjadi pusat tempat pelayanan, administrasi atau surat menyurat, dan pengolahan informasi. Setiap organisasi memiliki pemimpin atau *leader*, dimana seorang pemimpin atau *leader* memiliki peran dan tanggung jawab yang besar. Pemimpin atau *leader* harus mampu mengatur, merencanakan, mengelola dan memimpin suatu organisasi sehingga tujuan dari suatu organisasi dapat tercapai.

Dalam suatu organisasi, bawahan bekerja sesuai dengan arahan *leader*. Seorang *leader* berperan untuk menggerakkan suatu lembaga dan institusi. *Leader* adalah kunci penggerak suatu institusi atau lembaga sehingga tujuan atau visi misi tercapai dengan maksimal. Maka, untuk menjadi seorang pemimpin ada kriteria tertentu yang harus dimiliki diantaranya, kualitas memimpin yang baik, bisa mengarahkan dan mempengaruhi bawahan dalam bekerja, sehingga bawahan bisa bekerja

sesuai dengan apa yang diharapkan yang berpedoman kepada tujuan dari suatu institusi atau lembaga.

Menurut H. Malayu S.P Hasibuan, pemimpin adalah seseorang dengan wewenang kepemimpinannya mengarahkan bawahannya untuk mengerjakan sebagian dari pekerjaannya dalam mencapai tujuan (Hetty Ismainar, 2012: 63).

Kepala kantor wilayah merupakan pemimpin yang menjabat dikantor wilayah. Seorang kepala kantor wilayah berfungsi sebagai menteri disebuah kementerian di provinsi. Kepala kantor adalah orang yang memiliki tanggung jawab atas terlaksananya pekerjaan dikantor. Kepala kantor memiliki tanggung jawab sebagai pimpinan disebuah kantor untuk mengatur, merencanakan, mengelola dan memimpin disuatu kantor demi tercapainya visi misi yang telah ditetapkan sebelumnya. Kepala kantor sangat berperan penting dalam suatu organisasi, terutama dalam menerapkan Zona Integritas Reformasi Birokrasi (ZI-RB). Zona Integritas (ZI) adalah predikat yang diberikan kepada instansi pemerintah yang pimpinan dan jajarannya mempunyai komitmen untuk mewujudkan Wilayah Bebas dari Korupsi (WBK)/ Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani (WBBM) melalui reformasi birokrasi, khususnya dalam hal pencegahan korupsi dan peningkatan kualitas pelayanan publik (Nurul Badruttamam, dkk, 2015: 13).

Kenyataannya, meskipun telah ada cara yang baik yang dilaksanakan, namun pelaksanaan administrasi yang didukung oleh upaya pelaksanaan Zona Integritas belum bisa terwujud dengan hasil yang maksimal. Penilaian Zona Integritas masih dimengerti sebagai cara untuk menghadirkan substansi yang jelas sebagai tolak ukur bukan pada perubahan kerangka pikir atau *mindset* dan juga bukan pada kebiasaan dalam bekerja (*cultureset*). Maka, langkah yang sangat utama dalam Zona Integritas yaitu pembangunan itu sendiri.

Pembangunan berarti menciptakan integritas disuatu instansi pemerintah dengan melakukan gerakan yang terorganisir, energik dan

komprehensif. Menciptakan integritas berarti menciptakan sistem, menciptakan manusia dan menciptakan budaya(*cultur*). Menciptakan sistem, menciptakan manusia dan menciptakan budaya(*cultur*) dalam suatu organisasi tidak terlepas dari tanggung jawab pimpinan atau kepala kantor. Sejarah mengakui bahwa sosok seorang pemimpin berperan sebagai kunci untuk sebuah perubahan. Secara proporsional, perwujudan implementasi pembangunan Zona Integritas, akan ada peningkatan apabila pemimpin mampu melaksanakan fungsi sebagai teladan atau sosok yang mampu memberikan inspirasi sehingga terjadi sebuah perubahan. Dalam cakupan menciptakan zona integritas, pemimpin harus memperlihatkan bahwa budi pekerti, perjanjian dan kebijakan yang dikeluarkannya sebanding dengan semangat yang tinggi untuk menghasilkan suatu instansi yang bebas dari tindakan korupsi serta birokrasi yang transparan dan bersih dari tindakan pidana.

Reformasi birokrasi adalah cara awal dalam menggerakkan pengelolaan untuk terciptanya proses pelaksanaan pemerintah yang transparan, efektif dan tepat, sehingga bisa memberikan pelayanan masyarakat secara sigap, efisien dan efektif. Sebagaimana pemerintah telah menerbitkan Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 tentang *Grand Design* Reformasi Birokrasi yang memuat tentang pelaksanaan sistem reformasi birokrasi. Merencanakan target yang penting ialah meningkatkan kapasitas dan akuntabilitas organisasi, pemerintah yang bersih dan bebas dari tindakan korupsi dan nepotisme, serta meningkatkan layanan publik. Dalam rangka mempercepat pencapaian target hasil tersebut, maka sebuah instansi pemerintah perlu menciptakan *pilot project* untuk melaksanakan reformasi birokrasi sehingga bisa sebagai percontohan dalam implementasi pada instansi pemerintahan lainnya untuk reformasi birokrasi. Maka, butuh kinerja yang ekspilisit dalam proses implementasi sistem perbaikan birokrasi pada satuan kerja lewat usaha penciptaan zona integritas.

Pada kesempatan ini penulis melakukan observasi secara langsung di kantor Kementerian Agama Kabupaten Tanah Datar. Posisi instansi Kementerian Agama Kabupaten Tanah Datar cukup strategis karena masyarakat mudah menjangkau dan terletak di daerah ramai penduduk tepatnya di Jl. M. Yamin Bukit Gombak Batusangkar Kabupaten Tanah Datar. Kementerian Agama Kabupaten Tanah Datar adalah institusi negara yang memiliki tugas untuk menyelenggarakan pekerjaan pemerintah di bidang agama. Struktur institusi Kementerian Agama Kabupaten Tanah Datar terdiri dari: Kepala Kantor, Kasubag Tata Usaha, Kasi Pendidikan Madrasah, Kasi Pendidikan Diniyah dan Pontren, Kasi PAIS, Kasi PHU, Kasi Bimas Islam dan Penyelenggaraan Syariah. Berdasarkan hasil observasi awal yang dilakukan penulis di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tanah Datar pada tanggal 04 Desember 2020. Penulis mewawancarai Kasubag TU Kementerian Agama Kabupaten Tanah Datar. Salah satu hal menarik yang peneliti temukan berdasarkan wawancara tersebut yaitu berkaitan dengan fungsi pimpinan dalam menerapkan zona integritas reformasi birokrasi. Di kantor Kementerian Agama Kabupaten Tanah Datar, pelaksanaan Zona Integritas Reformasi Birokrasi (ZI-RB) berkaitan dengan *five work cultures* (lima nilai budaya kerja) yaitu, integritas, profesionalitas, inovasi, tanggung jawab dan keteladanan.

Nilai budaya kerja yang pertama adalah integritas. Integritas merupakan sebuah standar moralitas dan etika seseorang, tidak ada hubungannya dengan situasi yang kebetulan ada disekitar dan tidak mendorong kecepatan. Pegawai yang mempunyai integritas pribadi yang baik adalah orang yang selalu konsisten dalam kata dan perbuatan. Konsep integritas itu sendiri di dalamnya mengidentifikasikan dengan kata hati, akuntabilitas moral, dan konsistensi moral seseorang, antara perilaku yang ditunjukkannya dan nilai-nilai atau prinsip-prinsip tertentu.

Filsuf Herb Shepherd dalam Antonius, menyebutkan bahwa integritas diri sebagai kesatuan yang mencakup empat nilai, yaitu perspektif (spiritual), otonomi (mental), keterkaitan sosial, dan tonus

(fisik). George Sheehan menjabarkan integritas diri sebagai kesatuan empat peran, yaitu menjadi binatang yang baik (fisik), ahli pertukangan yang baik (mental), teman yang baik (sosial), dan orang suci (spiritual).

Dengan demikian integritas merupakan sebuah nilai-nilai, keyakinan, etika seseorang, dan prinsip yang telah ada pada diri seseorang yang tidak dapat tergoyahkan. Menjadi sebuah konsep serta terjaga konsistensinya terhadap nilai dan prinsip tersebut. Sehingga dapat diartikan bahwa integritas sebagai sumber kebenaran dan kejujuran yang hakiki atas perilaku seseorang. Kinerja yang baik dapat dihasilkan apabila seorang karyawan memiliki sifat jujur pada dirinya, berani, kerja keras, memiliki hubungan yang baik, mampu mengorganisasikan individu masing-masing, dan terencana dengan baik. Sehingga akan diperoleh integritas diri berwujud kinerja dan hasil kerja yang maksimal.

Profesionalitas merupakan bekerja secara disiplin dan tepat waktu dengan hasil yang terbaik, terampil, handal serta bertanggung jawab dalam menjalankan profesinya. Profesionalitas adalah salah satu budaya yang ada pada seorang karyawan kantor yang menjadi indikator meningkatkan kinerja. Profesionalitas merupakan kondisi, arah, nilai, tujuan, kualitas keahlian, dan kewenangan yang berkaitan dengan mata pencaharian seseorang. Menurut Kusnandar, profesionalitas adalah sikap mental yang tercermin dalam bentuk komitmen dari para anggota sebagai suatu profesi untuk senantiasa mewujudkan dan meningkatkan kualitas profesionalnya. Sikap profesional yang ada pada anggota organisasi merupakan komitmen untuk mengembangkan kemampuan serta terus menerus dengan strategis-strategis beragam sehingga sebuah pekerjaan mampu dilaksanakan sesuai dengan tuntutan profesi yang dimilikinya.

Profesionalitas kerja merupakan implementasi dari program kerja yang telah ditentukan pada instansi pemerintah dan di ukur berdasarkan keefektifan serta efisiensi kerja. Prosedur ataupun langkah-langkah yang dimiliki telah terkonsep dan terstruktur agar proses kerja terjadi sesuai dengan instruksi dan kehendak. Proses tersebut diharapkan sesuai dengan

instruksi sebelumnya berupa aktivitas kerja, sistem kerja aliran data, dan aliran kerja. Disebut profesionalitas kerja apabila terdapat sistem kerja yang teratur dan sistematis serta mampu untuk dipertanggungjawabkan, pelaksanaan kerja tersebut juga sesuai dengan kebijakan dan peraturan yang diterapkan. Keberlangsungan kegiatan yang jelas dalam proses pelaksanaannya, sebagai sarana tata urutan dari pelaksanaan dan pengadministrasian pekerjaan harian sebagaimana aturan yang ditetapkan, konsistensi disetiap proses kerja sistematis dan terjamin, adanya *feedback* antara satuan kerja, adanya suatu metode sebagai pedoman langkah kerja (sistem, mekanisme dan tata kerja internal) sebagai patokan untuk mengimplementasikan tugas-tugas guna mencapai tujuan organisasi.

Seseorang dikatakan profesional apabila memiliki karakteristik seperti (1) berkomitmen dan bangga akan pekerjaannya serta memiliki kualitas dalam bekerja, (2) inisiatif tinggi, mampu mengantisipasi segala kemungkinan buruk yang terjadi serta memiliki tanggung jawab penuh, (3) selalu berkeinginan kuat menyelesaikan pekerjaannya serta mau terlibat pada tugas-tugas yang ada walaupun bukan ranah tugasnya, (4) meningkatkan kemampuan dalam melayani dan terus belajar, (5) pemegang peranan dalam tim dan mendengarkan seluruh kebutuhan konsumen, (6) royal, jujur, dan transparan dalam pekerjaan, (7) mampu menyesuaikan diri, meningkatkan kinerja serta menerima kritikan yang sifatnya membangun (Makmur Syukri, 2021: 15).

Inovasi adalah mengkreasikan hal baru yang lebih baik. Inovasi bukan hanya sekedar budaya kebiasaan, pemenuhan kebutuhan dari suatu kondisi, akan tetapi inovasi adalah sebuah kontribusi yang tercipta dari diri pribadi seseorang. Berinovasi berarti terus-menerus melakukan perbaikan dan pembaharuan. Inovasi itu sendiri berbentuk respon dan pengembangan atas produk atau kritikan. Aktif menemukan ide-ide baru, dan proses pelaksanaan yang terus berkesinambungan, tidak terhenti dalam satu (keberlangsungan) disebut sebagai pemimpin yang inovatif. Rogers mengatakan, terdapat tiga ciri utama yang seharusnya ada dalam gagasan

baru atau inovasi untuk dapat diterima sebagai bagian dari kehidupan kelompok, yaitu (1) memiliki keuntungan relatif, (2) mempunyai kecocokan dengan nilai atau karakter budaya individu dan kelompok, (3) tingkat kesulitan yang sedang, dapat diujicobakan, dan dapat diamati.

Kepala kantor pada setiap kegiatan berorientasi inovasi di setiap kinerja akan menumbuhkan pengetahuan baru, strategi baru, manajemen kerja sistematis, kebaruan dalam menyampaikan, dan banyak hal lain yang akan ditemukan. Setiap inovasi yang terjadi diperuntukkan terwujudnya tujuan organisasi yang tidak terlepas dari keterkaitan dengan kerja kepala kantor. Cepat lambatnya seseorang dalam mengadopsi setiap pembaharuan bergantung kepada pemahaman dari masing-masing penerima inovasi.

Tanggung jawab merupakan bekerja secara tuntas dan konsekuen. Tanggung jawab adalah kesadaran untuk merespon atas perbuatan atau perilaku yang disengaja maupun tidak disengaja. Tanggung jawab merupakan kewajiban yang harus dilaksanakan atas kesadaran dalam berbuat. Menurut Zuchdi, tanggung jawab ialah perilaku dan sikap yang melekat dalam diri setiap individu saat melakukan kewajiban serta tugas, baik itu kewajiban atas perintah Tuhan, kewajiban atas negara, kewajiban atas lingkungan masyarakat maupun diri sendiri. Berdasarkan PP nomor 10 tahun 1979, kemampuan menyelesaikan beban pekerjaan dengan baik, efektif, dan efisien serta berani mengambil keputusan dan menghadapi resiko yang akan terjadi atas pekerjaan yang dilakukan adalah tanggung jawab.

Nilai budaya kerja selanjutnya yaitu keteladanan. Seseorang dikatakan teladan apabila ia melakukan tindakan, sikap dan perilaku yang dapat ditiru dan diikuti oleh orang lain. Kata teladan dalam Al-Qur'an diibarkan dengan kata-kata *uswah* yang kemudian diletakkan dengan kata *hasanah*, sehingga menjadi padanan kata *uswatun hasanah* yang berarti teladan yang baik. Sedangkan menurut *Ishlahunnissa'* keteladanan berarti penanaman akhlak, adab, dan kebiasaan-kebiasaan baik yang seharusnya

diajarkan dan dibiasakan dengan memberikan contoh nyata (Makmur Syukri, 2021: 25-26).

Diantara lima nilai budaya kerja (*five work cultures*) tersebut, salah satu yang menarik perhatian peneliti yaitu profesionalitas. Profesionalitas merupakan bekerja secara disiplin dan tepat waktu dengan hasil yang terbaik, terampil, handal serta bertanggung jawab dalam menjalankan profesinya. Sedangkan yang terjadi di kantor Kementerian Agama Kabupaten Tanah Datar adalah beberapa karyawan ketika ia tidak paham dengan tugasnya, ia hanya mengharapkan bantuan dari rekan kerja tanpa mempelajari lebih dalam mengenai pekerjaannya tersebut. Disisi lain terjadi *miss communication* antara sesama karyawan dan karyawan dengan atasan maupun sebaliknya. Selain itu, kurangnya kedisiplinan pada karyawan, hal itu terlihat ketika jam dinas, mereka meninggalkan ruangan pekerjaan tanpa ada keterangan dinas luar.

Berdasarkan fenomena di atas, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul “Peran Kepala Kantor dalam Menerapkan Zona Integritas Reformasi Birokrasi (ZI-RB) di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tanah Datar.

## **B. Fokus Penelitian**

Penelitian ini difokuskan pada peran kepala kantor dalam menerapkan zona integritas reformasi birokrasi di kantor Kementerian Agama Kabupaten Tanah Datar.

## **C. Sub Fokus**

Dari fokus penelitian di atas dibagi menjadi dua sub fokus penelitian yaitu:

1. Peran kepala kantor dalam menerapkan Zona Integritas Reformasi Birokrasi (ZI-RB) di kantor Kementerian Agama Kabupaten Tanah Datar.
2. Pembagian tugas karyawan di kantor Kementerian Agama Kabupaten Tanah Datar.

#### **D. Pertanyaan Penelitian**

Berdasarkan sub fokus penelitian di atas, maka pertanyaan pada penelitian ini yaitu :

1. Bagaimana peran kepala kantor dalam menerapkan Zona Integritas Reformasi Birokrasi (ZI-RB) di kantor Kementerian Agama Kabupaten Tanah Datar ?
2. Bagaimana pembagian tugas karyawan di kantor Kementerian Agama Kabupaten Tanah Datar ?

#### **E. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan pertanyaan penelitian di atas, maka tujuan penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui bagaimana peran kepala kantor dalam menerapkan Zona Integritas Reformasi Birokrasi (ZI-RB) di kantor Kementerian Agama Kabupaten Tanah datar.
2. Untuk mengetahui bagaimana pembagian tugas karyawan di kantor Kementerian Agama Kabupaten Tanah Datar.

#### **F. Manfaat dan Luaran Penelitian**

Adapun manfaat dari penelitian ini dilaksanakan dapat dilihat dari dua sisi yaitu sebagai berikut :

1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan untuk mengembangkan ilmu pengetahuan khususnya tentang peran kepala kantor dalam menerapkan Zona Integritas Reformasi Birokrasi (ZI-RB).

2. Manfaat Praktis

- a. Bagi kepala kantor

Dapat mengambil manfaat dari penelitian ini, serta memperbaiki tata cara dalam menerapkan Zona Integritas Reformasi Birokrasi (ZI-RB) di kantor Kementerian Agama Kabupaten Tanah Datar.

b. Bagi peneliti

Mendapatkan ilmu pengetahuan di bidang penelitian sehingga mengetahui bagaimana peran kepala kantor dalam menerapkan Zona Integritas Reformasi Birokrasi (ZI-RB) di kantor Kementerian Agama Kabupaten Tanah Datar.

c. Bagi peneliti lain

Sebagai bahan tambahan rujukan dan perbandingan dalam meneliti persoalan yang sama.

3. Luaran Penelitian

Diharapkan hasil atau temuan penelitian ini dapat diterbitkan pada jurnal ilmiah baik itu regional maupun nasional, sehingga dapat menjadi bahan bacaan atau sebagai sumber bagi peneliti lainnya dan menjadi bahan rujukan untuk yang membutuhkannya.

### **G. Defenisi Istilah**

Kepala kantor atau pemimpin adalah inti dari manajemen. Ini berarti bahwa manajemen akan tercapai tujuannya jika ada pemimpin. Kepala kantor adalah seseorang yang aktif membuat rencana-rencana, mengkoordinasi, melakukan percobaan dan memimpin pekerjaan untuk mencapai tujuan bersama-sama (Panji Anogara, hal 23).

Zona Integritas (ZI) adalah predikat yang diberikan kepada instansi pemerintah yang pimpinan dan jajarannya mempunyai komitmen untuk mewujudkan WBK/ WBBM melalui reformasi birokrasi, khususnya dalam hal pencegahan korupsi dan peningkatan kualitas pelayanan publik (Nurul Badruttamam, dkk, 2015 : 13).

Reformasi birokrasi adalah sebuah tindakan yang harus diambil dalam pengelolaan untuk terciptanya proses pelaksanaan dalam pemerintah yang transparan, efektif dan tepat, dengan itu bisa memberikan pelayanan kepada rakyat secara sigap, efisien dan efektif.

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI**

#### **A. Defenisi Peran**

Istilah peran dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia mempunyai arti sandiwara (film), perangkat tingkah laku yang diharapkan dimiliki oleh orang yang berkedudukan di masyarakat. Dalam memaknai kata peran setiap orang memberi arti yang berbeda-beda, sesuai dengan sudut pandang dan kepentingan masing-masing. Menurut WJS Poewadarminta peran adalah sesuatu yang harus dilakukan oleh seseorang untuk memberikan sumbangsih baik berupa pikiran, tenaga atau materi, atau berarti: cara, perbuatan memahami perilaku yang diharapkan dan di kaitkan (WJS Poewadarminta, 1989 hal: 735).

Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI, 1995: 751) menyebutkan pengertian peran sebagai berikut:

1. Peran adalah pemain yang diandaikan dalam sandiwara maka ia adalah pemain sandiwara atau pemain utama.
2. Peran adalah bagian yang dimainkan oleh seorang pemain dalam sandiwara, ia berusaha bermain dengan baik dalam semua peran yang diberikan.
3. Peran adalah bagian dari tugas utama yang harus dilaksanakan (Andi Kardian Riva'i, 2016: 13-14).

Sesuai uraian diatas dapat dipahami bahwa peran merupakan kewajiban, tugas dan tanggung jawab yang perlu dipenuhi oleh seseorang untuk berkontribusi baik itu ide, tenaga, pikiran maupun materi dalam amanah yang diterima di suatu pekerjaan. Sehingga pekerjaan yang dilakukan bisa terlaksana dengan maksimal dan tercapainya tujuan atau visi misi dari suatu pekerjaan.

Dalam bekerja jika seseorang dalam menerima amanah tidak dilaksanakan sebagaimana mestinya, maka apapun hasil yang diharapkan dalam pekerjaan yang diembannya tidak akan terwujud ataupun tidak

akan tercapai dengan maksimal. maka bagi seseorang yang memiliki peran tertentu dalam suatu pekerjaan harus menunaikan amanah dengan ikhlas dan mengharapkan ridho Allah SWT. Sebagaimana firman Allah SWT dalam Q.S At-Taubah ayat 105, yang artinya:

وَقُلْ أَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عِلْمِ  
الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنبِّئُكُم بِمَا كُنتُمْ تَعْمَلُونَ

Artinya: “*dan katakanlah, bekerjalah kamu,. Maka Allah dan Rasul-Nya serta orang-orang yang mukmin akan melihat pekerjaan mu itu, dan kamu akan dikembalikan kepada Allah yang mengetahui akan yang ghaib dan yang nyata, lalu diberitakan-Nya kepada kamu apa yang telah kamu kerjakan*”.

Dari dalil di atas dapat di ambil hikmah bahwa dalam bekerja, beraktivitas dan melaksanakan pekerjaan selalu mengharapkan ridho Allah bukan mengharapkan pujian dan sebagainya karena sejatinya apapun yang dikerjakan Allah mengetahui.

## **B. Defenisi Pemimpin**

### **1. Pengertian Pemimpin**

Konsep pemimpin berasal dari kata dalam bahasa asing, yaitu “*leader*” dan “*kepemimpinan*” dari “*leadership*”. Pemimpin adalah orang yang paling berorientasi hasil dunia dan kepastian dengan hasil di dunia dan kepastian dengan hasil ini hanya positif kalau seseorang mengetahui apa yang diinginkannya. Pemimpin dalam pengertian luas adalah seseorang yang memimpin dengan memprakarsai tingkah laku sosial dengan mengatur, mengarahkan, mengorganisasikan, mengontrol usaha/ upaya orang lain melalui prestise, kekuasaan atau posisi. Sedangkan pemimpin dalam arti terbatas adalah seseorang yang membimbing, memimpin dengan bantuan berbagai kualitas persuasifnya, dan akseptansi/ penerimaan secara sukarela oleh para pengikutnya (Suwatno, 2019: 4).

Pemimpin adalah inti dari manajemen. Ini berarti bahwa manajemen akan tercapai tujuannya jika ada pemimpin. Kepemimpinan hanya dapat dilaksanakan oleh seorang pemimpin.

Seorang pemimpin kepala kantor adalah seseorang yang mempunyai keahlian memimpin, mempunyai kemampuan mempengaruhi pendirian/ pendapat orang atau sekelompok orang tanpa menanyakan alasan-alasannya. Kepala kantor adalah seseorang yang aktif membuat rencana-rencana, mengkoordinasi, melakukan percobaan dan memimpin pekerjaan untuk mencapai tujuan bersama-sama (Panji Anogara, 2006: 23).

Kepala kantor terdiri dari kata kepala dan kantor. Kata kepala dapat diartikan ketua atau pemimpin dalam organisasi atau suatu lembaga. Sedangkan kantor adalah sebuah lembaga dimana menjadi tempat administrasi instansi pemerintah. Secara sederhana kepala kantor dapat didefinisikan sebagai pemimpin suatu kantor dimana diselenggarakan proses administrasi atau tempat dimana terjadi integrasi antara pegawai yang bekerja di lembaga tersebut (Wahjosumidjo, 2010: 83).

Kepala kantor adalah orang yang memiliki tanggung jawab atas terlaksananya pekerjaan dikantor. Kepala kantor memiliki kendali atas tanggung jawab yang dipimpinya disebuah kantor untuk mengatur, merencanakan, mengelola dan memimpin suatu kantor demi tercapai dan terlaksana visi misi yang telah ditetapkan.

Pimpinan disebuah kantor mempunyai andil dalam menunaikan amanahnya sebagai *leader*. Pimpinan atau *leader* harus mampu memberikan contoh figur yang baik yang akan menjadi teladan bagi bawahan dalam menjalani tugas dan tanggung jawab. Jika seorang pimpinan menginginkan tujuan yang telah ditetapkan tercapai maka seorang pimpinan atau *leader* harus mampu mengarahkan bawahan dengan cara mendekati dan menciptakan hubungan dengan baik layaknya keluarga bukan sebagai mitra kerja ataupun bawahan. Seorang pimpinan harus memberikan *support*, dukungan dan apresiasi baik itu dengan pemberian *reward* kepada bawahan sehingga bisa

bekerja dengan semangat, gigih dan ulet tanpa adanya rasa terpaksa ataupun terintimidasi.

Pemimpin merupakan ciptaan pertama yang menentukan sukses dan gagalnya organisasi, kata Stephen R. Covey. Dengan demikian, pemimpin merupakan kunci kesuksesan organisasi (Suyanto, 2006 hal 56). Pemimpin merupakan orang yang mampu memimpin dirinya sendiri, keluarga maupun suatu *organisation* dimana ia mempunyai jiwa *leader* dan kecakapan diberbagai bidang sedangkan kepemimpinan merupakan metode atau cara tersendiri dari seseorang untuk memimpin, mempengaruhi dan mengendalikan demi tercapainya tujuan suatu organisasi. Greenberg dan Baron (2003) mendefenisikan pemimpin adalah individu dalam suatu kelompok atau organisasi yang memiliki pengaruh lebih pada orang lain (Roni Angger Aditama, 2020: 73).

Pemimpin adalah seseorang yang berada di dalam kelompok, mengatur kegiatan perkumpulan penting, sebagai pemberi tugas atau pelaksana dan orang yang paling bertanggung jawab. Di dalam kelompok ada individu yang memberikan tugas (pemimpin) dan individu lain yang diberi tugas (pekerja). Seseorang yang akan menjadi pemimpin harus mempunyai keunggulan baik itu dalam kepribadian maupun dalam melaksanakan kewajiban amanah diantaranya: berwibawa pemimpin, memiliki skill khusus, bertanggung jawab dan amanah. Selain itu, juga sering dipahami sebagai orang pemimpin yang mengimplementasikan prinsip dan teknik dalam menjalankan amanah yang memastikan support, kedisiplinan bekerja dan menghasilkan, juga bekerja sama, tugas, dan situasi agar dapat mencapai tujuan suatu organisasi, bahkan pemimpin adalah pionir sebagai orang yang bersedia melangkah ke dalam situasi yang tidak diketahui. Pemimpin yang mempunyai visi yang jelas dapat menjadi penuntun dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sebagai pemimpin (Suwatno, 2019: 4).

Sesuai uraian di atas bisa dipahami, kepala kantor atau pimpinan merupakan seseorang yang memiliki jiwa leader, memiliki kecakapan dan kemampuan membuat suatu perencanaan dengan baik dan matang serta mengimplementasikan dalam pekerjaan sehingga terwujudnya kesepakatan bersama yang telah ditentukan ataupun visi misi yang telah ditetapkan.

## 2. Pengertian Pemimpin dalam Islam

Kata pemimpin atau *leader* adalah sebuah nilai. Orang akan berfikir bahwa orang yang memiliki kualitas tertentu dan khusus. Pemimpin merupakan suatu kata yang sejalan dengan kata kepemimpinan sebagaimana dalam istilahnya, pemimpin dikenal sebagai *leader* sedangkan kepemimpinan dikenal dengan *leadership*.

Pemimpin dalam Islam dikenal dengan sebuah kata khalifah yang berarti wakil. Istilah khalifah digunakan setelah wafatnya Rasulullah SAW untuk empat khalifah yang dikenal dengan khulafurrasyidin yang berarti empat khalifah yaitu Abu Bakar, Umar bin Khatab, Ali dan Usman bin Afan. Merekalah yang menjadi pemimpin, wakil dan penguasa setelah wafatnya Rasulullah SAW.

Konsep Islam, kepemimpinan sebagai sebuah konsep interaksi, relasi, proses otoritas, kegiatan mempengaruhi, mengarahkan dan mengkoordinasi baik secara horizontal maupun vertikal. Kemudian dalam teori manajemen, fungsi pemimpin sebagai perencanaan dan pengambil keputusan (*planning and decision maker*), pengorganisasian (*organization*), kepemimpinan dan motivasi (*leading and motivation*), pengawasan (*controlling*), dan lain-lain (Sakdiah, 2016, jurnal al-bayan).

Maka dapat dipahami berdasarkan uraian di atas bahwa pemimpin merupakan wakil, khalifah ataupun amir yang memiliki jiwa *leader* yang menjadi teladan banyak orang dan mampu mengarahkan, mempengaruhi dan mengkoordinasikan secara vertikal maupun horizontal dalam urusan suatu pekerjaan di organisasi dan lain-lain.

### 3. Sifat-Sifat Pemimpin yang Ideal

Pemimpin menurut Islam memiliki hubungan yang kuat dengan Rasulullah SAW yang mana beliau merupakan pemimpin umat Islam dan negara yang diperintahkan Allah untuk memperbaiki akhlak manusia. Selain itu, nabi Rasulullah SAW juga menjadi teladan dan panutan yang harus dicontoh oleh umat Islam baik itu dalam memimpin maupun bertindak dalam menjalani kehidupan sehari-hari. Allah berfirman dalam QS. Al-Ahzab: 21 yaitu:

لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ اللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ لِّمَن كَانَ يَرْجُوا اللَّهَ وَالْيَوْمَ الْآخِرَ وَذَكَرَ  
اللَّهَ كَثِيرًا

Artinya: *sesungguhnya telah ada pada (diri) Rasulullah itu suri teladan yang baik bagimu (yaitu) bagi orang yang mengharap (rahmat) Allah dan (kedatangan) hari kiamat dan Dia banyak menyebut Allah (QS. Al-Ahzab: 21)*

Rasulullah merupakan pemimpin yang menjadi contoh umat yang baik dalam memimpin dan bertindak dalam menjalani kehidupan sehari-hari. nabi Muhammad SAW dibekali sifat yang yang tidak dimiliki manusia lainnya secara penuh diantaranya Shiddiq, Amanh, Fathonah dan Tabliq. Shiddiq merupakan sifat kejujuran yang dimiliki nabi baik dalam perkataan maupun dalam perbuatan. Amanah merupakan dapat dipercaya dalam hal apapun baik itu dalam memimpin dan lain-lainnya. Fathonah merupakan sifat kecerdasan yang dimiliki nabi dalam mengelola dan memperbaiki masyarakatnya sedangkan tablig menyampaikan kebaikan dan segala macam kabar baik maupun kabar buruk kepada masyarakatnya. Agar lebih mudah dipahami akan penulis uraikan empat sifat nabi:

#### a. Shiddiq

Shiddiq merupakan sifat kejujuran yang dimiliki nabi Muhammad SAW yang berlawanan dengan sifat dusta baik itu dalam berkata maupun berbuat sesuai faktanya. Sedangkan istilah ash-shiddiq merupakan seseorang yang selalu membetulkan perkataan orang lain, dan dapat pula dengan orang yang selalu

memberikan bukti perkataan sesuai dengan tindakan. Sebagaimana firman Allah SWT. Q. S. Al-Maidah: 75

*“Dan ibunya adalah seorang “Shiddiqah”*

Makna *shiddiqah* adalah seseorang yang biasa berperilaku jujur. Kejujuran ialah salah satu kriteria yang harus dipenuhi oleh seorang pemimpin. Rakyat atau masyarakat akan memiliki kepercayaan kepada pemimpin yang bisa membuktikan perkataan dengan perbuatan yang nyata dengan kata lain memiliki sifat jujur. Seorang Pemimpin yang mempunyai sifat ataupun prinsip jujur akan menjadi harapan bagi masyarakatnya untuk bergerak untuk lebih baik dan masyarakat atau pengikutnya akan selalu memberikan dukungan, semangat dan kepercayaan agar bisa memimpin dengan baik sesuai baginda Rasulullah SAW dalam memimpin yang memberikan perubahan lebih baik dari sebelumnya. Jika rakyat sudah tidak percaya dengan janji-janji yang telah dilontarkan maka ini awal sebuah kehancuran bagi seorang pemimpin karena satu kali berbohong maka rakyat tidak akan pernah percaya selamanya kecuali seorang pemimpin bisa memberikan bukti yang nyata kepada rakyatnya.

Seorang pemimpin yang mempunyai sifat atau prinsip shidiq akan mendapatkan peluang yang besar untuk mendapatkan hati rakyatnya dan diterima rakyatnya dengan senang hati berlawanan dengan seorang pemimpin yang tidak jujur akan mendapatkan kebencian, cacian, makian dan hilangnya kepercayaan rakyat/ masyarakatnya dalam memimpin. Sejatinya seorang pemimpin akan dinilai dari kesesuaian antara perkataan dengan tindakan dan sikap yang dilakukannya demi perubahan yang lebih baik kedepannya. Prinsip yang jujur dimiliki seorang pemimpin merupakan cerminan dirinya terutama hatinya.

b. Amanah/ Terpercaya

Nabi Muhammad SAW menyanggah gelar sebagai AL-Amien/terpercaya disaat nabi belum diangkat menjadi rasul telah membuktikan dan memperlihatkan kepada masyarakat quraish kualitas pribadi yang dimiliki nabi Muhammad SAW. Pada saat terjadi sangketa dalam peletakan batu hajar aswad oleh para pemimpin quraish tentang orang untuk mengembalikan batu hajar aswad ke Ka'bah dengan rendah hati mereka mengembalikan dan menunjuk nabi muhammad SAW sebagai orang yang akan mengembalikan batu hajar aswad padahal pada saat itu nabi Muhammad belum menjadi seorang pembesar ditengah suku quraish.

Sifat Amanah ialah suatu sifat yang harus dimiliki seseorang pemimpin. Pemimpin yang mempunyai sifat ataupun prinsip amanah, masyarakat selalu memberikan kepercayaan kepadanya dan pemimpin harus selalu menjaga kepercayaan tersebut sehingga tidak menimbulkan kekecewaan dan penyesalan ditengah masyarakat. Masyarakat memberikan kepercayaan sepenuhnya dengan tujuan mengharapkan hasil yang lebih baik dalam segala urusan demi kemashlahatan umat atau masyarakat.

Kasus korupsi yang terjadi di Indonesia adalah wujud nyata bangsa Indonesia miskin dalam hal pemimpin yang memiliki sifat amanah sehingga tidak bekerja untuk rakyat akan tetapi malah memperkaya suatu golongan atau juga memperkaya diri sendiri sedangkan rakyat hidup dalam krisis perekonomian. Pemimpin mulai dari tingkat bawah sampai atas mengkhianati dan lupa atas rakyat yang telah memberikan amanah untuk memimpin negeri ini dengan berharap bangsa Indonesia bisa maju seperti negara lainnya jangan hanya menjadi negara berkembang. Pemimpin seperti ini tidak wajar dan tidak layak disebut pemimpin di negeri ini karena mereka adalah perampok hak rakyat.

Berhubungan dengan nilai amanah, ada beberapa kriteria ialah sebagai berikut:

- 1) Dalam berbuat selalu berpedoman kepada nilai etika
- 2) Meningkatkan percaya diri lewat kejujuran.
- 3) Dalam berbuat dan bertindak selalu mengakui kesalahannya.
- 4) Memiliki prinsip
- 5) Bertanggung jawab.

Prinsip Amanah mempunyai hubungan yang kuat dengan tanggung jawab yang sedang di emban oleh seseorang. Pemimpin amanah merupakan pemimpin yang sadar akan adanya tanggung jawab. Sejatinya pemimpin bukanlah raja yang harus dilayani oleh seluruh rakyat atau bawahan tetapi pemimpin merupakan pelayan rakyat sebagaimana pepatah Arab "*sayyidulqaumi khodimuhum*" yang berarti pelayan mereka.

Sebagai seorang yang mengemban amanah ataupun pemimpin harus ikhlas dalam melaksanakan tanggung jawab baik itu harus mengorbankan ide, pemikiran, waktu, tenaga dan juga materi demi melayani rakyat dengan sepenuh hati. Pemimpin juga dituntut untuk menghilangkan sifat mendahulukan pribadi atau suatu golongan. Disaat seseorang mengemban amanah sebagai pemimpin maka ia merupakan perpanjangan tangan dari rakyat dalam melaksanakan tanggung jawab demi kesejahteraan rakyat.

c. Tablig/ Komunikatif

Kecakapan dalam berbicara adalah kriteria ketiga yang harus dipunyai oleh seorang pemimpin. Komunikasi merupakan suatu juru kunci hubungan yang baik dalam bekerja baik itu sesama patner kerja, pegawai ataupun staf dan juga kepada rakyat. Karena seorang pemimpin berhadapan dengan pegawai/ staf dan juga rakyat bukan benda mati maka seorang pemimpin harus mampu berkomunikasi dengan baik sehingga terciptanya

silaturahmi yang baik. Jika terjadi kesalah pahaman dalam berkomunikasi maka akan menimbulkan sebuah persoalan.

Seorang pemimpin harus membuka diri kepada siapapun baik itu staf maupun kepada rakyatnya sendiri sehingga akan timbul rasa simpati dan cinta dari rakyat. Pemimpin yang selalu membuka diri kepada rakyat dalam berdiskusi baik itu dalam menyelesaikan persoalan ataupun tidak. Sebagai contoh saat Nabi didatangi sorang perempuan yang hamil karena berbuat zina. Dimana seorang perempuan tersebut bercerita tentang penyesalannya telah melakukan perzinahan sebuah perbuatan yang dilarang oleh Allah SWT. Seorang perempuan ini bisa bercerita atau berdiskusi dengan Rasulullah karena kedekatan dan keterbukaan Nabi kepada ummatnya.

d. Fathonah/ Cerdas

Seorang pemimpin harus cerdas. Seorang pemimpin yang cerdas akan memberikan nilai tersendiri kepada kinerjanya. Pemimpin tidak boleh bodoh karena jika bodoh maka akan diperbodoh baik itu pemimpin yang lainnya maupun rakyatnya sendiri. Pemimpin yang bodoh tidak akan bisa memecahkan dan menyelesaikan suatu persoalan. Maka dituntut dan diharuskan seorang pemimpin itu harus cerdas sebagaimana sifat yang dimiliki nabi Muhammad SAW. sehingga dengan mudah bisa dipecahkan dan diselesaikan suatu persoalan yang terjadi dengan tepat waktu. Pemimpin yang cerdas akan membentuk kepercayaan diri yang baik dalam melaksanakan tugas. Seorang pemimpin yang cerdas harus diimbangi dengan ilmu karena pemimpin yang cerdas rakus terhadap ilmu. Dengan memiliki ilmu dan iman bisa mempunyai derajat yang tinggi di sisi manusia dan disisi Allah SWT. Q.S. Al-Mujadalah: 11

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا إِذَا قِيلَ لَكُمْ تَفَسَّحُوا فِي الْمَجَالِسِ فَافْسَحُوا يَفْسَحِ اللَّهُ لَكُمْ وَإِذَا قِيلَ انشُرُوا فَانشُرُوا رَفَعِ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ رَجَّتْ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ

Artinya: Hai orang-orang beriman, apabila dikatakan kepadamu: “Berlapang-lapanglah dalam majelis”, Maka lapangkanlah niscaya Allah akan memberi kelapangan untukmu. Dan apabila dikatakan: “Berdirilah kamu”, maka berdirilah, niscaya Allah akan meninggikan orang-orang yang beriman diantaramu dan orang-orang yang diberi ilmu pengetahuan beberapa derajat, dan Allah Maha mengetahui apa yang kamu kerjakan (QS. Al-Mujadalah: 11) (Elbina Mamla Saidah, 2014, Konsep Kepemimpinan dalam Islam).

#### 4. Tugas Pemimpin

Seseorang yang diberi amanah memiliki tanggung jawab sebagaimana dalam Q. S. Al-Hajj: 41 yang artinya:

*“orang-orang yang jika kami beri kedudukan di bumi, mereka melaksanakan sholat, menunaikan zakat dan menyuruh berbuat yang ma’ruf dan mencegah dari yang mungkar, dan kepada Allah-lah kami kembalikan segala urusan”.*

Melaksanakan shalat merupakan suatu bentuk hubungan baik dengan Allah dengan melaksanakan perintah Allah, sedangkan membayar zakat merupakan bentuk perhatian yang ditunjukkan kepada masyarakat yang ekonomi menengah ke bawah. Berbuat ma’ruf merupakan berbuat kebaikan sesuai yang telah diperintahkan Allah SWT kepada hambanya dan mencegah dari segala yang mungkar ialah menghindari segala bentuk perbuatan maupun tindakan yang dilarang oleh Allah SWT.

Dalam rangka melaksanakan tugas-tugasnya, para penguasa dituntut untuk selalu melakukan musyawarah, yakni bertukar pikiran dengan siapa yang dianggap tempat guna mencapai yang terbaik untuk semua. Mereka juga dituntut untuk memanfaatkan semua potensi yang dapat dimanfaatkan guna mencapai maksimal yang diharapkan (Umar Sidiq, 2014. Dialogia, 140-141).

Berikut beberapa tugas yang wajib ditunaikan pemimpin diantara:

a. Pemimpin harus mampu bekerja sama

Pemimpin dalam melaksanakan tugas dan kewajiban harus mampu bekerja sama dengan orang lain baik itu rekan kerja, sesama atasan maupun atasan lain dan juga bawahan.

b. Pemimpin harus mampu bertanggung jawab

tanggung jawab dan mempertanggung jawabkan (akuntabilitas) Dalam menunaikan amanah yang di emban oleh seorang pemimpin harus bertanggung jawab dan mempertanggung jawabkan yang lebih dikenal dengan akuntabilitas segala sesuatu yang telah dilaksanakan sesuai ketentuan dan aturan yang berlaku baik itu merencanakan program kerja, melaksanakan program kerja dan melakukan evaluasi kinerja untuk mengetahui sampai dimana kinerja, berhasil atau tidak maupun tercapai atau tidaknya tujuan bersama.

c. Pemimpin harus mampu menyeimbangkan tujuan dan prioritas

Jadi seorang pemimpin mampu merencanakan dengan menyeimbangkan tujuan dan mengutamakan prioritas. untuk rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan maka pemimpin harus bisa mempercayakan tugas-tugas yang ada kepada staf, selanjutnya seorang pemimpin harus bisa *manage* waktu dengan baik dan juga dapat memecahkan sebuah persoalan yang ada dengan tepat waktu.

d. Pemimpin harus mampu berfikir secara analisis

Pemimpin mampu menjadi seorang yang memiliki kemampuan berfikir secara analisis dalam hal apapun baik itu dalam menganalisis dan mengidentifikasi persoalan yang timbul dengan tepat.

e. Pemimpin sebagai mediator

Permasalahan sering muncul tanpa diinginkan dan disadari ditengah patner kerja, seorang pemimpin harus mampu menjadi mediasi dalam memecahkan dan menyelesaikan persoalan tersebut dengan baik tanpa ada yang dirugikan salah satu pihak pun.

f. Pemimpin sebagai politisi dan diplomat

Menjadi pemimpin harus bisa melakukan ajakan dan kompromi. Seorang pemimpin sebagai diplomat sehingga bisa mewakili isntansi, *organisation* dan *team*.

Kepemimpinan merupakan ajaran Islam yang tidak terpisahkan dari politik. Sebagaimana Nabi jadi pemimpin dalam Islam dalam misi menyempurnakan akhlak manusia dan membangun peradaban manusia. Begitu juga dengan zaman sekarang politik berdampingan dengan ajaran agama Islam. Seseorang jika ditopang dengan akidah yang kuat dan keimanan yang kuat jika bergabung dalam politik untuk mendapatkan suatu posisi ia akan memprioritaskan ummat atau masyarakat dan mengarahkan ke jalan yang benar. Seorang pemimpin memiliki tanggung jawab tidak hanya didunia melainkan juga di akhirat. Kebijakan yang di ambil seorang pemimpin harus berlandaskan agama sehingga apapun keputusan yang di ambil tidak yang dirugikan terutama dalam beribadah kepada sang khaliq. Jika seorang pemimpin memiliki hubungan yang bagus dengan Allah SWT. dan juga hubungan yang bagus dengan masyarakatnya maka suatu negeri akan aman, damai, sejahtera, adil dan makmur.

Politik dan kepemimpinan merupakan bagian dari ajaran agama Islam karna banyak terdapat dalam Alquran salah satunya Q.S. Al-Hajj: 41

الَّذِينَ إِنْ مَكَّنَّهُمْ فِي الْأَرْضِ أَقَامُوا الصَّلَاةَ وَآتَوُا الزَّكَاةَ وَأَمَرُوا بِالْمَعْرُوفِ  
وَنَهَوْا عَنِ الْمُنْكَرِ ۗ وَاللَّهُ عَاقِبَةُ الْأُمُورِ

*Artinya: “(yaitu) orang-orang yang jika kami beri kedudukan di bumi, mereka melaksanakan sholat, menunaikan zakat dan menyuruh berbuat yang ma’ruf dan mencegah dari yang mungkar, dan kepada Allah-lah kami kembalikan segala urusan”.*

Dari ayat diatas ada beberapa hikmah tentang seorang pemimpin sebagai berikut:

a. Menunaikan sholat

Menunaikan shalat merupakan suatu ketaatan kepada Allah SWT sebagaimana perintah Allah dan tidak ada ciptaan jin dan manusia kecuali untuk beribadah kepadaku. Seorang pemimpin yang selalu menunaikan shalat akan mencegah ia dalam berbuat hal yang mungkar atau berbuat dan bertindak yang bertentangan dengan aturan yang berlaku maupun larangan Allah SWT. Menunaikan shalat jiwa seorang pemimpin akan bersih dan tenang dari segala gangguan dan masalah yang dihadapinya, karena seorang pemimpin yang dekat dengan Allah akan menyelesaikan persoalan dengan hati yang tenang, tidak akan gegabah dan dalam mengambil sebuah keputusan akan mengemukakan sertakan Allah SWT.

b. Melaksanakan zakat

Menunaikan zakat hukumnya wajib bagi setiap umat Islam. Zakat terbagi dua macam ada zakat mal atau zakat harta dan zakat fitrah. Zakat mal merupakan zakat yang bertujuan untuk membersihkan harta apabila dalam waktu dan batas harta yang ditetapkan maka wajib berzakat. Sedangkan zakat fitrah adalah kewajiban yang harus ditunaikan umat Islam sebelum hari raya Idul Fitri dengan batas ketentuan waktu yang telah ditetapkan.

Hikmah dari berzakat ini adalah adanya jiwa kebersamaan, gotong dan saling membantu masyarakat yang mempunyai ekonomi lemah, sehingga orang yang memiliki harta berlebih bermanfaat bagi orang ekonomi rendah untuk

mencukupi atau memenuhi kebutuhannya. Zakat juga mengajarkan bahwa di dalam harta yang dimiliki ada terdapat hak orang lain didalamnya. Jika zakat dikelola dengan baik maka ini salah satu cara untuk mengatasi kemiskinan.

Pemimpin dan ulama' memiliki tugas dimana harus menumbuhkan kesadaran masyarakat atau rakyat untuk menunaikan zakat dan menyampaikan apa hikmah sejatinya seseorang berzakat. Maka dengan orang berzakat, masyarakat yang memiliki ekonomi renda bisa terbantu dan akan merasa diperhatikan oleh pemerintah.

c. Mengajak kepada kebaikan

Seorang pemimpin sebelum mengajak masyarakat atau rakyat untuk berbuat kebaikan, maka yang lebih pertama kali pemimpin harus memberikan contoh. Apabila seorang pemimpin sudah menjadi kerinduan dan kebiasaan dalam berbuat kebaikan maka dengan sendirinya bawahan sampai kepada masyarakat akan bisa diajak untuk melakukan kebaikan kebaikan yang tidak bisa dinilai di dunia ini.

d. Mencegah kepada kemungkaran

Mencegah kepada kemungkaran artinya pemerintah daerah/ pemimpin bertanggung jawab mengeluarkan peraturan, mengambil tindakan-tindakan yang bisa memberikan rasa aman kepada masyarakat dari berbagai bentuk kejahatan ataupun perilaku dan budaya yang tidak sesuai dengan ajaran agama (Elbina Mamla Saidah, 2014, konsep kepemimpinan dalam islam).

## 5. Syarat-Syarat Menjadi Seorang Pemimpin

Allah menjelaskan Q.S. Al-Baqarah: 247 tentang syarat untuk menjadi seorang pemimpin:

وَقَالَ لَهُمْ نَبِيُّهُمْ إِنَّ اللَّهَ قَدْ بَعَثَ لَكُمْ طَالُوتَ مَلِكًا قَالُوا أَنَّى يَكُونُ لَهُ الْمُلْكُ عَلَيْنَا وَنَحْنُ أَحَقُّ بِالْمُلْكِ مِنْهُ وَلَمْ يُؤْتَ سَعَةً مِنَ الْمَالِ قَالَ إِنَّ اللَّهَ اصْطَفَاهُ عَلَيْكُمْ وَزَادَهُ بَسْطَةً فِي الْعِلْمِ وَالْجِسْمِ وَاللَّهُ يُؤْتِي مَلَكَهُ مَن يَشَاءُ وَاللَّهُ وَاسِعٌ عَلِيمٌ

Artinya: *Nabi mereka mengatakan kepada mereka: “Sesungguhnya Allah telah mengangkat Thalut menjadi rajamu”. Mereka menjawab: “Bagaimana Thalut memerintah kami, padahal kami lebih berhak mengendalikan pemerintahan dari padanya, sedangkan diapun tidak diberi kekayaan yang cukup banyak?” Nabi (mereka) berkata: “Sesungguhnya Allah telah memilih rajamu dan menganugerahinya ilmu yang luas dan tumbuh yang perkasa”. Allah memberikan pemerintahan kepada siapa yang dikehendaki-Nya. Dan Allah Maha Luas pemberian-Nya lagi maha mengetahui (QS. Al-Baqarah: 247).*

Dari ayat diatas bisa diambil hikmah bahwa seorang pemimpin harus memiliki beberapa kriteria diantaranya:

- a. Seorang pemimpin mempunyai daya tahan fisik yang baik bertujuan apabila menunaikan tanggung jawabnya bisa tercapai dengan maksimal.
- b. Seorang pemimpin harus memiliki ilmu dan wawasan supaya tidak mudah dibodohi orang lain atau sesamanya mengenai ilmu pemerintahan dan lain-lainya sehingga tujuan yang diinginkan terwujud.
- c. Seorang pemimpin harus memiliki kecerdasan jasmani dan kecerdasan pikiran untuk bisa merencanakan dan melaksanakan kepemimpinannya sesuai amanah yang dipikulnya.
- d. Seorang pemimpin harus bertaqwa kepada Allah SWT agar apapun yang dilaksanakan agar senantiasa menghadirkan Allah dalam segala urusan. Orang yang dekat dengan Allah akan dipermudah dalam segala urusan.

## 6. Tipe Kepemimpinan dalam Manajemen Pendidikan

Seorang pemimpin mempunyai tugas dan tanggung jawab yang sangat besar terhadap keberhasilan tujuan pendidikan. Berhasil atau gagal suatu lembaga atau organisasi ditentukan pemimpinnya. Tipe seorang pemimpin identik dengan gaya memimpin seseorang dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab. Banyak gaya dan tipe pemimpin yang di implementasikan seseorang pemimpin baik itu dalam memimpin lembaga pendidikan yang di angkat oleh pemerintah maupun yang di angkat oleh yayasan atau swasta.

Gaya atau tipe kepemimpinan yang dikenal dalam manajemen pendidikan diantaranya:

### a. Tipe Otokratik

Pemimpin yang otokratik dikenal dengan nilai negatif dan dipandang sebagai seorang pemimpin yang egois atau mementingkan keperluannya pribadi diatas segalanya. Apapun keputusan yang diambil seorang pemimpin yang otokratik tidak akan mempertimbangkan masukan dan saran dari orang lain. Dengan egoisnya pemimpin otokratik akan sewenang wenang karena perannya yang sangat penting.

Sikap yang dimiliki pemimpin otokratik ialah:

- 1) Beranggapan suatu *organisation* sebagai hak milik sendiri
- 2) Memprioritaskan kepentingan pribadi diatas kepentingan bersama
- 3) Beranggapan pekerja atau pegawai hanya sebuah alat
- 4) Masukan, ide, dan pendapat akan ditolak
- 5) Dalam bergerak ada paksaan dan hukuman

Seorang pemimpin yang otokratik akan bertindak diktator, dimana pemimpin menjadi penggerak dan penguasa. Kewajiban bawahan atau anggota-anggotanya hanyalah mengikuti dan menjalankan, tidak bisa menolak maupun memberikan masukan. Pemimpin yang bersifat otokratik dalam melaksanakan tugas,

kewajiban dan hasil keputusan sesuai kehendak dirinya sendiri. Orang yang memiliki posisi dibawah harus mengikuti dan melaksanakan apapun kebijakan dan aturan yang ambil pemimpinnya.

b. Tipe *non intervention* (lepas kendali)

*Non intervention* (lepas kendali) adalah sifat pemimpin yang bertolak dengan sifat pemimpin yang otokratik. Pemimpin yang otokratik atau otoriter akan selalu mendominasi sedangkan pemimpin yang *non intervention* merupakan pemimpin yang menyerahkan dan mempercayakan secara penuh segala macam urusan dan pekerjaan kepada bawahan. Pemimpin *non intervention* hanya sedikit mengarahkan bawahan dalam melaksanakan tugas. Ia akan yakin bawahan akan bisa atau yakin menyelesaikan tugas maupun urusan dengan baik karena ada kebebasan yang diberikan.

Keberhasilan suatu *organisation* atau institusi yang dipimpin oleh pemimpin dengan tipe *non intervention* didasarkan kepada kesadaran dan loyalitas yang dimiliki bawahan agar suatu pekerjaan bisa selesai tepat waktu dan ini bukan hasil dari kinerja pemimpinnya.

Berdasarkan uraian di atas menjelaskan tipe pemimpin yang tidak mau bekerja keras dan berfikir cerdas sehingga kewajiban dan tanggung jawab diserahkan sepenuhnya kepada pegawai atau pekerja. Tipe seperti ini dalam pekerjaan hanya mau menerima hasil yang baik tanpa ada usaha yang dilakukannya atas amanah yang di embannya.

c. Tipe demokratis

Demokratis berarti bebas berpendapat dalam hal memberi masukan, kritik, bermusyawarah dan mufakat dalam mengambil dan mengesahkan suatu keputusan dengan mempertimbangkan berbagai lini. Demokrasi berdasarkan fikiran kegiatan disuatu organisasi bisa berjalan dengan baik dan bisa tercapainya tujuan.

Persoalan dan permasalahan yang timbul diselesaikan dengan musyawarah bersama sehingga menghasilkan sebuah keputusan yang tepat tanpa ada yang dirugikan. Pemimpin yang mempunyai tipe demokrasi akan merencanakan dan merancang organisasi dengan baik sehingga apapun yang dilaksanakan bisa terwujud untuk tercapainya tujuan yang diinginkan.

Dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab seorang pemimpin yang demokrasi akan selalu bekerja sama dengan partner kerja ataupun staf dan sama sama kerja tanpa memandang tanggung jawab siapa yang terpenting suatu pekerjaan atau urusan bisa diselesaikan dengan sempurna dan tepat waktu.

Jadi intinya pemimpin demokrasi ini melibatkan rekan/ partner kerja di suatu organisasi, institusi atau lembaga baik dalam merencanakan, melaksanakan, evaluasi dan menyelesaikan persoalan dengan tepat dan bijak.

d. Tipe kharismatik

Kharismatik seorang pemimpin akan mempengaruhi dalam gaya kepemimpinannya. Kharismatik yang dimiliki seorang pemimpin akan memberikan pengaruh kepada rekan kerja atau partner kerja kepada hal yang positif dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab. Seorang pemimpin yang mempunyai kharismatik khusus akan memiliki daya tarik, simpati dan penggemar yang banyak.

e. Tipe militeristik

Pemimpin yang mempunyai karakter ataupun tipe militeristik akan bersikap tegas dalam hal apapun. Kepemimpinannya akan terlihat sedikit kaku karena formalitas yang sedemikian rupa layaknya dalam kemeliteran dengan karakteristik diantaranya:

- 1) Dalam menggerakkan bawahan lebih sering mempergunakan system perintah.

- 2) Dalam menggerakkan bawahan sering bergantung kepada pangkat dan jabatan.
- 3) Senang kepada formalitas yang berlebih-lebihan.
- 4) Menuntut disiplin yang tinggi dan kaku dari bawahan.
- 5) Sukar menerima kritikan dari bawahannya.
- 6) Menggemari upacara-upacara untuk berbagai keadaan (Leny Marlina, 2013).

Dari seluruh tipe kepemimpinan di atas mana yang baik tergantung organisasi, lembaga dan institusinya menuntut pemimpin yang memiliki tipe kinerja seperti apa. Intinya, jika suatu institusi menginginkan hasil yang baik maka diperlukan kerja keras, kerja cerdas dan kebersamaan. Jika sudah bersama, maka segala sesuatu urusan yang berat akan menjadi mudah.

## **7. Peran Pemimpin**

Konsep peran kepemimpinan menurut Siagian (2011: 66) mengemukakan bahwa peran kepala kantor atau kepemimpinan dalam sebuah organisasi atau instansi ada empat bentuk peranan yaitu sebagai berikut:

### **1. Peran yang bersifat interpersonal**

Peran yang bersifat interpersonal adalah seorang pemimpin dalam sebuah instansi atau organisasi merupakan sebuah simbol yang akan keberadaan organisasi, seorang pemimpin mempunyai tanggung jawab untuk memotivasi dan memberikan arahan kepada bawahan serta seorang pemimpin juga mempunyai peran sebagai penghubung.

### **2. Peran yang bersifat informasional**

Peran yang bersifat informasional mempunyai arti bahwa seorang pemimpin dalam organisasi atau instansi mempunyai peran sebagai pemberi dan penerima serta penganalisa informasi. Informasi merupakan jantung kualitas organisasi atau instansi. Penyampaian atau penyebaran sebuah informasi harus dirancang

sedemikian rupa, sehingga informasi benar-benar sampai kepada komunikan yang ditujukan memberikan suatu manfaat yang diharapkan.

### 3. Peran pengambilan keputusan

Peran pemimpin dalam pengambilan keputusan yaitu pemimpin yang mempunyai peran sebagai penentu suatu kebijakan yang akan diambil yang berupa strategi-strategi bisnis dan mampu untuk mengembangkan inovasi, mengambil suatu peluang atau kesempatan dan bernegosiasi menjalankan usaha dengan konsisten.

### 4. Peran pengawasan

Pengawasan adalah salah satu fungsi dalam manajemen suatu organisasi. Dimana memiliki arti suatu proses pengawasan dan pengevaluasi sebuah kegiatan. Suatu pengawasan dikatakan penting karena tanpa adanya pengawasan yang baik tentunya akan menghasilkan tujuan yang kurang memuaskan, baik bagi organisasi itu sendiri maupun bagi para pekerjanya.

## **C. Zona Integritas Reformasi Birokrasi (ZI-RB)**

Dalam rangka pembangunan zona integritas, langkah-langkah yang dilakukan oleh pemerintah, dalam hal ini dimotori oleh Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi adalah menyelaraskan instrumen zona integritas dengan instrumen evaluasi reformasi birokrasi, serta menyederhanakan pada indikator proses dan indikator hasil yang lebih fokus dan akurat sehingga dapat diterapkan secara lebih mudah dan terintegrasi, tidak bersifat parsial dan membingungkan. Untuk itu, maka dikeluarkanlah peraturan baru yang mengintegrasikan instrumen zona integritas dengan instrumen evaluasi reformasi birokrasi dengan dikeluarkannya Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 52 Tahun 2014 tentang Pedoman Pembangunan Zona Integritas Menuju Wilayah Bebas dari Korupsi dan Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani di lingkungan instansi pemerintah, yang ditetapkan tanggal 17 Oktober

2014 oleh Menteri PAN dan RB, Azwar Abubakar, dan diundangkan pada tanggal 21 November 2014 oleh Menteri Hukum dan HAM, Yasonna Hamonangan Laoly. Adapun dasar hukum mengenai ZI-RB adalah sebagai berikut:

1. Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2014 Nomor 6, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5494).
2. Undang-Undang Nomor 28 Tahun 1999 tentang Penyelenggaraan Negara yang Bersih dan Bebas dari Korupsi, Kolusi dan Nepotisme (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 1999 Nomor 75, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 3851).
3. Undang-Undang Nomor 31 Tahun 1999 tentang Pemberantasan Tindakan Pidana Korupsi (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 1999 Nomor 140, Tambahan Negara Republik Indonesia Nomor 3857).
4. Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 53 Tahun 2010 tentang Peraturan Disiplin Pegawai Negeri Sipil (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2010 Nomor 127, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4890).
5. Instruksi Presiden Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2004 tentang percepatan Pemberantasan Korupsi.
6. Instruksi Menteri Agama Republik Indonesia Nomor 1 Tahun 2012 tentang Pelaksanaan Pembangunan Zona Integritas menuju Wilayah Bebas dari Korupsi dan Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani di Lingkungan Kementerian Agama.
7. Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 52 Tahun 2014 tentang Pedoman Pembangunan Zona Integritas Menuju Wilayah Bebas dari Korupsi dan Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani di Lingkungan Instansi Pemerintah.

Zona Integritas (ZI) adalah predikat yang diberikan kepada instansi pemerintah yang pimpinan dan jajarannya mempunyai komitmen untuk

mewujudkan Wilayah Bebas dari Korupsi (WBK)/ Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani (WBBM) melalui reformasi birokrasi, khususnya dalam hal pencegahan korupsi dan peningkatan kualitas pelayanan publik (Nurul Badruttamam, dkk, 2015:13). Dalam rangka pembangunan Zona Integritas, langkah-langkah yang dilakukan pemerintah, dalam hal ini dimotori oleh Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi adalah menyelaraskan instrumen Zona Integritas dengan instrumen Evaluasi Reformasi Birokrasi, serta menyederhanakan pada indikator proses dan indikator hasil yang lebih fokus dan akurat sehingga dapat diterapkan secara lebih mudah dan terintegrasi, tidak bersifat parsial dan membingungkan (Nurul Badruttamam, dkk, 2015: 8).

Adapun tahap-tahap pembangunan Zona Integritas Kementerian Agama adalah sebagai berikut :

1. Pencanaan pembangunan Zona Integritas
  - a. Pencanaan pembangunan Zona Integritas Kementerian Agama adalah deklarasi/ pernyataan dari Menteri Agama bahwa Kementerian Agama telah siap membangun Zona Integritas.
  - b. Pencanaan pembangunan Zona Integritas Kementerian Agama dilakukan oleh Kementerian Agama setelah pimpinan dan seluruh atau sebahagian besar pegawainya telah menandatangani dokumen pakta integritas. Penandatanganan Dokumen Pakta Integritas dapat dilakukan secara massal/ serentak pada saat pelantikan, baik sebagai CPNS, PNS maupun pelantikan dalam rangka mutasi kepegawaian horizontal atau vertikal. Bagi satuan kerja Kementerian Agama yang belum seluruh pegawainya menandatangani Dokumen Pakta Integritas, dapat melanjutkan/ melengkapi setelah pencaangan pembangunan Zona Integritas.
  - c. Pencanaan pembangunan Zona Integritas beberapa unit eselon I pusat yang berada di bawah koordinasi Kementerian dapat dilakukan bersama-sama. Sedangkan pencaangan pembangunan

Zona Integritas di satuan kerja daerah dapat dilakukan oleh kabupaten/ kota bersama-sama dalam satu provinsi/ wilayah.

- d. Pencanaan pembangunan Zona Integritas dilaksanakan secara terbuka dan dipublikasikan secara luas dengan maksud agar semua pihak termasuk masyarakat dapat memantau, mengawal, mengawasi dan berperan serta dalam program kegiatan roformasi birokrasi khususnya di bidang pencegahan korupsi dan peningkatan kualitas pelayanan publik.
  - e. Penandatanganan piagam perencanaan pembangunan Zona Integritas untuk Kementerian Agama dilaksanakan oleh Menteri Agama.
  - f. KPK, ORI, unsur masyarakat lainnya (perguruan tinggi, tokoh masyarakat/ LSM, dunia usaha) dapat juga menjadi saksi pada saat perencanaan ZI untuk Kementerian Agama.
2. Proses pembangunan Zona Integritas menuju WBK/ WBBM

Proses pembangunan Zona Integritas Kementerian Agama merupakan tindak lanjut perencanaan yang telah dilakukan oleh Menteri Agama. Proses pembangunan Zona Integritas difokuskan pada penerapan program manajemen perubahan, penataan tatalaksana, penataan manajemen SDM, penguatan pengawasan, penguatan akuntabilitas kinerja dan peningkatan kualitas pelayanan publik yang bersifat konkrit. Dalam membangun Zona Integritas, Menteri Agama menetapkan satu atau beberapa unit kerja yang diusulkan sebagai Wilayah Bebas Korupsi/Wilayah Birokrasi Bersih Melayani. Pemilihan unit kerja yang diusulkan sebagai Wilayah Bebas Korupsi/ Wilayah Birokrasi Bersih Melayani dengan sepenuh hati, ikhlas dengan berpedoman kepada syarat-syarat yang telah ada sebagai berikut:

- a. Dianggap sebagai unit yang penting/strategis dalam melakukan pelayanan publik

- b. Mengelola sumber daya yang cukup besar
- c. Memiliki tingkat keberhasilan Reformasi Birokrasi yang cukup tinggi di unit tersebut.

Dalam proses menuju WBK/WBBM, menteri agama melakukan pembentukan tim atau kelompok yang bekerja untuk pemilihan unit kerja yang memiliki atau yang berpotensi Zona Integritas. Setelah melakukan identifikasi, kelompok kerja/ tim mengusulkan unit kerja kepada Menteri Agama untuk ditetapkan sebagai calon unit kerja berpredikat Zona Integritas menuju WBK/WBBM. Selanjutnya dilakukan penilaian mandiri (*self assesment*) oleh Tim Penilaian Internal (TPI). Setelah melakukan penilaian, TPI melaporkan kepada Menteri Agama tentang unit yang akan diusulkan ke Kementerian Pemberdayaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi sebagai unit kerja berpredikat menuju WBK/WBBM. Apabila unit kerja yang diusulkan memenuhi syarat sebagai Zona Integritas Menuju WBK/WBBM, maka langkah selanjutnya adalah penetapan.

Setelah unit kerja yang diusulkan sebagai Zona Integritas menuju WBK/WBBM ditetapkan, maka hal yang selanjutnya dilakukan adalah menentukan komponen–komponen yang harus dibangun. Terdapat dua jenis komponen yang harus dibangun dalam unit kerja terpilih, yaitu sebagai berikut:

- a. Komponen pengungkit

Komponen pengungkit merupakan komponen yang menjadi faktor penentu pencapaian sasaran hasil pembangunan Zona Integritas menuju WBK/WBBM. Terdapat enam komponen pengungkit, yaitu :

- 1) Manajemen perubahan

Manajemen perubahan bertujuan untuk mengubah secara sistematis dan konsisten mekanisme kerja, pola pikir (*mind set*), serta budaya kerja (*culture set*) individu pada unit kerja

yang dibangun, menjadi lebih baik sesuai dengan tujuan dan sasaran pembangunan Zona Integritas.

2) Penataan tatalaksana

Penataan tatalaksana bertujuan untuk meningkatkan efisiensi dan sfektivitas sistem, proses dan prosedur kerja yang jelas, efektif, efisien dan terukur pada Zona Integritas menuju WBK/WBBM.

3) Penataan sistem manajemen SDM

Penataan sistem manajemen aparatur bertujuan untuk meningkatkan profesionalisme SDM aparatur pada Zona Integritas menuju WBK/WBBM.

4) Penguatan akuntabilitas

Akuntabilitas kinerja adalah perwujudan kewajiban suatu instansi pemerintah untuk mempertanggung jawabkan keberhasilan/kegagalan pelaksanaan program dan kegiatan dalam mencapai misi dan tujuan organisasi. Program ini bertujuan untuk meningkatkan kapasitas dan akuntabilitas kinerja instansi pemerintah.

5) Penguatan pengawasan

Penguatan pengawasan bertujuan untuk meningkatkan penyelenggaraan pemerintahan yang bersih dan bebas KKN pada masing-masing instansi pemerintah.

6) Peningkatan kualitas pelayanan publik

Peningkatan kualitas pelayanan publik merupakan suatu upaya untuk meningkatkan kualitas dan inovasi pelayanan publik pada masing-masing instansi pemerintah secara berkala sesuai kebutuhan dan harapan masyarakat (Nurul Badruttamam, 2015: 13-28).

b. Komponen hasil

Komponen hasil merupakan sasaran hasil pembangunan zona intrgritas menuju WBK/ WBBM, yang terdiri dari:

- 1) Terwujudnya pemerintahan yang bersih dan bebas Kolusi, Korupsi dan Nepotisme (KKN).
- 2) Terwujudnya peningkatan kualitas pelayanan publik kepada masyarakat.

Tercapainya komponen hasil ini tergantung pada keberhasilan penerapan komponen pengungkit. Dengan demikian, komponen pengungkit menjadi faktor penentu pencapaian sasaran hasil pembangunan zona integritas menuju WBK/ WBBM, yaitu pemerintah yang bersih dan bebas KKN serta peningkatan kualitas pelayanan publik kepada masyarakat.

Zona Integritas Reformasi Birokrasi (ZI-RB) berkaitan dengan lima nilai budaya kerja yang ada di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tanah Datar. Adapun lima nilai budaya kerja tersebut yaitu:

#### 1. Integritas

Integritas merupakan sebuah standar moralitas dan etika seseorang, tidak ada hubungannya dengan situasi yang kebetulan ada disekitar dan tidak mendorong kecepatan. Pegawai yang mempunyai integritas pribadi yang baik adalah orang yang selalu konsisten dalam kata dan perbuatan. Konsep integritas itu sendiri di dalamnya mengidentifikasikan dengan kata hati, akuntabilitas moral, dan konsistensi moral seseorang, antara perilaku yang ditunjukkannya dan nilai-nilai atau prinsip-prinsip tertentu.

Filsuf Herb Shepherd dalam Antonius, menyebutkan bahwa integritas diri sebagai kesatuan yang mencakup empat nilai, yaitu perspektif (spiritual), otonomi (mental), keterkaitan sosial, dan tonus (fisik). George Sheehan menjabarkan integritas diri sebagai kesatuan empat peran, yaitu menjadi binatang yang baik (fisik), ahli pertukangan yang baik (mental), teman yang baik (sosial), dan orang suci (spiritual).

Dengan demikian integritas merupakan sebuah nilai-nilai, keyakinan, etika seseorang, dan prinsip yang telah ada pada diri seseorang yang tidak dapat tergoyahkan. Menjadi sebuah konsep serta

terjaga konsistensinya terhadap nilai dan prinsip tersebut. Sehingga dapat diartikan bahwa integritas sebagai sumber kebenaran dan kejujuran yang hakiki atas perilaku seseorang. Kinerja yang baik dapat dihasilkan apabila seorang karyawan memiliki sifat jujur pada dirinya, berani, kerja keras, memiliki hubungan yang baik, mampu mengorganisasikan individu masing-masing, dan terencana dengan baik. Sehingga akan diperoleh integritas diri berwujud kinerja dan hasil kerja yang maksimal.

## 2. Profesionalitas

Profesionalitas merupakan bekerja secara disiplin dan tepat waktu dengan hasil yang terbaik, terampil, handal serta bertanggung jawab dalam menjalankan profesinya. Profesionalitas adalah salah satu budaya yang ada pada seorang karyawan kantor yang menjadi indikator meningkatkan kinerja. Profesionalitas merupakan kondisi, arah, nilai, tujuan, kualitas keahlian, dan kewenangan yang berkaitan dengan mata pencaharian seseorang. Menurut Kusnandar, profesionalitas adalah sikap mental yang tercermin dalam bentuk komitmen dari para anggota sebagai suatu profesi untuk senantiasa mewujudkan dan meningkatkan kualitas profesionalnya. Sikap profesional yang ada pada anggota organisasi merupakan komitmen untuk mengembangkan kemampuan serta terus menerus dengan strategis-strategis beragam sehingga sebuah pekerjaan mampu dilaksanakan sesuai dengan tuntutan profesi yang dimilikinya.

Profesionalitas kerja merupakan implementasi dari program kerja yang telah ditentukan pada instansi pemerintah dan diukur berdasarkan keefektifan serta efisiensi kerja. Prosedur ataupun langkah-langkah yang dimiliki telah terkonsep dan terstruktur agar proses kerja terjadi sesuai dengan instruksi dan kehendak. Proses tersebut diharapkan sesuai dengan instruksi sebelumnya berupa aktivitas kerja, sistem kerja aliran data, dan aliran kerja. Disebut profesionalitas kerja apabila terdapat sistem kerja yang teratur dan sistematis serta mampu

untuk dipertanggungjawabkan, pelaksanaan kerja tersebut juga sesuai dengan kebijakan dan peraturan yang diterapkan. Keberlangsungan kegiatan yang jelas dalam proses pelaksanaannya, sebagai sarana tata urutan dari pelaksanaan dan pengadministrasian pekerjaan harian sebagaimana aturan yang ditetapkan, konsistensi disetiap proses kerja sistematis dan terjamin, adanya *feedback* antara satuan kerja, adanya suatu metode sebagai pedoman langkah kerja (sistem, mekanisme dan tata kerja internal) sebagai patokan untuk mengimplementasikan tugas-tugas guna mencapai tujuan organisasi.

Seseorang dikatakan profesional apabila memiliki karakteristik seperti (1) berkomitmen dan bangga akan pekerjaannya serta memiliki kualitas dalam bekerja, (2) inisiatif tinggi, mampu mengantisipasi segala kemungkinan buruk yang terjadi serta memiliki tanggung jawab penuh, (3) selalu berkeinginan kuat menyelesaikan pekerjaannya serta mau terlibat pada tugas-tugas yang ada walaupun bukan ranah tugasnya, (4) meningkatkan kemampuan dalam melayani dan terus belajar, (5) pemegang peranan dalam tim dan mendengarkan seluruh kebutuhan konsumen, (6) royal, jujur, dan transparan dalam pekerjaan, (7) mampu menyesuaikan diri, meningkatkan kinerja serta menerima kritikan yang sifatnya membangun (Makmur Syukri, 2021: 15).

### 3. Inovasi

Inovasi adalah mengkreasikan hal baru yang lebih baik. Inovasi bukan hanya sekedar budaya kebiasaan, pemenuhan kebutuhan dari suatu kondisi, akan tetapi inovasi adalah sebuah kontribusi yang tercipta dari diri pribadi seseorang. Berinovasi berarti terus-menerus melakukan perbaikan dan pembaharuan. Inovasi itu sendiri berbentuk respon dan pengembangan atas produk atau kritikan. Aktif menemukan ide-ide baru, dan proses pelaksanaan yang terus berkesinambungan, tidak terhenti dalam satu (keberlangsungan) disebut sebagai pemimpin yang inovatif. Rogers mengatakan, terdapat tiga ciri utama yang seharusnya ada dalam gagasan baru atau inovasi untuk dapat diterima

sebagai bagian dari kehidupan kelompok, yaitu (1) memiliki keuntungan relatif, (2) mempunyai kecocokan dengan nilai atau karakter budaya individu dan kelompok, (3) tingkat kesulitan yang sedang, dapat diujicobakan, dan dapat diamati.

Kepala kantor pada setiap kegiatan berorientasi inovasi di setiap kinerja akan menumbuhkan pengetahuan baru, strategi baru, manajemen kerja sistematis, kebaruan dalam menyampaikan, dan banyak hal lain yang akan ditemukan. Setiap inovasi yang terjadi diperuntukkan terwujudnya tujuan organisasi yang tidak terlepas dari keterkaitan dengan kerja kepala kantor. Cepat lambatnya seseorang dalam mengadopsi setiap pembaharuan bergantung kepada pemahaman dari masing-masing penerima inovasi.

#### 4. Tanggung jawab

Tanggung jawab merupakan bekerja secara tuntas dan konsekuen. Tanggung jawab adalah kesadaran untuk merespon atas perbuatan atau perilaku yang disengaja maupun tidak disengaja. Tanggung jawab merupakan kewajiban yang harus dilaksanakan atas kesadaran dalam berbuat. Menurut Zuchdi, tanggung jawab ialah perilaku dan sikap yang melekat dalam diri setiap individu saat melakukan kewajiban serta tugas, baik itu kewajiban atas perintah Tuhan, kewajiban atas negara, kewajiban atas lingkungan masyarakat maupun diri sendiri. Berdasarkan PP nomor 10 tahun 1979, kemampuan menyelesaikan beban pekerjaan dengan baik, efektif, dan efisien serta berani mengambil keputusan dan menghadapi resiko yang akan terjadi atas pekerjaan yang dilakukan adalah tanggung jawab.

#### 5. Keteladanan

Seseorang dikatakan teladan apabila ia melakukan tindakan, sikap dan perilaku yang dapat ditiru dan diikuti oleh orang lain. Kata teladan dalam Al-Qur'an diibarkan dengan kata-kata uswah yang kemudian diletakkan dengan kata hasanah, sehingga menjadi padanan kata uswatun hasanah yang berarti teladan yang baik. Sedangkan

menurut *Ishlahunnissa'* keteladanan berarti penanaman akhlak, adab, dan kebiasaan-kebiasaan baik yang seharusnya diajarkan dan dibiasakan dengan memberikan contoh nyata (Makmur Syukri, 2021: 25-26).

### **BAB III**

#### **METODE PENELITIAN**

##### **A. Jenis Penelitian**

Pada penelitian ini penulis memakai penelitian lapangan atau lebih dikenal dengan *field reserch*. Metode penelitian yang penulis pakai yaitu metode kualitatif deskriptif. Metode kualitatif deskriptif merupakan penelitian yang berisi penjelasan, menjabarkan dan menggambarkan dengan kata maupun gambar dan tidak menggunakan sistem angka.

Menurut Juliansyah Noor (2011: 34) bahwa penelitian deskriptif adalah penelitian yang berusaha mendeskripsikan suatu gejala, peristiwa, kejadian yang terjadi sekarang. Penelitian deskriptif memusatkan perhatian pada masalah aktual sebagaimana adanya pada saat penelitian sedang berlangsung. Melalui penelitian deskriptif penulis mendeskripsikan peristiwa dan kejadian. Penulis mendeskripsikan peran kepala kantor dalam menerapkan Zona Integritas Reformasi Birokrasi di kantor Kementerian Agama Kabupaten Tanah Datar.

##### **B. Latar dan Waktu Penelitian**

Penulis melakukan Penelitian bertempat di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tanah Datar terletak di Jl. M. Yamin Bukit Gombak Batusangkar. Penulis melakukan observasi awal pada tanggal 04 Desember 2020, dengan judul penelitian Peran Kepala Kantor dalam Menerapkan Zona Integritas Reformasi Birokrasi (ZI-RB) di kantor Kementerian Agama Kabupaten Tanah Datar.

**Tabel 1**  
**Waktu Penelitian**

No.	Uraian Kegiatan	Tahun dan Bulan							
		2020	2021				2022		
		Des	Mar	Agus	Sep	Des	Jan	Feb	Mar
1.	Observasi Awal	V							
2.	Pembuatan Proposal		V						
3.	Bimbingan Proposal			V					
4.	Seminar Proposal				V				
5.	Perbaikan Setelah Seminar				V				
6.	Penelitian					V			
7.	Pengumpulan Data Penelitian						V		
8.	Pengolahan Data						V		
9.	Munqasyah							V	
10.	Penyempurnaan Laporan							V	
11.	Penggandaan Laporan Penelitian								

### C. Instrumen Penelitian

Menurut Sugiyono (2012: 102) instrumen penelitian adalah suatu alat yang digunakan untuk mengukur fenomena alam maupun sosial yang diamati. Lebih lanjut Sugiyono (2018: 222) menjelaskan bahwa dalam penelitian kualitatif, yang menjadi instrumen atau alat penelitian adalah peneliti itu sendiri. Peneliti kualitatif sebagai human instrument, berfungsi menetapkan fokus penelitian, memilih informan sebagai sumber data, melakukan pengumpulan data, menilai kualitas data, analisis data, menafsirkan data dan membuat kesimpulan atas semuanya.

Alat bantu diperlukan untuk penelitian ini dalam instrumen berupa pena, buku, *handphone* dan pensil. Pena, buku dan pensil digunakan untuk

mencatat atau menulis informasi dan data yang didapatkan saat melakukan penelitian. Sedangkan *handphone* digunakan sebagai alat perekam suara untuk mengumpulkan data jika ada yang tidak tertulis. Instrumen untuk pengumpulan data penelitian adalah melalui wawancara dengan mempersiapkan beberapa pertanyaan tentang topik penelitian yang diteliti sehingga bisa menjadi sumber data dalam penelitian ini.

Sesuai uraian di atas bisa penulis pahami bahwa instrumen penelitian adalah peralatan yang dipakai untuk menggali sumber data dan mengolah sumber data sehingga bisa menyelesaikan sebuah permasalahan.

#### **D. Sumber Data**

Peneliti mengambil sumber data untuk penelitian ini ialah:

##### 1. Sumber data primer

Sumber data primer yang peneliti ambil untuk penelitian ini sebanyak 1 orang yaitu kabag tata usaha di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tanah Datar.

##### 2. Sumber data sekunder

Sumber data sekunder adalah sumber data yang tidak langsung dari informan, tetapi melalui penelusuran berupa data, dokumen, profil dan unsur penunjang lainnya yang bersumber dari Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tanah Datar.

#### **E. Teknik Pengumpulan Data**

Teknik pengumpulan data merupakan langkah yang paling strategis dalam penelitian, karena tujuan utama dari penelitian adalah mendapatkan data. Tanpa mengetahui teknik pengumpulan data, maka peneliti tidak akan mendapatkan data yang memenuhi standar data yang ditetapkan (Sugiyono, 2018: 224). Untuk mendapatkan data yang akan dipakai sebagai penunjang untuk penelitian ini digunakan teknik atau cara pengumpulan data yaitu:

##### 1. Observasi

Cara pengumpulan data memiliki hubungan yang kuat dengan masalah penelitian yang akan diselesaikan. Adanya masalah akan

mengarahkan dalam penentuan cara mengumpulkan data. Jika metode yang digunakan tidak bisa menghasilkan data yang diinginkan, maka suatu masalah atau persoalan tidak akan bisa dipecahkan dan diselesaikan dengan baik. Maka salah satu teknik dalam pengumpulan data ialah teknik observasi. Observasi (*observation*) atau pengamatan merupakan suatu teknik atau cara mengumpulkan data dengan jalan mengadakan pengamatan terhadap kegiatan yang sedang berlangsung (Nana Syaodih Sukmadinata, 2009:220).

Observasi yang peneliti lakukan adalah pengamatan awal untuk melihat permasalahan yang peneliti gunakan menjadi topik pembahasan dalam proposal skripsi ini, ialah melalui wawancara.

## 2. Wawancara

Wawancara atau interviu (*interview*) merupakan salah satu bentuk teknik pengumpulan data yang banyak digunakan dalam penelitian deskriptif kualitatif dan deskriptif kuantitatif. Wawancara dilaksanakan secara lisan dalam pertemuan tatap muka secara individual. Sebelum melaksanakan wawancara, para peneliti menyiapkan instrumen wawancara yang disebut pedoman wawancara (*interview guide*). Pedoman ini berisi sejumlah pernyataan atau pertanyaan yang meminta untuk dijawab atau direspon oleh responden (Nana Syaodih Sukmadinata, 2009: 216).

## 3. Dokumentasi

Analisis dokumen merupakan salah satu metode terpenting pada penelitian kualitatif untuk mendapatkan data yang berasal dari catatan-catatan tertulis (Sarosa, 2012: 37-38). Dokumen yang dimaksud merupakan data-data yang tertulis tentang peran kepala kantor dalam menetapkan zona integritas reformasi birokrasi (ZI-RB) di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tanah Datar.

## F. Teknik Analisis Data

Teknik analisis data adalah sebuah teknik untuk menganalisis data dalam penelitian yang ditemukan di lapangan dan analisis data berfungsi sebagai merangkum dengan tujuan untuk bisa ditafsirkan dan dipahami.

Langkah-langkah teknik analisis data menurut Miles and Huberman dalam Sugiyono (2007):

### 1. Reduksi data

Mereduksi data berarti merangkum, memilih hal-hal yang pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, dicari tema dan polanya. Dengan demikian data yang telah direduksi akan memberikan gambaran yang lebih jelas, mempermudah peneliti untuk melakukan pengumpulan data selanjutnya dan mencarinya bila diperlukan. Reduksi data dapat dibantu dengan peralatan elektronik seperti komputer mini, dengan memberikan kode pada aspek-aspek tertentu. Dalam mereduksi data, setiap peneliti akan dipandu oleh tujuan yang akan dicapai.

### 2. Penyajian data

Setelah data reduksi, maka data selanjutnya adalah melakukan penyajian data. Melalui penyajian data tersebut, maka data terorganisasikan, tersusun dalam pola hubungan, sehingga akan semakin mudah dipahami. Dalam penelitian kualitatif, penyajian data dilakukan dalam bentuk uraian singkat, bagan, hubungan antar kategori, *flowchart* dan sejenisnya (Sugiyono, 2014: 408).

### 3. Penarikan kesimpulan dan verifikasi

Langkah ketiga dalam analisis kualitatif menurut Miles and Huberman adalah penarikan kesimpulan dan verifikasi. Kesimpulan awal yang dikemukakan masih bersifat sementara, dan akan berubah bila tidak ditemukan bukti-bukti yang kuat yang mendukung pada tahap pengumpulan data berikutnya. Tetapi apabila kesimpulan yang dikemukakan pada tahap awal, didukung oleh bukti-bukti yang valid

dan konsisten, maka peneliti kembali mengumpulkan data yang kredibel (Sugiyono, 2014: 412).

### **G. Teknik Penjamin Keabsahan Data**

Untuk menjamin keabsahan data yang didapatkan pada saat melakukan penelitian di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tanah Datar menggunakan beberapa cara yaitu, observasi, wawancara dan dokumentasi.

Moleong (2007: 324) berpendapat bahwa penelitian kualitatif diperlukan suatu teknik pemeriksaan keabsahan data. Untuk memperoleh keabsahan data temuan perlu diteliti kredibilitasnya dengan menggunakan teknik sebagai berikut :

1. *Presistent observation* (ketekunan pengamatan)

*Presistent observation* merupakan mengadakan observasi secara terus-menerus terhadap objek penelitian guna memahami gejala lebih mendalam terhadap berbagai aktivitas yang sedang berlangsung dilokasi penelitian.

2. Triangulasi

Triangulasi merupakan teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain diluar data untuk keperluan pengecekan atau pembanding terhadap data. Triangulasi dilakukan dengan cara mengecek hasil wawancara dengan hasil observasi dan dokumentasi serta mengecek kembali data yang diterima dari informan satu dengan informan lainnya.

3. Menggunakan bahan referensi

Dalam penelitian ini laporan dilengkapi dengan foto dan dokumen autentik. Dokumen autentik disini ialah dokumen yang ada kaitannya dengan fokus penelitian dengan tujuan untuk lebih dapat dipercaya. Dokumen autentik bisa dilihat dari menghasilkan suatu dokumen. Bahkan untuk dokumen tertentu misalnya piagam penghargaan, sertifikat dan ijazah yang mempunyai nomor seri yang dikeluarkan oleh lembaga tertentu. Dokumen menjadi autentik jika

disahkan oleh lembaga yang bersangkutan dengan bukti tanda tangan pimpinan dan stempel lembaga tertentu. Contohnya foto copy ijazah, akta kelahiran, sertifikat tanah dan surat-surat lainnya.

Menurut Satori dan Komariah (2012: 148) menyatakan bahwa, defenisi dari dokumen adalah catatan kejadian yang sudah lampau yang dinyatakan dalam bentuk lisan, tulisan dan karya bentuk. Keegen (2009: 99) menyatakan bahwa dokumen adalah data-data yang seharusnya mudah diakses mampu digunakan untuk meninjau penelitian yang terdahulu. Sehingga penelitian itu sangat baik. Penelitian itu mampu mempengaruhi studi baru yang akan dilaksanakan, sehingga dokumen adalah data-data yang mudah diakses demi kelangsungan penelitian (Albi Anggito dan Johan Setiawan, 2018: 145).

Contoh dokumen autentik yang diperlukan dalam penelitian ini adalah dokumen tertulis, dokumentasi penelitian dan instrumen wawancara atau pedoman wawancara tentang peran kepala kantor dalam menerapkan zona integritas reformasi birokrasi di Kementerian Agama Kabupaten Tanah Datar.

## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **A. Temuan Umum Penelitian**

##### **1. Sejarah Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tanah Datar**

**Gambar 1**

**Kantor Kementerian Agama Kabupaten tanah Datar**



Kementerian Agama terbentuk tanggal 3 Januari 1946 di Jakarta. Menteri Agama menginstruksikan kepada Gubernur Kepala Wilayah untuk membentuk Jawatan Agama pada tingkat Provinsi dan Kabupaten termasuk Kewedanaan Batusangkar. Atas dasar instruksi Menteri Agama tersebut, maka pada tahun 1946 dibentuklah Jawatan Agama di Batusangkar yang berkantor di Rumah Pajak Gadai (Kantor Pajak Gadai Batusangkar sekarang). Sehingga ditetapkannya tanggal 3 Januari 1946 sebagai hari berdirinya Departemen Agama RI, maka peringatan hari dan tanggal ini disebut dengan HAB (Hari Amal Bakti) Departemen Agama dengan Motto “Ikhlās Beramal”.

Kelembagaan dan organisasi Departemen Agama terdiri dari beberapa periode, yaitu:

- a. Periode tahun 1946 sampai tahun 1956 berdasarkan penetapan pemerintah Nomor: 1 sd 3 tahun 1946 Kementerian Agama mulai bertugas pada tanggal 12 Maret 1946.

- b. Periode tahun 1966 sampai tahun 1974 dalam periode ini dirumuskan bahwa setiap Departemen akan menyusun organisasi Departemen harus berpedoman kepada keputusan presiden.
- c. Periode tahun 1975 sampai Juni 2003 atas dasar Keppres Nomor: 44 tahun 1974 tentang pokok-pokok organisasi Departemen dan Nomor: 45 tahun 1974 susunan organisasi Departemen. Ditetapkan keputusan Menteri Agama No: 18 tahun 1975 tanggal 16 April tentang susunan organisasi dan tata kerja. Pada tahun 1949, dengan dibentuknya daerah Kabupaten dalam Provinsi Sumatera Tengah, dimana Kewedanaan Batusangkar menjadi Kabupaten yang disebut Kabupaten Tanah datar dan Kota Padang Panjang.

Pada awal tahun 1949 atas dasar Instruksi Gubernur Militer Propinsi Sumatera Tengah dibentuklah Kantor Urusan Agama Kabupaten Tanah Datar sebagai perubahan nama dari Jawatan Agama kewedanaan Batusangkar. Pada tahun itu juga Kantor Urusan Agama dengan pemerintah Daerah Kabupaten Tanah Datar pindah ke Tabek Patah, karena Negara Republik Indonesia dalam keadaan darurat.

Tahun 1950 dengan telah pulihnya kota, maka Kantor Urusan Agama Kabupaten bersama-sama dengan Pemerintah Daerah Kabupaten Tanah datar berkantor di Gedung Dinas Keresidenan Terpadu (Gedung Indojolito sekarang) di Batusangkar.

Pada tahun 1968 sesuai dengan struktur Departemen Agama terjadi perubahan nama Kantor Urusan Agama Kabupaten menjadi Dinas Urusan Agama Kabupaten, selanjutnya pada tahun 1972 berubah kembali dari Dinas Urusan Agama Kabupaten menjadi Inspeksi Urusan Agama Kabupaten. Pada tahun ini juga datang instruksi untuk membentuk Perwakilan Departemen Agama Kabupaten/ Kota.

Dengan perubahan struktur Departemen Agama, tahun 1974 nama Perwakilan Departemen Agama Kabupaten/ Kota. Sedangkan kantor yang semula ditempati di Pramuka Batusangkar pada tahun

1966, pindah ke jalan M. Yamin Bukit Gombak sejak tahun 1980 sampai sekarang. Dan sehubungan dengan terbitnya peraturan Presiden RI Nomor 47 tahun 2009 tentang Pembentukan dan Organisasi Kementerian Negara dan Penetapan Peraturan Menteri Agama (PMA) Nomor 1 Tahun 2010 tentang Perubahan Penyebutan Departemen Agama menjadi Kementerian Agama. Maka, Kantor Departemen Agama Kabupaten Tanah Datar berubah nama menjadi Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tanah Datar. Adapun kepala pimpinan yang pernah memimpin Kemenag Tanah Datar adalah sebagai berikut:

- a. Drs, H. Muslim Gani
- b. Amiruddin, S. Ba
- c. Drs. Idham Lukman
- d. Drs. Aisar Amin
- e. Drs. Darnis Burhan
- f. Drs. Suherman
- g. Drs. H. Asmal
- h. Drs. Malikia, MA
- i. Drs. H. Syamsul Arifin
- j. Drs. H. Syahrul

Berdasarkan PP No. 1 tahun 2010 tentang perubahan nama lembaga Departemen Agama menjadi Kementerian Agama mulai dari pusat sampai ke daerah. Nama Kementerian Agama di Kabupaten Tanah Datar semenjak dipimpin oleh Malikia, MA.

Secara geografis, Provinsi Sumatera Barat terletak pada garis  $00^{\circ} 17''$  LS- $00^{\circ} 39''$  LS dan  $100^{\circ} 19''$  BT- $100^{\circ} 51''$  BT dengan total luas wilayah  $1.336 \text{ Km}^2 / 133.600\text{Ha}$  (14 Kec, 75 Nagari) 29,30 Km atau 319 pulau besar dan kecil di sekitarnya dengan ketinggian rata-rata 400-100 Mdpl.

**Gambar 2****Peta Keagamaan Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tanah Datar**

Secara administratif, Wilayah Provinsi Sumatera Barat berbatasan langsung dengan:

- a. Sebelah Utara dengan Provinsi Sumatera Utara
- b. Sebelah Selatan dengan Provinsi Bengkulu
- c. Sebelah Timur dengan Provinsi Jambi dan Riau
- d. Sebelum Barat dengan Samudra Hindia.

**2. Profil Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tanah Datar**

Profil kantor merupakan salah satu media yang bertujuan untuk memperkenalkan sebuah lembaga atau organisasi atau gambaran yang memberikan fakta tentang hal-hal khusus.

**Tabel II****Profil Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tanah Datar**

<b>No</b>	<b>Nama</b>	<b>Keterangan</b>
1.	Nama Kantor	Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tanah Datar
2.	Alamat Lengkap	Jl. M. Yamin Bukit Gombak Batusangkar, Kabupaten Tanah Datar, Provinsi Sumatera Barat
3.	No. Telp	(0752) 2932
4.	Kepala Kantor	Drs. H. Syahrul
5.	Kasubbag TU	Drs. H. Yusmarli, MA
6.	Kepemilikan Tanah	Milik Kantor
7.	Status Bangunan	Milik Kantor

### **3. Visi, Misi dan Tujuan Kantor Kementerian Agama Kabupaten tanah Datar**

#### **a. Visi**

Setiap organisasi/ instansi memiliki visi dan misi, adapun visi dan misi kantor Kementerian Agama kabupaten Tanah Datar yaitu sebagai berikut:

“Terwujudnya Masyarakat Kabupaten Tanah Datar yang Taat Beragama, Rukun, Cerdas, Mandiri dan Sejahtera Lahir dan Batin”.

#### **b. Misi**

Untuk mewujudkan visi, maka ditentukan misi sebagai berikut:

- 1) Meningkatkan kualitas kehidupan beragama.
- 2) Meningkatkan kualitas kerukunan umat beragama.
- 3) Meningkatkan kualitas raudhatul athfal, perguruan tinggi agama, pendidikan agama, dan pendidikan keagamaan.
- 4) Meningkatkan kualitas penyelenggaraan ibadah haji.
- 5) Mewujudkan tata kelola pemerintahan yang bersih dan beribawa.

#### **c. Tujuan**

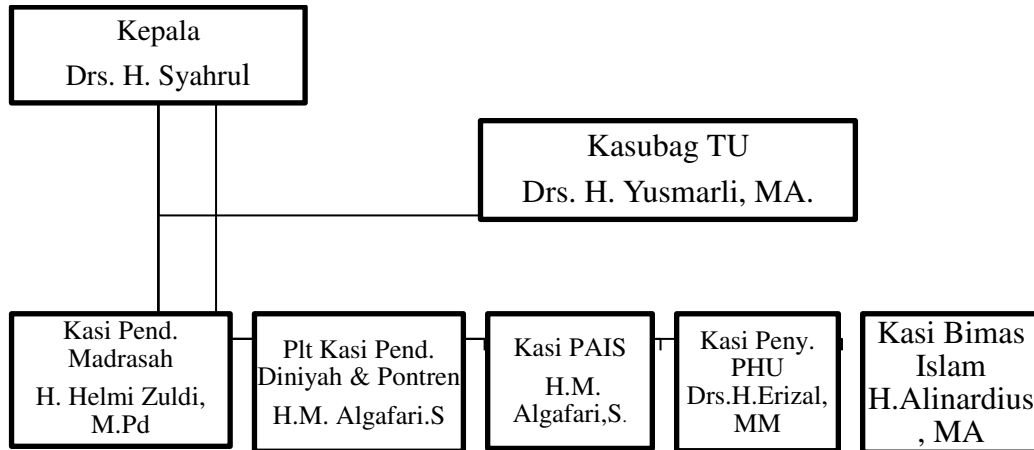
Sebagai penjabaran visi dan misi, tujuan pembangunan Kementerian Agama Kabupaten Tanah Datar adalah sebagai berikut:

- 1) Bidang agama
  - a) Peningkatan kualitas pemahaman dan pengalaman ajaran agama dalam rangka meningkatkan kualitas kehidupan beragama.
  - b) Penguatan suasana kerukunan hidup umat beragama yang harmonis sebagai salah satu pilar kerukunan nasional.
  - c) Pemenuhan kebutuhan akan pelayanan kehidupan beragama yang berkualitas dan merata.

- d) Peningkatan pemanfaatan dan perbaikan kualitas pengelolaan potensi ekonomi keagamaan dalam meningkatkan kontribusi pada peningkatan kesejahteraan masyarakat dan percepatan pembangunan.
  - e) Peningkatan kualitas penyelenggaraan ibadah haji dan umrah yang transparan dan akuntabel untuk pelayanan ibadah haji yang prima.
  - f) Peningkatan kualitas tata kelola pembangunan bidang agama dalam menunjang penyelenggaraan pembangunan bidang agama yang efektif, efisien, transparan dan akuntabel.
- 2) Bidang pendidikan
- a) Peningkatan akses pendidikan yang setara bagi masyarakat tidak mampu terhadap pendidikan dasar-menengah (wajib belajar 12 tahun).
  - b) Peningkatan akses pendidikan bagi seluruh lapisan masyarakat pada berbagai jenjang pendidikan.
  - c) Penurunan tingkat kegagalan masyarakat dalam menyelesaikan pendidikan pada jenjang pendidikan dasar-menengah (wajib belajar 12 tahun).
  - d) Peningkatan kualitas penyelenggaraan pendidikan pada semua jenjang pendidikan.
  - e) Peningkatan kualitas pendidik dan tenaga kependidikan dalam melakukan proses mendidik yang profesional di seluruh satuan pendidikan.
  - f) Peningkatan akses masyarakat terhadap penyelenggaraan pendidikan agama pada satuan pendidikan umum yang berkualitas.
  - g) Peningkatan akses masyarakat terhadap pendidikan keagamaan yang berkualitas.

#### 4. Struktur Organisasi dan Personalia

##### a. Struktur Organisasi



Sesuai dengan struktur organisasi kantor Kementerian Agama Kabupaten Tanah Datar di atas, berikut dijelaskan kegiatan umum instansi di lingkungan Kantor Kementerian Agama yaitu :

##### 1) Subag Tata Usaha

Subag Tata Usaha bertugas melakukan pelayanan teknis dan administrasi perencanaan dan informasi keagamaan, kepegawaian, keuangan, Humas dan kerukunan hidup umat beragama, ketatausahaan dan kerumahtanggaan kepada seluruh organisasi atau satuan kerja di lingkungan Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tanah Datar.

##### 2) Urusan Keuangan

Adapun tugas urusan keuangan adalah sebagai berikut:

- a) Pengelola administrasi keuangan
- b) Pembuatan daftar gaji
- c) Penataan arsip
- d) Penerima surat
- e) Pengarah surat
- f) Penyusun anggaran
- g) Pengelola UAKPA

- h) Pengelola rekonsiliasi data
  - i) Pengelola E-MPA
- 3) Bagian Seksi Pendidikan Agama Islam (PAIS)
- a) Pengelola administrasi yang berhubungan dengan Guru Agama Islam pada sekolah umum (SD, SMP, SMA).
  - b) Pengelola administrasi sertifikasi Guru Agama Islam pada sekolah umum (SD, SMP, SMA).
  - c) Pengelola administrasi EMIS Guru Agama Islam pada sekolah umum.
  - d) Pengelola administrasi NUPTK Guru dan Pengawas Agama Islam pada sekolah umum.
- 4) Seksi Pendidikan Madrasah (Penmad)
- a) Pengadministrasi kebutuhan yang berhubungan dengan Madrasah (RA, MI, MTs, MA).
  - b) Mengelola administrasi sertifikasi guru dan pengawas Madrasah.
  - c) Pengelola administrasi Bantuan Operasional Sekolah (BOS) Madrasah.
  - d) Pengelola administrasi Bantuan Siswa Miskin (BSM).
  - e) Pengelola administrasi kesejahteraan guru honorer dalam bentuk tunjangan fungsional bagi guru honor Madrasah.
  - f) Pengelola administrasi akreditasi Madrasah.
  - g) Pengelola administrasi Education Manajemen Information System (EMIS).
  - h) Pengelola administrasi Nomor Unik Pendidik dan Tenaga Kependidikan (NUPTK).
  - i) Pengelola administrasi Ujian Nasional (UN).
- 5) Seksi Pendidikan Diniyah dan Pondok Pesantren (PedePontren)
- a) Pengelola administrasi yang berhubungan dengan Pondok Pesantren, TPA, MDA, MDW.

- b) Pengelola administrasi ijazah Ula tingkat SD, ijazah Ustha tingkat SMP.
  - c) Pengelola administrasi ijazah Khatam Qur'an untuk TPA.
- 6) Seksi Bimbingan Islam (BIMAS)
- a) Penyelenggara dan pengadministrasian Urais.
  - b) Pengadministrasi dan penyiapan bahan kepenghuluan.
  - c) Pengadministrasi dan penyiapan bahan keluarga sakinah.
  - d) Pengadministrasi dan penyiapan bahan pangan halal.
  - e) Pengadministrasi dan penyiapan bahan Ibsos dan Kemitraan Umat Islam.
  - f) Pengadministrasi dan penyelenggaraan pengukuran arah kiblat.
- 7) Seksi Penyelenggaraan Haji dan Umrah (PHU)
- a) Penyiapan bahan dan pengadministrasi penyuluhan haji.
  - b) Penyiapan bahan dan pengadministrasi bimbingan jemaah dan petugas haji.
  - c) Penyiapan bahan dan pengadministrasi dokumen perjalanan haji
  - d) Penyiapan bahan dan pengadministrasi pembinaan KBIH dan jemaah pasca haji.
- 8) Penyelenggara Syari'ah
- a) Pengadministrasian data syari'ah.
  - b) Pengelola data syari'ah.
  - c) Mengelola hari-hari besar islam.
  - d) Ikut menentukan awal ramadhan dan satu syawal.

## b. Personalia

## 1) Pejabat Struktur/ Fungsional

**Tabel III**  
**Pejabat Struktru/ Fungsional**

No	NAMA	JABATAN
1	Drs. H. Syahrul	Kepala
2	Drs. H. Yusmarli, MA	Kasubbag TU
3	A. Alinardius, S. Ag. MA.	Kasi Bimas Islam
4	Drs. H. Erizal, MM	Kasi Peny. Haji dan Umrah
5	B. Helmi Zuldi, S. Ag	Kasi Penmad
6	H.M.Algafari, S. Ag	Kasi Pais
7	Drs. H. Masnefi	Kasi PD Pontren
8	Bendrizar, SE.	Perencana Muda
9	Surya Wahyuni	Perencana Pertama
10	Adri Eka Putra, S.Pd. I	Analisis Kepegawaian
11	Misrawati A. Md.	Arsiparis
12	Taufik Edwarsya, S. Sos	Analisis Pengelola Keuangan
13	Irnawati, S.Sos. I	Pranata Keuangan
14	Rika Syafrina, S. Sos	Pranata Keuangan

## 2) Pengadministrasi/ Pelaksana

## a) Subbag Tata Usaha

**Tabel IV**  
**Subbag Tata Usaha**

NO	NAMA	JABATAN
1	Husneti, A. Ma	Pengembang Pegawai
2	Yusral	Analisis Pengembangan SDM aparatur
3	Tasnip Wati Mena, SE	Analisis Pengembangan Kompetensi Pegawai
4	Yonadri, S.Pd.I	Penyusun bahan kerumahtanggaan bagian umum
5	Adinofiar, S. Ag	Analisis Layanan Umum
6	Zawil Husaini, S. Ag	Analisis Perencana evaluasi dan pelaporan
7	Yeni Syafitri, A. Md	Pengolah Surat
8	M. Ridwan	Pengelola BMN
9	Emilia Rizaldy, SE	Penyusun Laporan Keuangan
10	Gusni Yetti, S. Ap	Bendahara Pengeluaran
11	Rina Hastati, S. Sos	Penyusun Laporan Keuangan

## b) Seksi Bimbingan Masyarakat Islam

**Tabel V****Seksi Bimbingan Masyarakat Islam**

<b>NO</b>	<b>NAMA</b>	<b>JABATAN</b>
1	Wirda	Pengelola Hari Besar Islam
2	Donis Juita, S. Sos	Penyusun Bahan Penyuluh dan Produk Halal
3	Burhanuddin, S. Ag	Penyusun Bahan Pembinaan Keluarga Shakinah dan MTQ
4	Arfon, S. Sos	Penyusun Bahan Hisab Rukhyat
5	Gushendri	Pengusun bahan administrasi kepenghuluan

## c) Seksi Penyelenggara Haji dan Umrah

**Tabel VI****Seksi Penyelenggara Haji dan Umrah**

<b>NO</b>	<b>NAMA</b>	<b>JABATAN</b>
1	Joni Roza, S. Ag, M. Pd.I	Penyusun Dokumen Haji
2	Alwandris, S. Pd. I	Penyusun Bahan Pendaftaran dan Pembatalan Jama'ah Haji
3	Silda Adrianis, S. Ap	Penyusun laporan Pengendali bank dan Penyusun setoran BPIH
4	Dasrizal, A. Ma	Pengelola Pendaftaran dan Pembatalan Haji

## d) Seksi Pendidikan Madrasah

**Tabel VII****Seksi Pendidikan Madrasah**

<b>NO</b>	<b>NAMA</b>	<b>JABATAN</b>
1	Rocky Ardinal, S. Sos, M. Pd	Analisis Kapasitas Pendidik dan Siswa
2	Elide Zanti, S. Hi	Pengevaluasi Tenaga Kependidikan
3	Miftah Novi, S. Ag	Analisis Pengembangan Karir Pendidik dan Tenaga Kependidikan
4	Bahrul Fahmi, S. Ap	Pengevaluasi Ketenagaan

## e) Seksi Pendidikan Diniyah dan Pontren

**Tabel VIII****Seksi Pendidikan Diniyah dan Pontren**

<b>NO</b>	<b>NAMA</b>	<b>JABATAN</b>
1	Abu Hanifa Nasution, S. S	Analisa Data dan Informasi Pendidik dan Tenaga Pendidikan
2	Drs. Aswendi	Penyusun Data Pendidik Agama dan Keagamaan
3	Risma Yeni	Pengelola Kelembagaan Pendidikan

## f) Seksi Pendidikan Agama Islam

**Tabel IX****Seksi Pendidikan Agama Islam**

<b>NO</b>	<b>NAMA</b>	<b>JABATAN</b>
1	Rina Susanti, S.E	Analisis Data dan Informasi Pendidik dan Tenaga Kependidikan
2	Yusteni	Analisis Kapasitas dan Santri
3	Ratna Wilis, S. Sos	Penyusun Data Pendidik Agama dan Keagamaan

## g) Penyelenggaraan Syari'ah

**Tabel X****Penyelenggaraan Syari'ah**

<b>NO</b>	<b>NAMA</b>	<b>JABATAN</b>
1	H.M. Abrar Ali Imran, Lc	Penyusun Bahan Pemberdayaan Amil Zakat.
2	Riza Anwari, S. E	Penyusun Bahan Fasilitas Sertifikasi Harta Benda Wakaf

h) Pegawai Tidak Tetap (PTT)/ Honorer

**Tabel XI**

**Pegawai Tidak Tetap (PTT)/ Honorer**

<b>NO</b>	<b>NAMA</b>	<b>JABATAN</b>
1	Ade Chandra	Security
2	Maipandra	Security
3	Aldi Irfan	Pengemudi / Sopir
4	Mailim Azam	Pramu Bhakti

**B. Temuan Khusus Penelitian**

Deskripsi yang berkaitan dengan hasil penelitian ini, disusun berdasarkan pertanyaan-pertanyaan dalam penelitian melalui wawancara dan pengamatan langsung di lapangan.

Untuk mendeskripsikan peran Kepala Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tanah Datar, ada beberapa teori yang dikemukakan oleh Siagian, disana dijelaskan bahwa untuk melihat peran dari seorang Kepala Kantor atau kepemimpinan dalam sebuah organisasi atau instansi dapat diukur dengan menggunakan empat peranan, yaitu peran yang bersifat interpersonal, informasional, pengambilan keputusan dan pengawasan. Berdasarkan hasil wawancara yang telah penulis lakukan dengan informan atau narasumber penelitian, maka diperoleh gambaran tentang peran Kepala Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tanah Datar. Dalam konteks ini kepala kantor telah menunjukkan perannya melalui empat peranan yang dikemukakan oleh Siagian. Adapun peran Kepala Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tanah Datar tersebut dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Peran yang Bersifat Interpersonal

Temuan penelitian menunjukkan bahwa sebagai kepala kantor atau pemimpin dalam suatu instansi, kepala kantor menjadi *role model* (teladan) dan panutan bagi seluruh pegawai atau Aparatur Sipil Negara (ASN) yang ditunjukkan dalam bekerja dan melaksanakan tugasnya masing-masing. Dalam konteks ini, kepala kantor telah

menunjukkan keteladanan yang baik dalam bentuk keterlibatan untuk melaksanakan kegiatan zona integritas reformasi birokrasi serta memberikan motivasi-motivasi dan arahan-arahan kepada karyawan kantor untuk selalu bekerja sama dalam hal pencapaian tujuan organisasi atau instansi. Adapun hasil wawancara dengan Kasubag TU Bapak Drs. H. Yusmarli, MA kantor Kementerian Agama Kabupaten Tanah Datar yaitu sebagai berikut:

“Kepala Kankemenag, beliau adalah seharusnya menjadi *role model*, yang dipahami dengan role model berarti keterlibatan dalam kegiatan untuk bagaimana melaksanakan kegiatan zona integritas seperti yang kita sebutkan zona integritas itu adalah perubahan tingkah laku, perubahan karakter, perubahan perangai dalam melakukan layanan yang tujuannya adalah bagaimana sebuah kantor harus terbebas dari perilaku-perilaku korupsi dan nepotisme. Nah, berarti kalau dili hat dari keseharian, peran dari Kepala Kantor itu sangat luar biasa. Berkaitan dengan Kepala Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tanah datar, hal-hal itu sudah dilaksanakan, sudah berbuat sesuai dengan kemampuan beliau dalam melaksanakan kegiatan untuk menjadikan kantor ini adalah menjadi daerah zona integritas dan reformasi birokrasi”.

Beriringan dengan hal tersebut, hasil wawancara dengan JFU pada seksi penyelenggaraan haji dan umrah, Bapak Joni Roza, S.Ag yaitu:

*“Selaku leader, tentunya kepala atau pimpinan itu tentu menjadi figur, figur yang terbaik dan teladan yang baik dia mampu menginspirasi terjadinya perubahan di lembaga yang beliau pimpin tersebut. Selanjutnya sebagai lokomotif, bagaimana dia yang didepannya dan sebagai pusat, apa namanya dia yang mengendalikan dari awal dan mengajak semua komponen yang ada dibawahnya untuk melaksanakan ZI-RB tersebut. Selanjutnya juga komitmen dan konsekuen dan menjadi teladan dalam pelaksanaan ZI-RB tersebut. selanjutnya juga tentu dia menjadi contoh bagaimana kerja sama yang dilakukan dalam ZI-RB itu tentu kerja sama beliau dengan bawahan dengan instansi vertikal atau apa namanya dengan instansi-instansi lain dia menjadi contoh untuk kerja sama seperti itu”.*

Hal senada juga diungkapkan oleh JFU pada seksi pendidikan madrasah Bapak Bahrul Fahmi, S.AP, adapun hasil wawancaranya yaitu sebagai berikut:

“Untuk meningkatkan penerapan zona integritas reformasi birokrasi di kantor, itu memang harus ditunjukkan oleh seorang pimpinan atau seorang kepala kantor dengan cara memberikan keteladanan melalui tindakan, tingkah laku, komitmen dan kebijakan serta berinovasi, selaras dengan semangat menjadikan lembaga atau instansi dalam membangun ZI-RB atau yang dikenal dengan Wilayah Bebas Korupsi (WBK), Wilayah Birokrasi Bersih Melayani (WBBM). Sehingga dengan contoh-contoh yang diberikan oleh pimpinan, maka akan terwujudlah zona integritas reformasi birokrasi di kantor atau lembaga”.

Sedikit berbeda yang diungkapkan oleh JFU seksi Bimas Islam Bapak Arfon yaitu:

“Kepala Kantor harus menjelaskan kepada pimpinan dibawahnya seperti Kasubag atau Kasi, ya harus membentuk panitia-panitia kecil walaupun terlibat dengan pegawai itu sendiri, nah untuk meningkatkan ZI-RB di kantor kita ini. Kemudian kita dengan Kepala Kantor Kementerian Agama harus melakukan penataan dan penguatan organisasi oleh panitia tersebut”.

Berdasarkan temuan di atas, penulis dapat mengemukakan bahwa kepala kantor telah melakukan perannya dengan baik. Kepala kantor seharusnya menjadi *role model* bagi setiap bawahannya, yang dipahami dengan *role model* yaitu keterlibatan dalam melaksanakan kegiatan zona integritas reformasi birokrasi dengan baik, tujuannya adalah supaya kantor terbebas dari perilaku-perilaku korupsi dan nepotisme. Selain itu, kepala kantor juga berperan sebagai figur dan teladan yang baik yang mampu menginspirasi terjadinya sebuah perubahan, sebagai lokomotif perubahan, membangun panitia-panitia kecil dan menjadi contoh kerja sama yang baik antara pimpinan dengan bawahannya. Dalam meningkatkan penerapan zona integritas reformasi birokrasi ditunjukkan oleh seorang kepala kantor dengan cara memberikan keteladanan melalui tindakan, tingkah laku, komitmen, serta berinovasi, selaras dengan semangat menjadikan instansi dalam membangun zona integritas reformasi birokrasi. Terkait temuan ini, hubungan interpersonal yang terjalin antara kepala kantor dengan bawahannya sudah berjalan dengan baik melalui serangkaian

kegiatan-kegiatan yang berkaitan dengan penerapan zona integritas reformasi birokrasi.

## 2. Peran yang Bersifat Informasional

Temuan penelitian menunjukkan bahwa Kepala Kantor juga memberikan informasi-informasi melalui kegiatan apel pagi. Informasi-informasi yang diberikan berupa pemahaman terhadap tugas dan fungsi serta memberikan informasi-informasi umum lainnya disetiap hari senin dan jum'at. Tujuannya adalah supaya seluruh karyawan atau Aparatur Sipil Negara (ASN) Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tanah Datar lebih memahami tugas dan fungsinya masing-masing. Adapun hasil wawancara dengan Kasubag TU Bapak Drs. H. Yusmarli, MA yaitu sebagai berikut:

“Salah satu kegiatan ZI misalnya kita setiap hari, paling tidak hari senin dan hari jum'at kita laksanakan kegiatan apel bersama, disitu masing-masing kita buat pembinaannya mulai dari Kankemenag, Kasubag untuk terutama memberikan pemahaman terhadap tugas dan fungsi serta memberikan informasi-informasi umum dan setiap jum'at kita melaksanakan kegiatan wirid pengajian, ada yang sempat bergabung di Kantor Bupati, ada yang kegiatan yang kita laksanakan di kantor ini, baik dalam kegiatan baca tulias Al-Qur'an maupun kegiatan-kegiatan ubudiyah dan ibadah”.

Berdasarkan temuan penelitian di atas dapat dikemukakan bahwa Kepala Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tanah Datar telah menunjukkan peran informasional yang cukup baik dalam melaksanakan tugasnya sebagai pemimpin.

## 3. Peran Pengambilan Keputusan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengambilan keputusan yang dilaksanakan terkait kinerja pegawai serta penerapan zona integritas reformasi birokrasi dilaksanakan dengan melibatkan tim kerja ZI-RB itu sendiri. Untuk pengambilan suatu keputusan dalam hal pembagian kerja karyawan kantor, Kepala Kantor mempunyai tanggung jawab untuk menempatkan karyawan sesuai dengan keahliannya atau kemampuan seorang ASN. Adapun hasil wawancara dengan JFU Bimas Islam Bapak Arfon yaitu:

“Untuk membagi tugas kepada ASN, itu kita harus berdasarkan kepada kemampuan oleh seseorang ASN. Apalagi kita, setiap asn ini juga mendapatkan SK, itu namanya ada SK JFU dan SK JFT. Nah kalau seandainya ada penilaian atau rotasi dari kepala kantor Kementerian Agama, itu biasanya menilai dari kesiapan seorang asn, dimana dia sanggup atau bisa melaksanakan tugas tersebut, jadi sesuai dengan kemampuan dari asn tersebut”.

Beriringan dengan hal tersebut hasil wawancara dengan JFU penyelenggaraan haji dan umrah Bapak Joni Roza, S.Ag yaitu:

“Kalau disini, Kementerian Agama Kabupaten Tanah Datar itu cara pembagian pegawainya, itu dilihat dari pertama dulu dipandang dari kecakapan dan kompetensi yang dimiliki, itu yang pertama. Tentunya dalam suatu apa itu, dalam suatu ruangan, dalam suatu seksi itu tentu ada yang pembagiannya nanti. Mana yang bidangnya IT itu tentu diselenggarakan manajemennya yang mana nantinya yang dibagikan pelayanan umumnya, seperti itu. Itu ada di masing pos-pos itu tentu harus kita yang personelnya disitu. Selanjutnya yang kedua adalah keselarasan dalam pelaksanaan tugas, pelaksanaan tugas itu tentunya bagaimana dia bisa beradaptasi dengan kawan-kawan sesamanya yang lain. Kalau kita contohkan disini, dia dengan Kasinya tidak apa gitu kan, tidak sebaik gitu kan, tentu tidak mungkin dia ditempatkan disitu gitu kan. Selanjutnya juga kalau di Kementerian Agama masih ada dengan pertimbangan domisili. Jadi itu makanya ndk mungkin kan bagi yang pegawai di Kemenag, apa namanya di kantor KUA di Lintau tidak mungkin di tempatkan orang di Pariangan contohnya kan. Jadi itu merupakan salah satu pertimbangannya”.

Sedikit berbeda yang diungkapkan oleh Kasubag TU Bapak Drs. H. Yusmarli, MA yaitu:

“Ada 2 pola di dalam melakukan penempatan, pertama strata atau kita sebut dengan S1 atau jabatan itu sebenarnya di ukur dengan PMA 12 tahun 2018 berkaitan dengan tugas-tugas dan fungsi serta penempatan atau bahasa lain kita sebut dengan melakukan analisa berdasarkan Analisis Jabatan (Anjab) dan Analisis Beban Kerja (ABK), disamping juga pendidikan, kemudian kita masuk kepada PMA 12 tahun 2018 itu mengukur berdasarkan Anjab dan ABK. Dalam penempatan itu, berarti kebutuhan seorang karyawan itu, tempatnya dimana, itu berdasarkan pertama strata pendidikan, yang kedua tentu adalah kompetensi yang dimiliki oleh yang bersangkutan, itu dilakukan analisa berdasarkan indikator yang kita sebutkan tadi di dalam PMA 12 tahun 2018 tentang ketepatan”.

Hal senada juga diungkapkan oleh JFU seksi pendidikan madrasah Bapak Bahrul Fahmi, S.AP yaitu:

“Kalau pembagian tugas atau *job* pada karyawan itu secara nasional sudah merujuk kepada PMA yaitu Peraturan Menteri Agama. Kalau di Kementerian Agama Sudah dijelaskan, dituangkan oleh Kementerian Agama dalam PMA, khusus untuk Kepala Kantor itu dirujuk kepada PMA Nomor 13 Tahun 2012 pasal 7. Kalau untuk pembagian tugas Kasubag, Kasi dan termasuk seluruh Aparatur Sipil Negara (ASN) yang ada dalam Kantor Kementerian Agama itu merujuk kepada PMA Nomor 12 Tahun 2012 pasal 269. Jadi dalam PMA dan pasal-pasal nya ada, itu sudah terbagi habis seluruhnya pembagian tugas yang ada, baik itu Kepala Kantor, Kasubag, Kasi Penyelenggara Syariah dan termasuk kepada ASN yang ada di dalamnya itu sudah terbagi habis”.

Selanjutnya penulis wawancara dengan perencana pertama Ibu Surya Wahyuni, SE, adapun hasil wawancaranya yaitu sebagai berikut:

“Pembagian tugasnya yaitu dari pembagian SK yang ditunjuk oleh pimpinan, pegawai yang A diletakkan dibagian area mana gitu kan, nanti itupun melalui poling, poling nanti contohnya agen perubahan itu ada polingnya, ada rapat-rapatnya itu kan, jadi dari hasil rapat itulah dari hasil poling itulah individu pegawai itu diletakkan di area mana”.

Berdasarkan temuan penelitian di atas dapat dikemukakan bahwa kepala kantor Kementerian Agama Kabupaten Tanah Datar telah menunjukkan peran yang baik dalam pengambilan keputusan. Terkait hal tersebut, kepala kantor bertanggung jawab untuk menempatkan karyawannya sesuai dengan keahliannya atau kemampuan seorang ASN. Dalam pengambilan keputusan, cara pembagian kerja yang dilakukan oleh kepala kantor dipandang dari kecakapan dan kompetensi yang dimiliki, keselarasan dalam pelaksanaan tugas, pertimbangan domisili, strata atau disebut juga dengan S1, pembagian SK, hal itu merujuk kepada PMA Nomor 12 tahun 2018 yaitu mengukur berdasarkan Anjab dan ABK.

#### 4. Peran Pengawasan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kepala Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tanah Datar melakukan pengawasan atau mengevaluasi pelaksanaan zona integritas reformasi birokrasi. Evaluasi dilakukan setiap tiga bulan sekali, tujuannya adalah untuk

memastikan bahwa semua kegiatan yang berkaitan dengan ZI-RB sudah terlaksana sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. Adapun hasil wawancara dengan JFU penyelenggaraan haji dan umroh Bapak Joni Roza, S.Ag yaitu sebagai berikut:

“Evaluasi ZI-RB kalau dari bidang-bidang yang ada dan sebagai penanggung jawab dari kegiatan dari ketua ZI-RB itu, itu tiap bulan di evaluasi. Namun dari kepala kantor Kementerian Agama, itu minimalnya sekali triwulan, tiga bulan itu dievaluasi secara keseluruhan bagaimana capaian-capaian dari yang dilaksanakan”.

Hal senada juga diungkapkan oleh JFU pendidikan madrasah Bapak Bahrul Fahmi, S.AP yaitu:

“ZI-RB ini supaya terus berjalan dan terus bisa kita maksimalkan, maka Kepala Kantor selalu mengevaluasi paling kurang tu triwulan, sekali tiga bulan, kita dipanggil, dikumpulkan seluruh yang bertanggung jawab tentang ZI-RB diminta masukan dan diberi arahan bagaimana 3 bulan kedepannya lebih baik lagi, itu paling kurang triwulan dan persemester. Jadi dalam setahun itu secara berkala 4 kali dalam setahun itu diadakan. Dibawah ZI-RB kebetulan di Kementerian Agama Kabuapten Tanah Datar ada namanya agen perubahan. Jadi dari ZI-RB tersebut Kantor Kementerian Agama itu membuat inovasi melahirkan agen perubahan, dimana pekerjaan agen perubahan itu mengevaluasi terus, bukan triwulan lagi, setiap saat melihat perkembangan-pekerjaan yang terjadi di Kantor Kementerian Agama ini dan memberi laporan kepada kelompok ZI-RB tadi, sehingga seluruh yang dihimpun oleh agen perubahan, sekali triwulan kita evaluasi, mana yang baik kita lanjutkan, mana yang kurang kita tingkatkan, sehingga ZI-RB itu benar-benar bisa kita jalankan di Kantor Kementerian Agama ini”.

Selain itu, peneliti juga melakukan wawancara dengan Kasubag TU Bapak Drs. H. Yusmarli, MA, adapun hasil wawancaranya yaitu:

“Dalam hal kegiatan untuk evaluasi, maka sebenarnya kita melakukan paling tidak 1 kali 3 bulan melakukan rapat, tapi dalam hal kegiatan-kegiatan dari 8 area perubahan atau area tadi karena sudah terbentuk pengurusannya atau koordinator-koordinatonya, maka kegiatan-kegiatan harian, kegiatan-kegiatan bulanan, mingguan, harian, bulanan itu sebenarnya sudah menjadi sebuah langkah kerja untuk kita evaluasi untuk kegiatan ZI-RB. Salah satu kegiatan ZI misalnya kita setiap hari, paling tidak hari senin dan hari jum’at kita laksanakan kegiatan apel bersama, disitu masing-masing kita buat pembinaannya”.

Sejalan dengan hal tersebut, hasil wawancara dengan JFU Subag Tata Usaha Bapak Zawil Husaini, S.Ag yaitu:

“Ketika waktu-waktu tertentu sebenarnya kepala kantor melakukan itu, cuma tidak selalu, sebenarnya kalau dalam teori apanya, idealisnya tentu sekali triwulan. Jadi ada per area itu biasanya juga dikontrol, setidaknya juga dikontrol oleh penanggung jawab area masing-masing yang kebetulan yang penanggung jawabnya itu masing-masing pimpinan, Kasubag, Kasi dan penyelenggara”.

Hal berbeda yang diungkapkan oleh JFU Bimas Islam Bapak Arfon yaitu:

“Jadi untuk ZI-RB itu sebetulnya untuk mengevaluasi kegiatan ZI-RB itu seharusnya ada setiap harilah. Setiap hari, setiap bulan dan setiap tahun. Itu kedisiplinan kita, salah satunya. Jadi pimpinan itu harus mengontrol setiap hari, kalau tidak bisa contohnya kepala, kan ada Kasubag, Kasubag kan ada Kasi-Kasi dan segala macamnya. Kita sebagai asn sendiri pun harus mengevaluasi kegiatan ZI-RB ini”.

Selanjutnya penulis juga memberikan pertanyaan yang sama kepada Kasi pendidikan agama islam Bapak H. M. Algafari, S.Ag, adapun jawaban yang ia berikan yaitu:

“Pemimpin melakukan evaluasi secara berkala minimal 1kali triwulan”.

Hal berbeda juga diungkapkan oleh JFU seksi pendidikan agama islam Ibuk Rina Susanti, SE yaitu:

“Kepala kantor melakukan evaluasi per 6 bulan sekali”.

Hal senada juga diungkapkan oleh perencana pertama Ibuk Surya Wahyuni, SE yaitu sebagai berikut:

“Kalau untuk evaluasi ada, soalnya kan pimpinan bertanya, persemester gitu kan, semester kan tanya udah berapa, pertama nilai dulu kan, nilai dari ZI untuk semester satu sudah berapa, terus apa kekurangan-kekurangan, apa yang menghambat sampai ZI ini bisa kurang atau eviden-evidennya itu bagaimana gitu kan, udah lengkap semuanya atau belum, jadi ya memang harus dilakukan evaluasi dan monitoring, kalau nggak kan kita gak tau sampai mana berjalannya ZI-RB ini. Kalau ZI itu kan persemester, nanti di Juni dilihat nilainya bagaimana gitu kan, nanti pas di Desember ini kan mau pengiriman penilaian gitu kan, dievaluasi lagi gitu”.

Hal berbeda juga diungkapkan oleh JFU seksi Bimas Bapak Gushendri yaitu:

“Kepala kantor ada melakukan evaluasi, bahkan setiap ada kesempatan dan waktu”.

Berdasarkan hasil penelitian di atas dapat dikemukakan bahwa, kepala kantor Kementerian Agama Kabupaten Tanah Datar telah melakukan pengawasan atau mengevaluasi pelaksanaan zona integritas reformasi birokrasi dengan baik. Selain itu, supaya zona integritas reformasi birokrasi ini terus berjalan dan bisa dimaksimalkan, kepala kantor selalu melakukan evaluasi paling kurang triwulan, sekali tiga bulan seluruh karyawan dipanggil, dikumpulkan seluruh yang bertanggung jawab tentang ZI-RB, diminta masukan dan diberi arahan, bagaimana tiga bulan kedepannya pelaksanaan ZI-RB itu lebih baik lagi kedepannya. Jadi dalam satu tahun itu secara berkalanya empat kali dalam setahun di adakan evaluasi. Tujuannya adalah untuk memastikan bahwa semua kegiatan yang berkaitan dengan ZI-RB itu sudah terlaksana sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan sebelumnya.

Zona integritas reformasi birokrasi berkaitan dengan lima nilai budaya kerja, salah satunya yaitu profesionalitas. Disebut profesionalitas kerja apabila terdapat sistem kerja yang teratur dan sistematis serta mampu untuk dipertanggungjawabkan, pelaksanaan kerja tersebut juga sesuai dengan kebijakan dan peraturan yang berlaku. Adapun hasil wawancara dengan Kasubag TU Bapak Drs. H. Yusmarli, MA yaitu sebagai berikut:

“Profesionalitas tentu adalah berdasarkan kemampuan, ini ada tiga, berdasarkan kemampuan, yang kedua kemauan kerja, yang ketiga memahami tugas dan fungsi. Kalau hanya berdasarkan kemampuan seseorang punya kemampuan di IT tetapi tidak menguasai tusi dan tidak punya kemauan kerja yang bagus, maka menurut saya tidak profesional. Jadi ketiga dimensi itu harusnya menjadi satu. Artinya kalau kemauan yang saya maksudkan tadi adalah niat, niat kerja yang harus dipahami, itu yang berkaitan nanti dengan integritas seseorang. Kemauan kerja, keinginan kerja atau dasar untuk bekerja itu adalah ikhlas. Keikhlasan dibarengi dengan keilmuan, kemudian menguasai tusinya, nah ketiga itu baru disebut dengan profesional. Seseorang dikatakan profesional apabila

ia menguasai tugasnya, ikhlas dalam bekerja dan dibarengi dengan keilmuan. Ketiga itu baru disebut dengan profesional”.

Hal senada juga diungkapkan oleh JFU penyelenggaraan haji dan umrah Bapak Joni Roza, S.Ag yaitu:

“Kalau profesionalitas itu tentunya secara sederhana kita memahaminya itu ahli dibidangnya. Namun secara istilah juga bagaimana sikap dan tingkah laku, suatu kemampuan untuk menunjukkan suatu kualitas kompetensi sebagai penguasaan suatu profesi. Misalnya kan seperti yang yona katakan tadi kalau kita lihat dari sisi nilai budaya kerja itu tentu disitu punya makna bagaimana bisa bekerja secara disiplin, kompeten di bidangnya, tepat waktu dengan hasil yang terbaik. Itu unsur dari 5 nilai budaya kerja itu. Profesionalitas itu mencakup ke hal-hal yang tadi gitu ya”.

Sedikit berbeda yang di ungkapkan oleh JFU seksi pendidikan madrasah Bapak Bahrul Fahmi, S.AP yaitu:

“Kalau kita lihat di dalam istilahnya yang dikatakan profesionalitas itu sebutan terhadap seseorang yang memiliki mutu, kualitas, sikap, keahlian dan ilmu pengetahuan dalam menjalankan pekerjaannya atau dikatakanlah sebagai profesinya. Jadi dalam mengerjakan sebagai profesinya dia memiliki mutu, kualitas, sikap, keahlian dan ilmu pengetahuan khusus untuk itu. Itu yang dikatakan profesionalitas. Dikatakan seseorang sebagai profesional yaitu melaksanakan tugas sesuai dengan keahliannya. Contoh, kalau seorang guru matematik itu memang dia memiliki sertifikat profesional matematik, yang di ajarnya matematik, itu yang dikatakan sesuai dengan keahlian dan profesionalitasnya. Jadi seluruh keahlian yang dikerjakan dan secara formalitaspun sesuai. Itu baru dikatakan ahli”.

Hal yang sama juga diungkapkan oleh JFU seksi Bimas Islam Bapak Arfon yaitu:

“Ok, yang dimaksud dengan profesionalitas itu adalah keahlian kita, profesional, keahlian atau bisa disebut dengan skill, itu keahlian kita, ilmu kita memadai untuk melakukan suatu kegiatan atau melakukan suatu kewajiban, dalam artian kita harus bertanggung jawab dan dapat dipercaya terhadap kegiatan-kegiatan yang kita lakukan di instansi tersebut. Kita pahami atau menguasai kegiatan-kegiatan tersebut yang kita lakukan. Jadi bisa mendapatkan hasil yang maksimal atau hasil yang baik. Itu yang dikatakan dengan profesionalitas”.

Hal yang senada juga diungkapkan oleh JFU seksi pendidikan agama islam ibuk Rina Susanti, SE yaitu:

“Profesionalitas adalah bekerja secara disiplin dan tepat waktu”.

Berdasarkan hasil penelitian di atas dapat dikemukakan bahwa, profesionalitas merupakan seseorang yang ahli dibidangnya. Profesionalitas adalah seseorang yang bekerja berdasarkan kemampuan, kemauan kerja, dan memahami tugas dan fungsinya masing-masing. Seseorang dikatakan profesional apabila ia menguasai tugas dan fungsinya, ikhlas dalam bekerja dan dibarengi dengan keilmuan yang dimiliki serta bekerja secara disiplin dan tepat waktu.

### **C. Pembahasan**

Berdasarkan paparan data dan hasil wawancara penelitian terhadap peran Kepala Kantor dalam menerapkan Zona Integritas Reformasi Birokrasi (ZI-RB) di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tanah Datar, bahwa kepala kantor sudah menunjukkan perannya dengan baik dan sudah berbuat sesuai dengan kemampuannya dalam melaksanakan kegiatan untuk menjadikan kantor menjadi daerah zona integritas reformasi birokrasi. Adapun penjabaran dalam pembahasan ini berpedoman pada pertanyaan penelitian tentang:

#### **1. Peran Kepala Kantor Dalam Menerapkan Zona Integritas Reformasi Birokrasi (ZI-RB) Di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tanah Datar.**

Kepala kantor terdiri dari dua kata yaitu kepala dan kantor. Kata kepala dapat diartikan ketua atau pemimpin dalam organisasi atau suatu lembaga. Sedangkan kantor adalah sebuah lembaga dimana menjadi tempat administrasi instansi pemerintah. Secara sederhana kepala kantor dapat didefinisikan sebagai pemimpin suatu kantor dimana diselenggarakan proses administrasi atau tempat dimana terjadi integrasi antara pegawai yang bekerja di lembaga tersebut (Wahjosumidjo, 2010: 83). Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan di kantor Kementerian Agama Kabupaten Tanah Datar, dilakukan dengan teori yang dikemukakan oleh Siagian, yang menggambarkan keadaan pemimpin atau kepala kantor dalam menerapkan zona

integritas reformasi birokrasi. Peran kepala kantor dapat dinilai dari beberapa teori yaitu sebagai berikut:

Pertama peran yang bersifat interpersonal. Peran yang bersifat interpersonal adalah seorang pemimpin dalam sebuah instansi atau organisasi merupakan sebuah simbol yang akan keberadaan suatu organisasi, seorang pemimpin mempunyai tanggung jawab untuk memotivasi dan memberi arahan kepada bawahan serta seorang pemimpin juga mempunyai peran sebagai penghubung antara satu unit dengan unit yang lainnya (Siagian, 2011: 66).

Pada penelitian ini, peran yang bersifat interpersonal ditentukan oleh beberapa indikator yaitu, bagaimana peran kepala kantor dalam menerapkan zona integritas reformasi birokrasi, bagaimana cara pembagian kerja karyawan di kantor Kementerian Agama Kabupaten Tanah Datar. Kepala Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tanah Datar telah menerapkan peran yang bersifat interpersonal. Hal itu dapat dilihat dari keterlibatan dalam melaksanakan kegiatan zona integritas reformasi birokrasi, dimana kepala kantor sudah menunjukkan perannya dengan baik.

Kepala kantor berperan sebagai figur dan teladan yang baik yang mampu menginspirasi terjadinya sebuah perubahan. Selain itu, kepala kantor juga berperan sebagai lokomotif, yang dimaksud dengan lokomotif yaitu pemimpin harus mampu mengendalikan dari awal dan mengajak semua komponen yang ada dibawahnya untuk melaksanakan zona integritas reformasi birokrasi. Selanjutnya pemimpin atau kepala kantor berkomitmen, konsekuen, dan menjadi contoh teladan yang baik dalam pelaksanaan zona integritas reformasi birokrasi tersebut.

Untuk meningkatkan penerapan zona integritas reformasi birokrasi di suatu kantor, harus ditunjukkan oleh seorang pimpinan atau kepala kantor dengan cara memberikan keteladanan melalui tindakan, tingkah laku, komitmen dan kebijakan serta berinovasi, selaras dengan semangat menjadikan lembaga atau instansi dalam membangun zona

integritas reformasi birokrasi, sehingga dengan contoh-contoh yang diberikan oleh pimpinan atau kepala kantor, maka akan terwujudlah zona integritas reformasi birokrasi di suatu kantor atau lembaga.

Kedua peran yang bersifat informasional. Peran yang bersifat informasional mempunyai arti bahwa seorang pemimpin dalam organisasi atau instansi mempunyai peran sebagai pemberi dan penerima serta penganalisa informasi. Informasi merupakan jantung kualitas organisasi atau instansi. Penyampaian atau penyebaran sebuah informasi harus dirancang sedemikian rupa, sehingga informasi benar-benar sampai kepada komunikan yang dituju dan memberikan suatu manfaat yang diharapkan.

Kepala Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tanah Datar telah menunjukkan peran yang bersifat informasional yang cukup baik dalam melaksanakan tugasnya sebagai pemimpin. Peran informasional tersebut dapat dilihat dari penyampaian informasi-informasi melalui kegiatan apel pagi. Informasi-informasi yang diberikan berupa pemahaman terhadap tugas dan fungsi serta memberikan informasi-informasi umum lainnya disetiap hari senin dan jum'at. Tujuannya adalah supaya karyawan atau Aparatur Sipil Negara (ASN) kantor Kementerian Agama Kabupaten Tanah Datar lebih memahami tugas dan fungsinya masing-masing.

Ketiga peran pengambilan keputusan. Peran pengambilan keputusan adalah pemimpin yang mempunyai peran sebagai penentu suatu kebijakan yang akan diambil berupa strategi-strategi bisnis dan mampu untuk mengembangkan inovasi, mengambil suatu peluang atau kesempatan dan bernegosiasi menjalankan usaha dengan33 konsisten (Siagian, 2011: 66).

Pengambilan keputusan yang dilakukan oleh kepala kantor terkait kinerja pegawai serta penerapan zona integritas reformasi birokrasi dilaksanakan dengan melibatkan tim kerja ZI-RB itu sendiri. Dalam pengambilan keputusan, cara pembagian kerja yang dilakukan

oleh kepala kantor dipandang dari kecakapan dan kompetensi yang dimiliki, keselarasan dengan pelaksanaan tugas, pertimbangan domisili, strata atau disebut juga dengan S1 dan pembagian SK. Untuk membagi tugas kepada karyawan atau ASN itu harus berdasarkan kepada kemampuan seorang karyawan atau ASN.

Keempat peran pengawasan. Peran pengawasan adalah salah satu fungsi dalam manajemen, dimana memiliki arti suatu pengawasan dikatakan penting karena tanpa adanya pengawasan yang baik tentunya akan menghasilkan suatu tujuan yang kurang memuaskan, baik bagi organisasi itu sendiri maupun bagi para pekerjanya.

Pengawasan merupakan salah satu fungsi manajemen. Dalam pelaksanaan pekerjaan atau kegiatan-kegiatan untuk mencapai tujuan, pengawasan sangat diperlukan guna menjamin semua kegiatan organisasi berjalan sesuai rencana (Hafulyon dan Rahmi Fitria, 2015: 217). Menurut Sujamto (Khaerul, 2014: 196) pengawasan adalah segala usaha atau kegiatan untuk mengetahui atau menilai pelaksanaan tugas atau kegiatan, apakah sesuai dengan semestinya atau tidak.

Kepala Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tanah Datar melakukan pengawasan atau evaluasi setiap tiga bulan sekali. Supaya zona integritas reformasi birokrasi ini terus berjalan dan bisa dimaksimalkan, sekali tiga bulan seluruh karyawan dipanggil, dikumpulkan seluruh yang bertanggung jawab tentang ZI-RB, kemudian diminta masukan dan diberi arahan, bagaimana tiga bulan kedepannya pelaksanaan ZI-RB lebih baik lagi kedepannya.

Peran kepala kantor dalam menerapkan zona integritas reformasi birokrasi di kantor Kementerian Agama Kabupaten Tanah Datar dilihat dari empat teori yaitu, peran yang bersifat interpersonal, peran yang bersifat informasional, peran pengambilan keputusan, dan peran pengawasan sebagaimana yang telah dijelaskan di atas.

## **2. Pembagian Tugas Karyawan Di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tanah Datar.**

Ada dua pola dalam penempatan atau pembagian tugas karyawan, yaitu strata pendidikan dan kompetensi yang dimiliki. Jabatan itu sebenarnya di ukur dengan PMA No. 12 Tahun 2018 berkaitan dengan tugas dan fungsi seorang Aparatur Sipil Negara (ASN). Dalam penempatan itu, kebutuhan seorang karyawan, tempatnya dimana, itu berdasarkan strata pendidikan dan kompetensi yang dimilikinya. Cara pembagian tugas karyawan di kantor Kementerian Agama Kabupaten Tanah Datar itu pertama dilihat dari kecakapan dan kompetensi yang dimiliki. Dalam suatu ruangan atau seksi itu ada pembagian-pembagiannya. Contohnya, seorang karyawan atau ASN memiliki kemampuan dibagian IT, itu diletakkan di bagian umum. Yang kedua yaitu keselarasan dalam pelaksanaan tugas. Keselarasan dalam pelaksanaan tugas maksudnya adalah bagaimana dia beradaptasi dengan rekan-rekan kerjanya. Jika kita contohkan di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tanah Datar ini, seorang ASN tidak akur dengan kasinya atau bisa dikatakan komunikasi antara kasi dengan bawahannya tidak berjalan dengan baik, maka tidak mungkin ASN tersebut diletakkan di seksi tersebut. Yang ketiga yaitu pertimbangan domisili, pembagian tugas karyawan dilakukan berdasarkan tempat tinggal seorang ASN, supaya suatu pekerjaan akan lebih mudah terselesaikan.

Pembagian tugas atau *job* pada karyawan itu secara rasional sudah merujuk kepada Peraturan Menteri Agama (PMA). Untuk kepala kantor itu dirujuk kepada PMA No. 13 Tahun 2012 pasal 7, sedangkan untuk pembagian tugas Kasubag, Kasi dan termasuk seluruh Aparatur Sipil Negara (ASN) yang ada di dalam kantor Kementerian agama itu merujuk kepada PMA No. 12 Tahun 2012 pasal 269. Jadi di dalam PMA dan pasal-pasal yang ada, pembagian tugas sudah terbagi habis

seluruhnya, baik itu Kepala Kantor, Kasubag, Kasi-Kasi maupun ASN yang ada di dalamnya.

Pembagian tugas Karyawan atau ASN kantor Kementerian Agama Kabupaten tanah Datar harus berdasarkan kemampuan seorang ASN. Pembagian tugas juga merujuk kepada enam faktor atau komponen pengungkit zona integritas reformasi birokrasi, yaitu manajemen perubahan, penataan tata laksana, penataan sistem manajemen SDM, penguatan akuntabilitas, penguatan pengawasan dan peningkatan kualitas pelayanan publik. Selain itu, pembagian tugas karyawan juga dilakukan melalui pembagian SK yang ditunjuk oleh pimpinan.

## **BAB V**

### **PENUTUP**

#### **A. Kesimpulan**

Berdasarkan temuan penelitian dan pembahasan penelitian mengenai “Peran Kepala Kantor Dalam Menerapkan Zona Integritas Reformasi Birokrasi (ZI-RB) Di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tanah Datar”, dapat disimpulkan bahwa:

1. Kepala Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tanah Datar telah menunjukkan peran melalui empat peranan yaitu, peran yang bersifat interpersonal, kepala kantor berperan sebagai *role model* atau figur teladan yang baik yang mampu menginspirasi terjadinya sebuah perubahan, peran yang bersifat informasional, ditunjukkan oleh kepala kantor dalam penyampaian informasi-informasi melalui kegiatan apel pagi berupa pemahaman terhadap tugas dan fungsi seorang Aparatur Sipil Negara (ASN), peran pengambilan keputusan, ditunjukkan dengan kemampuan kepala kantor dalam pembagian tugas seluruh ASN sesuai dengan pertimbangan-pertimbangan yang telah ditentukan, peran pengawasan, ditunjukkan oleh kepala kantor dalam mengawasi berjalannya kegiatan ZI-RB dan melakukan evaluasi setiap tiga bulan sekali. ZI-RB berkaitan dengan lima nilai budaya kerja yang ada di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tanah Datar, salah satunya yaitu profesionalitas. Seseorang dikatakan profesionalitas apabila ia menguasai tugas dan fungsinya dan melakukan tugas tersebut sesuai dengan keahlian yang dimiliki.
2. Ada dua pola dalam penempatan seorang ASN, yaitu strata pendidikan dan kompetensi yang dimiliki. Kepala kantor bertanggung jawab untuk menempatkan karyawan atau ASN berdasarkan kemampuan yang dimiliki oleh seorang ASN. Jabatan itu di ukur dengan Peraturan Menteri Agama (PMA) No.12 Tahun 2018 berkaitan dengan tugas-tugas dan fungsi serta penempatan seorang ASN.

## **B. Saran**

Berdasarkan kesimpulan hasil penelitian tentang peran kepala kantor dalam menerapkan Zona Integritas Reformasi Birokrasi (ZI-RB) di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tanah Datar penulis menyarankan kepada:

1. Kepala kantor Kementerian Agama Kabupaten Tanah Datar perlu meningkatkan perannya sebagai kepala kantor dalam menerapkan ZI-RB dan bertanggung jawab untuk menempatkan karyawan sesuai dengan skill atau kemampuan yang dimiliki oleh karyawan tersebut.
2. Kasubag TU dan Kasi-Kasi kantor Kementerian Agama Kabupaten Tanah Datar lebih mengawasi dan memperhatikan bawahannya terutama komunikasi antara Kasi dan jajarannya, sehingga tidak terjadinya miss komunikasi antara Kasi dengan jajarannya dan lebih terbuka kepada bawahan, sehingga setiap pekerjaan yang dilakukan akan mudah terselesaikan. Untuk karyawan kantor Kementerian Agama Kabupaten Tanah Datar hendaklah menjaga hubungan atau komunikasi dengan atasannya dan saling bekerjasama, tujuannya adalah supaya suatu pekerjaan yang dilakukan dalam suatu ruangan akan mudah terselesaikan dan tentunya tujuan yang dirancang sebelumnya akan tercapai dengan baik.

## DAFTAR PUSTAKA

- Al-Qur'an Nul Karim
- Angger Aditama, Roni. 220. *Pengantar Manajemen*. Malang: AE Publishing
- Anogara, Panji. 2006. *Psikologi Kerja*. Jakarta: PT. Rineka Cipta
- Anggito, Albi dan Setiawan Johan. 2018. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Jawa Barat: CV Jejak
- Badruttamam, Nurul, dkk. 2015. *Genggam Integritas ZI – WBK WBBM Kementerian Agama*. Jakarta: Inspektorat Jenderal Kementerian Agama RI
- Hafulyon, Fitria, R. 2015. *Manajemen Perkantoran*. Yogyakarta: STAIN Batusangkar Press
- Ismainar, Hetty. 2012. *Manajemen Unit Kerja*. Yogyakarta: CV Budi Utama
- Kardian Riva'i, Andi. 2016. *Komunikasi Sosial Pembangunan*. Pekanbaru: Hawa dan Ahwa
- Kasmuri, dkk. 2017. *Pedoman Penulisan Skripsi*. Batusangkar: IAIN Pers
- Marlina, L. 2013. *Tipe-Tipe Kepemimpinan dalam Manajemen Pendidikan*. Vol. XVIII. No. 02
- Noor, J. 2011. *Metodologi Penelitian: Skripsi, Tesis, Disertasi dan Karya Ilmiah*. Jakarta: Prenada Media Group
- Poewadarminta, WJS. 1989. *Kamus Besar Bahasa Indonesia*. Jakarta: Pustaka Panjimas
- Sakdiah, 2016. *Karakteristik Kepemimpinan dalam Islam (Kajian Historis Filosofis) Sifat-Sifat Rasulullah*. Jurnal Al-Bayan, VOL. 22 NO. 33
- Sarosa, Samiaji. 2012. *Penelitian Kualitatif Dasar – Dasar*. Jakarta Barat: PT. Indeks
- Sidik, U. 2014. *Kepemimpinan dalam Islam*. Vol.12 No.1
- Sugiyono, 2006. *Metode Penelitian Pendidikan*. Bandung: Alfabeta
- Sugiyono, 2014. *Metode Kuantitatif, Kualitatif dan (mixed methods)*. Bandung: Alfabeta
- Sugiyono, 2018 *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta
- Sukmadinata, Nana Syaodih. 2009. *Metode Penelitian Pendidikan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya
- Suwatno, 2019. *Pemimpin dan Kepemimpinan dalam Organisasi Publik dan Bisnis*. Jakarta: Bumi Aksara

- Suyanto. 2006. *Revolusi Organisasi dengan Memberdayakan Kecerdasan Spiritual*. Yogyakarta: CsV. Andi Offset
- Syukri, Makmur. 2021. *Budaya Kerja Kepala Madrasah*. Medan: CV. Pusdikra Mitra Jaya
- Wahjosumidjo. 2010. *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*. Jakarta: Rajawali Pers

# LAMPIRAN

**Lampiran 1. Kisi-Kisi Wawancara**

**KISI-KISI PEDOMAN WAWANCARA  
PERAN KEPALA KANTOR DALAM MENERAPKAN ZONA INTEGRITAS REFORMASI BIROKRASI  
DI KANTOR KEMENTERIAN AGAMA KABUPATEN TANAH DATAR**

No	Variabel	Sub Variabel	Kasubag TU	JFT Subag TU	JFT Subag TU	JFU PHU
1.	Peran Kepala Kantor dalam menerapkan Zona Integritas Reformasi Birokrasi (ZI-RB) di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tanah Datar	Peran Kepala Kantor	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Menurut pendapat Bapak, apa yang dimaksud dengan Zona Integritas Reformasi Birokrasi (ZI-RB) ?</li> <li>2. Menurut Bapak, apa perbedaan antara ZI dengan RB ?</li> <li>3. Apa saja komponen pengungkit ZI-Rb di kantor ini Pak ?</li> <li>4. Menurut Bapak, bagaimana peran kepala kantor dalam</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Menurut pendapat Bapak, apa yang dimaksud dengan Zona Integritas (ZI)?</li> <li>2. Menurut Bapak, apa yang dimaksud dengan Reformasi Birokrasi (RB) ?</li> <li>3. Menurut pendapat Bapak, apa perbedaan antara ZI dengan RB ?</li> <li>4. Apa saja komponen pengungkit ZI-RB Pak ?</li> <li>5. Apa kaitan antara</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Menurut pendapat Ibuk, apa yang dimaksud dengan Zona Integritas Reformasi Birokrasi (ZI-RB) ?</li> <li>2. Menurut pendapat Ibuk, apa perbedaan anata zona integritas dengan reformasi birokrasi ?</li> <li>3. Apa saja komponen pengungkit ZI-RB ini Buk ?</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Menurut pendapat Bapak, apa yang dimaksud dengan Zona Integritas Reformasi Birokrasi (ZI-RB)?</li> <li>2. Menurut pendapat Bapak, apa perbedaan antara ZI dengan RB ?</li> <li>3. Menurut Bapak, apa saja komponen pengungkit ZI-RB?</li> <li>4. Menurut Bapak, bagaimana peran kepala kantor</li> </ol>

			<p>menerapkan ZI-RB di kantor ini ?</p> <p>5. Bagaimana cara pembagian tugas karyawan di kantor ini Pak ?</p> <p>6. Menurut pendapat Bapak, apa yang dimaksud dengan profesionalitas ?</p> <p>7. Kapan seseorang dikatakan profesionalitas Pak ?</p> <p>8. Apa kaitan antara ZI-RB dengan lima nilai budaya kerja di kantor ini Pak?</p> <p>9. Sejak kapan kegiatan ZI-RB ini dilaksanakan Pak ?</p> <p>10. Apa langkah-langkah yang dilakukan oleh pimpinan dalam</p>	<p>ZI-RB dengan lima nilai budaya kerja di kantor ini Pak?</p> <p>6. Menurut pendapat Bapak, apakah komunikasi antara atasan dengan bawahan berjalan dengan baik ?</p> <p>7. Apakah ada kepala kantor melakukan evaluasi mengenai ZI-RB ini Pak ?</p>	<p>4. Apa bukti dari pelaksanaan ZI-RB ini Buk ?</p> <p>5. Bagaimana cara pembagian tugas karyawan di kantor ini Buk ?</p> <p>6. Apakah pembagian tugas ini sesuai dengan skill atau kemampuan orang tersebut atau bagaimana Buk ?</p> <p>7. Apa kaitan antara ZI-RB dengan lima nilai budaya kerja di kantor ini Buk?</p> <p>8. Apakah ada aturan yang menjelaskan seperti karyawan harus</p>	<p>dalam menerapkan zona integritas reformasi birokrasi (ZI-RB) di kantor ini ?</p> <p>5. Bagaimana cara pembagian tugas karyawan di kantor ini Pak ?</p> <p>6. Menurut pendapat Bapak, apa yang dimaksud dengan profesionalitas ?</p> <p>7. Apa kaitan antara ZI-RB dengan lima nilai budaya kerja di kantor ini Pak?</p> <p>8. Sejak kapan kegiatan ZI-RB ini dilaksanakan Pak ?</p> <p>9. Menurut Bapak, apa langkah-langkah yang dilakukan oleh</p>
--	--	--	--	---	--	---

			<p>melahirkan peta resiko Pak ?</p> <p>11. Apakah ada peraturan pemerintah yang menjelaskan tentang disiplin kepegawaian Pak ?</p> <p>12. Setiap kapan kepala kantor melakukan evaluasi mengenai ZI-RB ini Pak ?</p>		<p>berada diruangan pada saat jam kerja sedang berlangsung Buk ?</p> <p>9. Setiap kapan kegiatan ZI-RB ini dilakukan Buk ?</p> <p>10. Apa langkah-langkah yang dilakukan oleh pimpinan dalam melahirkan peta resiko Buk ?</p> <p>11. Jika terjadinya benturan kepentingan dalam melakukan pekerjaan, bagaimana cara Ibu dalam mengatasi masalah tersebut ?</p> <p>12. Apakah ada</p>	<p>pimpinan dalam melahirkan peta resiko ?</p> <p>10. Jika terjadinya benturan kepentingan dalam melakukan pekerjaan, apa yang Bapak lakukan ?</p> <p>11. Apakah ada peraturan pemerintah yang menjelaskan tentang disiplin kepegawaian Pak?</p> <p>12. Setiap kapan kepala kantor melakukan evaluasi mengenai ZI-Rb ini Pak ?</p>
--	--	--	--	--	--	--

					kepala kantor melakukan evaluasi mengenai ZI-RB ini Buk ?	
--	--	--	--	--	---	--

<b>JFU Pendmad</b>	<b>JFU Bimas Islam</b>	<b>Kasi PAI</b>	<b>JFU PAIS</b>	<b>JFU Bimas Islam</b>	<b>Security</b>
1. Menurut pendapat Bapak, apa yang dimaksud dengan Zona Integritas Reformasi Birokrasi (ZI-RB)?	1. Menurut pendapat Bapak, apa yang dimaksud dengan Zona Integritas Reformasi Birokrasi (ZI-RB)?	1. Menurut pendapat Bapak, apa yang dimaksud dengan Zona Integritas Reformasi Birokrasi (ZI-RB)?	1. Menurut pendapat Ibuk, apa yang dimaksud dengan Zona Integritas Reformasi Birokrasi (ZI-RB)?	1. Apa yang Bapak ketahui tentang Zona Integritas Reformasi Birokrasi (ZI-RB) ?	1. Menurut pendapat Bapak, apa yang dimaksud dengan Zona Integritas (ZI)?
2. Menurut pendapat Bapak, apa perbedaan antara ZI dengan RB ?	2. Menurut pendapat Bapak, apa perbedaan antara ZI dengan RB ?	2. Menurut pendapat Bapak, apa perbedaan antara ZI dengan RB ?	2. Menurut pendapat Ibuk, apa perbedaan antara ZI dengan RB ?	2. Bagaimana pandangan Bapak terhadap kepala kantor dalam menerapkan ZI-RB di kantor ini?	2. Menurut Bapak, apa yang dimaksud dengan Reformasi Birokrasi ?
3. Menurut Bapak, apa saja komponen pengungkit ZI-RB?	3. Menurut Bapak, apa saja komponen pengungkit ZI-RB?	3. Menurut Bapak, apa saja komponen pengungkit ZI-RB?	3. Menurut Ibuk, apa saja komponen pengungkit ZI-RB?	3. Menurut Bapak, apakah pelaksanaan ZI-RB ini sudah terlaksana	3. Menurut pendapat Bapak, apa saja komponen pengungkit
4. Menurut Bapak, bagaimana peran			4. Menurut Ibuk,		

<p>kepala kantor dalam menerapkan zona integritas reformasi birokrasi (ZI-RB) di kantor ini ?</p> <p>5. Bagaimana cara pembagian tugas karyawan di kantor ini Pak ?</p> <p>6. Menurut pendapat Bapak, apa yang dimaksud dengan profesionalitas ?</p> <p>7. Apa kaitan antara ZI-RB dengan lima nilai budaya kerja di kantor ini Pak?</p> <p>8. Sejak kapan kegiatan ZI-RB ini dilaksanakan Pak ?</p> <p>9. Menurut Bapak, apa langkah-langkah yang</p>	<p>4. Menurut Bapak, bagaimana peran kepala kantor dalam menerapkan zona integritas reformasi birokrasi (ZI-RB) di kantor ini ?</p> <p>5. Bagaimana cara pembagian tugas karyawan di kantor ini Pak ?</p> <p>6. Menurut pendapat Bapak, apa yang dimaksud dengan profesionalitas?</p> <p>7. Apa kaitan antara ZI-RB dengan lima nilai budaya kerja di kantor ini Pak?</p> <p>8. Sejak kapan</p>	<p>4. Menurut Bapak, bagaimana peran kepala kantor dalam menerapkan zona integritas reformasi birokrasi (ZI-RB) di kantor ini ?</p> <p>5. Bagaimana cara pembagian tugas karyawan di kantor ini Pak ?</p> <p>6. Menurut pendapat Bapak, apa yang dimaksud dengan profesionalitas ?</p> <p>7. Apa kaitan antara ZI-RB dengan lima nilai budaya kerja di kantor</p>	<p>bagaimana peran kepala kantor dalam menerapkan zona integritas reformasi birokrasi (ZI-RB) di kantor ini ?</p> <p>5. Bagaimana cara pembagian tugas karyawan di kantor ini Buk ?</p> <p>6. Menurut pendapat Ibuk, apa yang dimaksud dengan profesionalitas?</p> <p>7. Apa kaitan antara ZI-RB dengan lima nilai budaya kerja di kantor ini Buk?</p> <p>8. Sejak kapan kegiatan ZI-RB</p>	<p>dengan baik atau belum ?</p> <p>4. Menurut Bapak, bagaimana pembagian kerja yang dilakukan oleh kepala kantor di kantor ini ?</p> <p>5. Menurut pendapat Bapak, apa yang dimaksud dengan profesionalitas dan kapan seseorang dikatakan profesionalitas?</p> <p>6. Jika seandainya ada rekan kerja Bapak yang tidak profesional dalam bekerja, apa yang Bapak lakukan ?</p> <p>7. Sikap apa yang</p>	<p>ZI-RB ?</p> <p>4. Menurut Bapak, bagaimana peran kepala kantor dalam menerapkan Zona Integritas Reformasi Birokrasi di kantor ini ?</p> <p>5. Menurut pendapat Bapak, apa yang dimaksud dengan profesionalita?</p> <p>6. Kapan seseorang dikatakan profesionalitas Pak ?</p> <p>7. Jika terdapat rekan kerja Bapak yang tidak</p>
--	---	---	---	--	--

<p>dilakukan oleh pimpinan dalam melahirkan peta resiko ?</p> <p>10. Jika terjadinya benturan kepentingan dalam melakukan pekerjaan, apa yang Bapak lakukan ?</p> <p>11. Apakah ada peraturan pemerintah yang menjelaskan tentang disiplin kepegawaian Pak ?</p> <p>12. Setiap kapan kepala kantor melakukan evaluasi mengenai ZI-Rb ini Pak ?</p>	<p>kegiatan ZI-RB ini dilaksanakan Pak ?</p> <p>9. Menurut Bapak, apa langkah-langkah yang dilakukan oleh pimpinan dalam melahirkan peta resiko ?</p> <p>10. Jika terjadinya benturan kepentingan dalam melakukan pekerjaan, apa yang Bapak lakukan ?</p> <p>11. Apakah ada peraturan pemerintah yang menjelaskan tentang disiplin kepegawaian Pak ?</p> <p>12. Setiap kapan</p>	<p>ini Pak?</p> <p>8. Sejak kapan kegiatan ZI-RB ini dilaksanakan Pak ?</p> <p>9. Menurut Bapak, apa langkah-langkah yang dilakukan oleh pimpinan dalam melahirkan peta resiko ?</p> <p>10. Jika terjadinya benturan kepentingan dalam melakukan pekerjaan, apa yang Bapak lakukan ?</p> <p>11. Apakah ada peraturan pemerintah yang menjelaskan tentang disiplin</p>	<p>ini dilaksanakan Buk ?</p> <p>9. Menurut Ibuk, apa langkah-langkah yang dilakukan oleh pimpinan dalam melahirkan peta resiko ?</p> <p>10. Jika terjadinya benturan kepentingan dalam melakukan pekerjaan, apa yang Ibuk lakukan ?</p> <p>11. Apakah ada peraturan pemerintah yang menjelaskan tentang disiplin kepegawaian Buk ?</p> <p>12. Setiap kapan</p>	<p>Bapak tunjukkan ketika tidak setuju akan suatu hal, namun tetap harus melakukannya ?</p> <p>8. Apa yang Bapak lakukan ketika tidak ada pekerjaan diruangan ?</p> <p>9. Menurut pendapat Bapak, apakah komunikasi antara atasan dengan bawahan berjalan dengan baik ?</p> <p>10. Apakah ada kepala kantor melakukan evaluasi mengenai ZI-RB ?</p>	<p>profesional dalam bekerja, apa yang Bapak lakukan?</p> <p>8. Jika terjadinya benturan kepentingan dalam melakukan pekerjaan, apa yang bapak lakukan ?</p> <p>9. Seperti yang Bapak lihat di setiap paginya, apakah seluruh karyawan kantor datang tepat waktu ?</p>
--	--	---	---	---	--

	kepala kantor melakukan evaluasi mengenai ZI-Rb ini Pak ?	kepegawaian Pak ? 12. Setiap kapan kepala kantor melakukan evaluasi mengenai ZI-Rb ini Pak ?	kepala kantor melakukan evaluasi mengenai ZI-Rb ini Buk ?		
--	---	---	---	--	--



**Lampiran 2. Pertanyaan Wawancara dengan Kasubag TU****DAFTAR PERTANYAAN WAWANCARA DENGAN KASUBAG TU  
KANTOR KEMENTERIAN AGAMA KABUPATEN TANAH  
DATAR**

1. Menurut pendapat Bapak, apa yang dimaksud dengan Zona Integritas Reformasi Birokrasi (ZI-RB) ?
2. Menurut Bapak, apa perbedaan antara ZI dengan RB ?
3. Apa saja komponen pengkungkkit ZI-Rb di kantor ini Pak ?
4. Menurut Bapak, bagaimana peran kepala kantor dalam menerapkan ZI-RB di kantor ini ?
5. Bagaimana cara pembagian tugas karyawan di kantor ini Pak ?
6. Menurut pendapat Bapak, apa yang dimaksud dengan profesionalitas ?
7. Kapan seseorang dikatakan profesionalitas Pak ?
8. Apa kaitan antara ZI-RB dengan lima nilai budaya kerja di kantor ini Pak?
9. Sejak kapan kegiatan ZI-RB ini dilaksanakan Pak ?
10. Apa langkah-langkahyang dilakukan oleh pimpinan dalam melahirkan peta resiko Pak ?
11. Apakah ada peraturan pemerintah yang menjelaskan tentang disiplin kepegawaian Pak ?
12. Setiap kapan kepala kantor melakukan evaluasi mengenai ZI-RB ini Pak ?

**Lampiran 3. Pertanyaan Wawancara dengan JFT Subag TU****DAFTAR PERTANYAAN WAWANCARA DENGAN JFT SUBAG TU  
BAGIAN ANALISIS PERENCANAAN EVALUASI DAN  
PELAPORAN**

1. Menurut pendapat Bapak, apa yang dimaksud dengan Zona Integritas (ZI)?
2. Menurut Bapak, apa yang dimaksud dengan Reformasi Birokrasi (RB) ?
3. Menurut pendapat Bapak, apa perbedaan antara ZI dengan RB ?
4. Apa saja komponen pengungkit ZI-RB Pak ?
5. Apa kaitan antara ZI-RB dengan lima nilai budaya kerja di kantor ini Pak?
6. Menurut pendapat Bapak, apakah komunikasi antara atasan dengan bawahan berjalan dengan baik ?
7. Apakah ada kepala kantor melakukan evaluasi mengenai ZI-RB ini Pak ?

**Lampiran 4. Pertanyaan Wawancara dengan JFT Subag TU****DAFTAR PERTANYAAN WAWANCARA DENGAN JFT SUBAG TU  
BAGIAN PERENCANA PERTAMA**

1. Menurut pendapat Ibuk, apa yang dimaksud dengan Zona Integritas (ZI) ?
2. Menurut ibuk, apa yang dimaksud dengan Reformasi Birokrasi (RB) ?
3. Menurut pendapat Ibuk, apa perbedaan antara zona integritas dengan reformasi birokrasi ?
4. Apa saja komponen pengungkit ZI-RB ini Buk ?
5. Apa bukti dari pelaksanaan ZI-RB ini Buk ?
6. Bagaimana cara pembagian tugas karyawan di kantor ini Buk ?
7. Apakah pembagian tugas ini sesuai dengan skill atau kemampuan orang tersebut atau bagaimana Buk ?
8. Apa kaitan antara ZI-RB dengan lima nilai budaya kerja di kantor ini Buk?
9. Apakah ada aturan yang menjelaskan seperti karyawan harus berada diruangan pada saat jam kerja sedang berlangsung Buk ?
10. Setiap kapan kegiatan ZI-RB ini dilakukan Buk ?
11. Apa langkah-langkah yang dilakukan oleh pimpinan dalam melahirkan peta resiko Buk ?
12. Jika terjadinya benturan kepentingan dalam melakukan pekerjaan, bagaimana cara Ibuk dalam mengatasi masalah tersebut ?
13. Apakah ada kepala kantor melakukan evaluasi mengenai ZI-RB ini Buk ?

**Lampiran 5. Pertanyaan Wawancara dengan JFU Penyelenggaraan Haji dan Umrah**

**DAFTAR PERTANYAAN WAWANCARA JFU SEKSI  
PENYELENGGARAAN HAJI DAN UMRAH**

1. Menurut pendapat Bapak, apa yang dimaksud dengan Zona Integritas Reformasi Birokrasi (ZI-RB) ?
2. Menurut pendapat Bapak, apa perbedaan antara ZI dengan RB ?
3. Menurut Bapak, apa saja komponen pengungkit ZI-RB ?
4. Menurut Bapak, bagaimana peran kepala kantor dalam menerapkan zona integritas reformasi birokrasi (ZI-RB) di kantor ini ?
5. Bagaimana cara pembagian tugas karyawan di kantor ini Pak ?
6. Menurut pendapat Bapak, apa yang dimaksud dengan profesionalitas ?
7. Apa kaitan antara ZI-RB dengan lima nilai budaya kerja di kantor ini Pak?
8. Sejak kapan kegiatan ZI-RB ini dilaksanakan Pak ?
9. Menurut Bapak, apa langkah-langkah yang dilakukan oleh pimpinan dalam melahirkan peta resiko ?
10. Jika terjadinya benturan kepentingan dalam melakukan pekerjaan, apa yang Bapak lakukan ?
11. Apakah ada peraturan pemerintah yang menjelaskan tentang disiplin kepegawaian Pak ?
12. Setiap kapan kepala kantor melakukan evaluasi mengenai ZI-Rb ini Pak ?

**Lampiran 6. Pertanyaan Wawancara dengan JFU Seksi Pendidikan Madrasah**

**DAFTAR PERTANYAAN WAWANCARA DENGAN JFU SEKSI PENDIDIKAN MADRASAH**

1. Menurut pendapat Bapak, apa yang dimaksud dengan Zona Integritas Reformasi Birokrasi (ZI-RB) ?
2. Menurut pendapat Bapak, apa perbedaan antara ZI dengan RB ?
3. Menurut Bapak, apa saja komponen pengungkit ZI-RB ?
4. Menurut Bapak, bagaimana peran kepala kantor dalam menerapkan zona integritas reformasi birokrasi (ZI-RB) di kantor ini ?
5. Bagaimana cara pembagian tugas karyawan di kantor ini Pak ?
6. Menurut pendapat Bapak, apa yang dimaksud dengan profesionalitas ?
7. Apa kaitan antara ZI-RB dengan lima nilai budaya kerja di kantor ini Pak?
8. Sejak kapan kegiatan ZI-RB ini dilaksanakan Pak ?
9. Menurut Bapak, apa langkah-langkah yang dilakukan oleh pimpinan dalam melahirkan peta resiko ?
10. Jika terjadinya benturan kepentingan dalam melakukan pekerjaan, apa yang Bapak lakukan ?
11. Apakah ada peraturan pemerintah yang menjelaskan tentang disiplin kepegawaian Pak ?
12. Setiap kapan kepala kantor melakukan evaluasi mengenai ZI-Rb ini Pak ?

**Lampiran 7. Pertanyaan Wawancara dengan JFU Seksi Bimas Islam****DAFTAR PERTANYAAN WAWANCARA DENGAN JFU SEKSI  
BIMAS ISLAM**

1. Menurut pendapat Bapak, apa yang dimaksud dengan Zona Integritas Reformasi Birokrasi (ZI-RB) ?
2. Menurut pendapat Bapak, apa perbedaan antara ZI dengan RB ?
3. Menurut Bapak, apa saja komponen pengungkit ZI-RB ?
4. Menurut Bapak, bagaimana peran kepala kantor dalam menerapkan zona integritas reformasi birokrasi (ZI-RB) di kantor ini ?
5. Bagaimana cara pembagian tugas karyawan di kantor ini Pak ?
6. Menurut pendapat Bapak, apa yang dimaksud dengan profesionalitas ?
7. Apa kaitan antara ZI-RB dengan lima nilai budaya kerja di kantor ini Pak?
8. Sejak kapan kegiatan ZI-RB ini dilaksanakan Pak ?
9. Menurut Bapak, apa langkah-langkah yang dilakukan oleh pimpinan dalam melahirkan peta resiko ?
10. Jika terjadinya benturan kepentingan dalam melakukan pekerjaan, apa yang Bapak lakukan ?
11. Apakah ada peraturan pemerintah yang menjelaskan tentang disiplin kepegawaian Pak ?
12. Setiap kapan kepala kantor melakukan evaluasi mengenai ZI-Rb ini Pak ?

## **Lampiran 8. Pertanyaan Wawancara dengan Kasi PAIS**

### **DAFTAR PERTANYAAN WAWANCARA DENGAN KASI PAIS**

1. Menurut pendapat Bapak, apa yang dimaksud dengan Zona Integritas Reformasi Birokrasi (ZI-RB) ?
2. Menurut pendapat Bapak, apa perbedaan antara ZI dengan RB ?
3. Menurut Bapak, apa saja komponen pengungkit ZI-RB ?
4. Menurut Bapak, bagaimana peran kepala kantor dalam menerapkan zona integritas reformasi birokrasi (ZI-RB) di kantor ini ?
5. Bagaimana cara pembagian tugas karyawan di kantor ini Pak ?
6. Menurut pendapat Bapak, apa yang dimaksud dengan profesionalitas ?
7. Apa kaitan antara ZI-RB dengan lima nilai budaya kerja di kantor ini Pak?
8. Sejak kapan kegiatan ZI-RB ini dilaksanakan Pak ?
9. Menurut Bapak, apa langkah-langkah yang dilakukan oleh pimpinan dalam melahirkan peta resiko ?
10. Jika terjadinya benturan kepentingan dalam melakukan pekerjaan, apa yang Bapak lakukan ?
11. Apakah ada peraturan pemerintah yang menjelaskan tentang disiplin kepegawaian Pak ?
12. Setiap kapan kepala kantor melakukan evaluasi mengenai ZI-Rb ini Pak ?

## **Lampiran 9. Pertanyaan Wawancara dengan JFU Seksi PAIS**

### **DAFTAR PERTANYAAN WAWANCARA DENGAN JFU SEKSI PAIS**

1. Menurut pendapat Ibuk, apa yang dimaksud dengan Zona Integritas Reformasi Birokrasi (ZI-RB) ?
2. Menurut pendapat Ibuk, apa perbedaan antara ZI dengan RB ?
3. Menurut Ibuk, apa saja komponen pengungkit ZI-RB ?
4. Menurut Ibuk, bagaimana peran kepala kantor dalam menerapkan zona integritas reformasi birokrasi (ZI-RB) di kantor ini ?
5. Bagaimana cara pembagian tugas karyawan di kantor ini Buk ?
6. Menurut pendapat Ibuk, apa yang dimaksud dengan profesionalitas ?
7. Apa kaitan antara ZI-RB dengan lima nilai budaya kerja di kantor ini Buk?
8. Sejak kapan kegiatan ZI-RB ini dilaksanakan Buk ?
9. Menurut Ibuk, apa langkah-langkah yang dilakukan oleh pimpinan dalam melahirkan peta resiko ?
10. Jika terjadinya benturan kepentingan dalam melakukan pekerjaan, apa yang Ibuk lakukan ?
11. Apakah ada peraturan pemerintah yang menjelaskan tentang disiplin kepegawaian Buk ?
12. Setiap kapan kepala kantor melakukan evaluasi mengenai ZI-Rb ini Buk ?

**Lampiran 10. Pertanyaan Wawancara dengan JFU Seksi Bimas Islam****DAFTAR PERTANYAAN WAWANCARA DENGAN JFU SEKSI  
BIMAS ISLAM**

1. Apa yang Bapak ketahui tentang Zona Integritas Reformasi Birokrasi (ZI-RB) ?
2. Bagaimana pandangan Bapak terhadap kepala kantor dalam menerapkan ZI-RB di kantor ini ?
3. Menurut Bapak, apakah pelaksanaan ZI-RB ini sudah terlaksana dengan baik atau belum ?
4. Menurut Bapak, bagaimana pembagian kerja yang dilakukan oleh kepala kantor di kantor ini ?
5. Menurut pendapat Bapak, apa yang dimaksud dengan profesionalitas dan kapan seseorang dikatakan profesionalitas ?
6. Jika seandainya ada rekan kerja Bapak yang tidak profesional dalam bekerja, apa yang Bapak lakukan ?
7. Sikap apa yang Bapak tunjukkan ketika tidak setuju akan suatu hal, namun tetap harus melakukannya ?
8. Apa yang Bapak lakukan ketika tidak ada pekerjaan diruangan ?
9. Menurut pendapat Bapak, apakah komunikasi antara atasan dengan bawahan berjalan dengan baik ?
10. Apakah ada kepala kantor melakukan evaluasi mengenai ZI-RB ?

## **Lampiran 11. Pertanyaan Wawancara dengan Security**

### **DAFTAR PERTANYAAN WAWANCARA DENGAN SECURITY**

1. Menurut pendapat Bapak, apa yang dimaksud dengan Zona Integritas (ZI)?
2. Menurut Bapak, apa yang dimaksud dengan Reformasi Birokrasi ?
3. Menurut pendapat Bapak, apa saja komponen pengungkit ZI-RB ?
4. Menurut Bapak, bagaimana peran kepala kantor dalam menerapkan Zona Integritas Reformasi Birokrasi di kantor ini ?
5. Menurut pendapat Bapak, apa yang dimaksud dengan profesionalitas ?
6. Kapan seseorang dikatakan profesionalitas Pak ?
7. Jika terdapat rekan kerja Bapak yang tidak profesional dalam bekerja, apa yang Bapak lakukan ?
8. Jika terjadinya benturan kepentingan dalam melakukan pekerjaan, apa yang bapak lakukan ?
9. Seperti yang Bapak lihat di setiap paginya, apakah seluruh karyawan kantor datang tepat waktu ?

### Lampiran 12. Transkrip Wawancara dengan Kasubag TU

**Nama Narasumber : Drs. H. Yusmarli, MA**

**Jabatan : Kasubag TU**

**Hari/Tanggal : Senin/ 06 Desember 2021**

**Waktu Wawancara : 10.47 WIB**

**Tempat : Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tanah Datar**

NO	PERTANYAAN	JAWABAN
1.	Menurut pendapat Bapak, apa yang dimaksud dengan Zona Integritas (ZI) ?	Sebelum kita berbicara berkaitan dengan ZI-RB, barang kali kita berbicara dulu dari sisi struktur organisasi di dalam PMA 13 tahun 2012, kemudian dirobah dengan PMA 19 tahun 2019 berkaitan dengan dengan struktur organisasi yang ada di kantor kementerian Agama, dimana pimpinan teratas adalah Kankemenag dengan eselonisasi adalah 3A, kemudian dibantu oleh Kasubag sebagai administrasi dan sekaligus adalah penanggung jawab layanan kegiatan organisasi baik dalam bentuk zona integritas maupun dalam bentuk birokrasi. Saya kaitkan dengan pertanyaan tadi, pemahaman kita yang dimaksud dengan ZI adalah secara pengertian atau bahasa kita katakan adalah zona integritas. Integritas itu adalah kemauan atau kebulatan tekak untuk bagaimana membebaskan tempat kerja terbebas dari bentuk-bentuk yang disebut hari ini adalah korupsi, nepotisme, dan yang lain-lainnya untuk menuju wilayah bebas dari korupsi dan nepotisme. Jadi, zona integritas itu adalah zona yang kita jadikan sebuah tempat di kantor ini untuk terjauh dari sifat-sifat korupsi atau perilaku-perilaku korupsi atau nepotisme.
2.	Menurut pendapat Bapak, apa yang dimaksud dengan Reformasi Birokrasi (RB) ?	Reformasi birokrasi, secara bahasa kita sebut adalah reformasi birokrasi itu adalah merefor atau memperbaiki birokrasi, tujuannya apa ? untuk meningkatkan layanan, percepatan layanan, pemetaan terhadap layanan yang ada, kemudian tentu dengan melahirkan atau meningkatkan SDM dari tenaga kerja atau yang disebut dengan ASN kantor Kementerian Agama Kabupaten Tanah Datar ini, baik dari sisi mentalitas maupun juga dari sisi penguasaan tusi dari tugas-tugas yang diembankan kepadanya. Itu pengertian yang dipahami dengan ZI dan RB

		adalah untuk menuju wilayah bebas korupsi, nepotisme dan wilayah kerja bersih. Itu pemahaman yang kita maksudkan dengan ZI-RB itu.
3.	Menurut pendapat Bapak, apa perbedaan antara Zona Integritas (ZI) dengan Reformasi Birokrasi (RB) ?	Tadi sebagian sudah kita jelaskan bahwa ZI adalah lebih menyentuh kepada perilaku atau integritas yang nanti akan dikaitkan dengan posisi kalau kita pahami adalah ZI-RB ini sebuah pola kegiatan layanan, kegiatan-kegiatan yang diformulasikan oleh mempan RB, sementara dari sisi layanan yang dilakukan oleh kantor Kementerian Agama itu antara ZI runutan setelah itu oleh Kementerian Agama disebut dengan 5 budaya kerja. Ada yang dipahami disitu adalah integritas, tanggung jawab, profesionalitas, itu yang dipahami sebagai simbol atau pendekatan-pendekatan yang dilakukan oleh Kementerian Agama. Berarti di dalam itu sudah termuat semacam bentuk pola layanan kerja atau yang disebut dengan bahasa zona integritas yang bagaimana disebuah kantor, disebuah pelayanan jauh dari perilaku-perilaku korupsi, jauh dari perilaku-perilaku nepotisme, tapi melayani dengan sepenuh hati dengan bahasa tadi kita sebut adalah integritas, profesionalitas, komitmen kerja dan rasa tanggung jawab. Dan tadi juga sudah dijelaskan kalau reformasi birokrasi itu adalah lebih dekat kepada layanan, percepatan layanan, pola layanan, termasuk juga tentu berkaitan dengan SOP-SOP layanan, berarti lebih dekat kepada administrasi-administrasi yang tidak harus berbelit-belit pada sebuah kantor atau pada sebuah lembaga yang semuanya itu harus terukur rapi, terlayani oleh orang-orang yang profesional dan punya integritas.
4.	Menurut Bapak, apa saja komponen pengungkit Zona Integritas (ZI) ?	Tadi sudah kita sebutkan, kalau untuk zona integritas ada dua, pertama pola pikir dan budaya kerja. Kalau dilihat dari posisi reformasi birokrasi, itu kita lebih cenderung untuk penataan organisasi, penataan tata laksana, penataan peraturan atau perundang-undangan, penataan sistim manajemen, penguatan kepengawasan dan penguatan akuntabilitas kinerja dan peningkatan kualitas pelayanan publik. Kalau untuk ZI ditambah lagi dua, kita sebut posisinya disini

		adalah pola pikir, pola budaya untuk mencapai zona integritas dan reformasi birokrasi itu.
5.	Apa saja komponen pengungkit Reformasi Birokrasi (RB) Pak ?	Ya kalau reformasi birokrasi tadi sudah kita katakan ada 6, penataan organisasi itu birokrasi bagaimana menata birokrasi seperti yang disebutkan tadi, terjadinya proses perubahan PMA 13 tahun 2012 menjadi PMA 19 tahun 2019 berkaitan dengan penataan organisasi dilembaga ini, kemudian penataan tata laksana seperti bentuk-bentuk layanan, kemudian SOP layanan, penataan peraturan perundang-undangan, penataan manajemen, kemudian penguatan dari kepengawasan, penguatan akuntabilitas kerja, seperti adanya nanti berkaitan dengan adanya mesbk dan adanya laporan-laporan kinerja, adanya kontrak-kontrak kinerja di masing-masing pegawai yang ada di kantor ini, kemudian juga peningkatan kualitas pelayanan seperti lahirnya nanti yang kita sebut dengan PTSP, kemudian lahirnya beberapa SOP dan kegiatan-kegiatan yang dilakukan dengan layanan yang disebut dengan layanan paripurna dalam melayani umat apalagi kita disini lebih banyak melayani umat seperti haji, kemudian layanan pendidikan, kemudian juga layanan berkaitan dengan bimbingan Agama Islam atau bimbingan Agama yang disebut dengan seksi Bimas.
6.	Menurut Bapak, bagaimana peran kepala kantor dalam menerapkan Zona Integritas Reformasi Birokrasi (ZI-RB) di kantor ini ?	Pimpinan yang disebut tadi sudah kita jelaskan ada Kepala Kantor, kemudian ada Kasubag ada kasi, disini ada kasi Bimas Islam misalnya seperti fungsinya adalah memberikan bimbingan masyarakat islam, kemudian ada kasi PHU yang melayani berkaitan dengan kegiatan Haji dan Umroh, ada pendidikan, ada kasi Pondok Pesantren menaungi kegiatan-kegiatan kepondokan, kasi PAIS yang kegiatannya adalah menjaga ritme dan menjaga keberhasilan kurikulum PAI di sekolah umum, kemudian adalah kasi Pendmad, Pendidikan Madrasah yang menjaga pendidikan di Madrasah. Kemudian masing-masing yang kita sebutkan tadi, mulai dari kepala Kankemenag, terutama adalah Kankemenag, beliau adalah seharusnya menjadi role model, yang dipahami dengan role model

		<p>berarti keterlibatan dalam kegiatan untuk bagaimana melaksanakan kegiatan zona integritas seperti yang kita sebutkan zona integritas itu adalah perubahan tingkah laku, perubahan karakter, perubahan perangai dalam melakukan layanan yang tujuannya adalah bagaimana sebuah kantor harus terbebas dari perilaku-perilaku korupsi dan nepotisme. Nah, berarti kalau dilihat dari keseharian, peran dari Kepala Kantor itu sangat luar biasa. Berkaitan dengan Kepala Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tanah datar, hal-hal itu sudah dilaksanakan, sudah berbuat sesuai dengan kemampuan beliau dalam melaksanakan kegiatan untuk menjadikan kantor ini adalah menjadi daerah zona integritas dan reformasi birokrasi, dengan salah satu kemauan beliau, pertama adalah melahirkan SK 8 area perubahan, 2 adalah untuk ZI 6 untuk RB dalam kegiatan-kegiatan ini. Jadi, SK untuk agen perubahan, kemudian tata laksana itu sudah beliau keluarkan dengan ZI dan RB ini. Kemudian dalam keseharian kita bisa melihat nanti dari sisi absensi, dari sisi berpakaian, dari sisi keikutsertaan dalam kegiatan apel pagi dan kegiatan-kegiatan lain seperti kegiatan-kegiatan keagamaan dalam meningkatkan SDM dalam meningkatkan keimanan dan ketakwaan kepada Allah SWT dan serta pertanggung jawaban di dalam tugas dan fungsi, dalam kegiatan juga beliau mengikuti rapat-rapat dan mengajak para Kasi, para Staf untuk mengikuti kegiatan-kegiatan yang sudah dilakukan untuk di evaluasi, dilaporkan dan juga melahirkan atau membuat surat-surat himbauan, misalnya himbauan benturan kepentingan atau mengajak untuk bagaimana kita sama-sama untuk melakukan layanan di kantor ini dengan 5 nilai budaya kerja. Itu peran dan tanggung jawab dari Kepala Kantor tentu seperti secara struktur tadi, Kasubag dan para Kasi seharusnya memahami juga dan para Kasi kita juga telah memberikan kontribusi dan sekaligus contoh sebagai role model di kegiatan ZI-RB kita di kantor Kementerian Agama Kabupaten Tanah Datar ini.</p>
--	--	--

7.	Mengenai absensi Asn, apakah disetiap harinya seluruh pegawai datang tepat waktu Pak ?	Ya, kita sudah pakai rise id, rise id berarti sesuai dengan aturan mempan RB kalau untuk PNS yang masuk atau bekerja 5 hari, maka setiap hari itu sudah harus dimulai start jam 07.30 dan pulanginya adalah jam 16.00, kecuali jum'at pulanginya jam 16.30, dan secara data karena salah satu dari program kerja untuk mendapatkan eviden yang bagus, maka kita juga melakukan evaluasi berkaitan dengan tingkat kehadiran PNS yang ada di kantor ini, sekali 6 bulan untuk dilaporkan kepada pimpinan. Jadi pertama kita ukur dulu yang terlambat atau yang cepat pulang, namun Alhamdulillah dari hasil kerja sama dan pembinaan untuk berkaitan dengan absensi baik dari kepala kantor maupun dari teman-teman sudah di ikuti dan melaksanakan atau bahasa lain disebut sangat cukup disiplin untuk bertugas di kantor Kementerian Agama ini.
8.	Bagaimana cara pembagian tugas karyawan di kantor ini Pak ?	Ada 2 pola di dalam melakukan penempatan, pertama strata atau kita sebut dengan S1 atau jabatan itu sebenarnya di ukur dengan PMA 12 tahun 2018 berkaitan dengan tugas-tugas dan fungsi serta penempatan atau bahasa lain kita sebut dengan melakukan analisa berdasarkan anjab dan Abk, disamping juga pendidikan, kemudian kita masuk kepada PMA 12 tahun 2018 itu mengukur berdasarkan anjab dan abk. Dalam penempatan itu, berarti kebutuhan seorang karyawan itu, tempatnya dimana, itu berdasarkan pertama strata pendidikan, yang kedua tentu adalah kompetensi yang dimiliki oleh yang bersangkutan, itu dilakukan analisa berdasarkan indikator yang kita sebutkan tadi di dalam PMA 12 tahun 2018 tentang ketepatan, disamping juga tentu adalah melakukan pemerataan karyawan dan menempatkan orang berdasarkan konsep keilmuan yang dimilikinya.
8.	Ada 5 nilai budaya kerja, yaitu integritas, profesionalitas, inovasi, tanggung jawab dan keteladanan, menurut pendapat	Profesionalitas tentu adalah berdasarkan kemampuan, ini ada tiga, berdasarkan kemampuan, yang kedua kemauan kerja, yang ketiga memahami tugas dan fungsi. Kalau hanya berdasarkan kemampuan seseorang punya kemampuan di IT tetapi tidak menguasai tusi dan tidak punya kemauan kerja yang bagus, maka menurut saya tidak profesional. Jadi ketiga

	Bapak, apa yang dimaksud dengan profesionalitas ?	dimensi itu harusnya menjadi satu. Artinya kalau kemauan yang saya maksudkan tadi adalah niat, niat kerja yang harus dipahami, itu yang berkaitan nanti dengan integritas seseorang. Kemauan kerja, keinginan kerja atau dasar untuk bekerja itu adalah ikhlas. Keikhlasan dibarengi dengan keilmuan, kemudian menguasai tusinya, nah ketiga itu baru disebut dengan profesional.
9.	Kapan seseorang dikatakan profesionalitas Pak?	Seseorang dikatakan profesional apabila ia menguasai tusinya, ikhlas dalam bekerja dan dibarengi dengan keilmuan. Ketiga itu baru disebut dengan profesional.
10.	Jika terdapat bawahan Bapak yang tidak profesional dalam bekerja, apa yang Bapak lakukan ?	Ya, kita mengukur dari yang tiga tadi, profesionalnya kalau dari sisi keilmuan kita lihat dia sebagai operator keuangan sudah S1 komputer misalnya. Secara keilmuan sudah profesional, mungkin kita lihat apakah yang dimasukkannya belum memiliki budaya kerja yang bagus atau bisa jadi integritas kurang, kita harus melakukan dulu pemetaan, pemetaan yang dimasukkan itu dimana posisi teman-teman itu. Kalau berkaitan dengan keilmuan, tentu kita akan bisa memberikan pembinaan atau suruh belajar dengan teman-teman yang memiliki ilmu berkaitan dengan IT. Tetapi kalau berkaitan dengan integritas atau nilai-nilai pekerjaan tentu pembinaannya adalah pendekatan, bisa jadi kepada PP 53 tahun 2020 atau PP 94 tahun 2021. Berarti kita tentu harus melakukan pendekatan-pendekatan, pertama pendekatan secara kultur, secara psikologis, baru pendekatan secara hukum yang kita sebutkan tadi landasan kita untuk berhadapan dengan PNS adalah PP 53 tahun 2010 dan PP 94 tahun 2021.
11.	Apa kaitan antara ZI-RB dengan 5 nilai budaya kerja di kantor ini Pak ?	Diawal tadi sudah kita sebutkan ZI-RB itu adalah produk dari mempan RB berarti semua lembaga dan sebuah instansi harus mempedomani itu bahwa semua pemerintahan karena di dalam pemahaman kita, pak Jokowi dalam pemerintahannya adalah keinginan pemerintah yang bersih dan beribawa dan sekaligus terbebas dari korupsi, maka mempan RB melakukan program yang disebut dengan daerah ZI-RB, maka di Kementerian Agama membuat penugasan itu untuk ZI terutama disebut

		dengan penjabaran dalam 5 nilai budaya kerja. Jadi, masing-masing saling menopang dan untuk mencapai ZI yang bagus, maka Kementerian Agama melaksanakan dengan Zona Integritas, profesionalitas, inovasi tanggung jawab. Dari kelima itu kita jawantakan dalam kegiatan-kegiatan kita sehari-hari. Tujuan akhirnya adalah menuju pemerintahan yang terbebas dari korupsi, yang reformasi birokrasi atau layanan yang baik dengan penata usahaan yang baik untuk mencapai pelayanan yang prima.
12.	Sejak Kapan kegiatan ZI-RB ini dilaksanakan Pak ?	Kita sudah memulai sesuai dengan undang-undang atau sesuai dengan peraturan mempan RB itu semenjak tahun 2020 atau 2019 kita sudah memulai melaksanakan kegiatan ZI-RB sesuai dengan langkah-langkah yang sudah diberikan oleh pemerintah. Jadi semenjak tahun 2019 kegiatan ZI-RB di kantor Kementerian Agama ini sudah dilaksanakan. Kemudian secara pelaksanaan yang mendekat kepada pencapaian wilayah bebas korupsi ini tahun 2020 2021 kita sudah melangkah ke arah itu, tetapi belum masuk untuk dilakukan penilaian secara nasional.
13.	Apakah dari tahun ke tahun kegiatan ZI-RB ini mengalami peningkatan/ kemajuan Pak ?	Ya, tadi sudah kita sampaikan sangat signifikan berkaitan dengan kemajuan, pertama untuk ZI misalnya hari ini di tahun 2021 kita sudah punya rencana aksi kemudian sudah melaksanakan routmet, kalau tahun-tahun sebelumnya di tahun 2019 misalnya kita sudah melakukan submit disetiap akhir tahun 2019 misalnya itu angka sampai kepada 40, baik ZI maupun RB. Kemudian untuk tahun 2020 kita sudah sampai ke angka 50 atau 56 dan untuk target tahun 2021 ini kita berkeinginan bersama-sama untuk betul-betul berpedoman kepada rencana aksi yang kita laksanakan dengan mendapatkan bukti-bukti fisik yang untuk bisa dipergunakan dalam melaksanakan kegiatan evaluasi dari ZI-RB ini. Kita target sekitar 80 angka kita untuk di tahun 2021 ini. Tetapi dari sisi secara layanan umum di 2020 PTSP sudah kita bikin, kemudian di tahun 2021 ini kita akan memperbaiki hal-hal yang kurang seperti berkaitan dengan SOP-SOP di masing-masing seksi dan bagaimana memprankan agen perubahan yang sudah kita

		<p>bentuk di tahun 2021 ini sebagai orang-orang yang memberikan motivasi untuk melahirkan atau menjadikan kantor ini daerah yang bebas korupsi dan daerah bersih melayani. Jadi reformasi birokrasi itu adalah bersih dan melayani dengan motto kita tahun sekarang yang disebut dengan istilah adalah kita melaksanakan disebut dengan era beradab. Artinya pemahaman era beradab itu efektif, rasional, akuntable, kemudian bertanggung jawab, memiliki etika, ramah, agamais, disiplin, amanah dan tolak pungli. Jadi motto kita bekerja untuk tahun 2021 adalah kita pakai dengan motto era beradab. Kita ulang, e artinya efektif, r rasional, kemudian a akuntable, beradab artinya bertanggung jawab, beretika adalah melakukan layanan, ramah, agamais, amanah, disiplin dan tolak pungli. Itu motto kita dalam melayani setiap masyarakat umat yang melakukan koordinasi, konsultasi dan sekaligus minta pelayanan-pelayanan yang ada di kantor ini. Itu perkembangan-perkembangan berkaitan dengan kegiatan baik ZI maupun RB di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tanah Datar. Secara SK di Sumatera Barat kita akan dijadikan pilot proyek atau istilahnya kita sebut pilot proyeknya nanti jatuh di tahun 2024. Jadi 2024 dalam menunjukkan Sk yang dilakukan oleh Kakanwil, tapi kita tetap telah berbuat untuk menuju yang kita sebut dengan zona integritas bebas dari korupsi dan nepotisme, kemudian reformasi birokrasi adalah bersih melayani untuk masyarakat kita yang ada di Kabupaten Tanah Datar ini.</p>
15.	<p>Apa langkah-langkah yang dilakukan oleh pimpinan dalam melahirkan peta resiko Pak ?</p>	<p>Pertama kita harus memahami dulu dari sisi posisi pemahaman peta resiko itu adalah hal-hal yang akan berkemungkinan menjadi persoalan-persoalan di dalam melakukan layanan-layanan di kantor Kementerian ini, ada penyebabnya berkemungkinan dari pemahaman sesuatu dan sekaligus disebabkan oleh regulasi, dari dasar itu maka, kita akan membuat kira-kira persoalan-persoalan apa yang terjadi kalau ini tidak dilakukan. Maka peta resiko yang dipahami hari ini adalah kita mengambil beberapa hal, misalnya berkaitan di PTSP yang nanti kaitannya dengan layanan kepegawaian, disitu kira-kira apa</p>

		<p>problem yang akan mungkin terjadi, seperti terjadinya keterlambatan di dalam pengurusan kenaikan pangkat, apakah nanti disebabkan resiko yang terjadi akan berbenturan dengan kepentingan atau akan mungkin terjadi posisi untuk bisa nego-nego atau bisa terjadi disitu transaksi atau segala macam, peta-peta yang seperti ini harus kita siapkan SOP yang jelas dan terukur sehingga tidak ada yang saling menyalahkan atau saling mendahului. Kemudian untuk di haji misalnya berkaitan dengan pemberangkatan haji atau berkaitan dengan layanan untuk pengurusan paspor atau layanan untuk pendaftaran haji, kira-kira problem yang akan ditemui oleh masyarakat yang akan menyebabkan kantor salah pandang oleh orang lain, maka kita harus membuatkan ini kira-kira resiko yang akan terjadi, kemudian setelah kita ketahui nanti resiko-resiko apa yang mungkin terjadi, maka dijadikan itu adalah sebagai peta akan terjadinya sesuatu. Berarti kita sudah tau kalau terjadi itu maka langkah-langkah yang harus kita lakukan apa. Termasuk juga dilayanan Pendidikan di madrasah misalnya, pengurusan orang pindah kira-kira apa yang mungkin terjadi itu akan memunculkan salah dalam pemahaman atau salah dalam melaksanakan tugas, baik si pelayan maupun orang yang dilayani. Maka disitu akan kita lihat resiko-resiko apa yang mungkin akan terjadi. Kalau itu berarti jawabannya nanti SOP yang akan dilahirkan urutan-urutan pekerjaan yang akan dilaksanakan serta prasyarat-prasyarat apa saja yang harus dilaksanakan kalau Bapak atau Ibu kita yang nanti berurusan kesana, apa yang harus beliau siapkan, apa saja dan itu harus jelas dan itu adanya nanti di SOP dan itu harusnya menjadi petunjuk oleh masyarakat.</p>
16.	<p>Apakah ada peraturan pemerintah yang menjelaskan tentang disiplin kepegawaian Pak ?</p>	<p>Yang cukup besar itu seperti yang kita sebutkan tadi adalah PP 53 tahun 2010, disana sudah dijelaskan berkaitan dengan disiplin kepegawaian, berkaitan dengan disiplin, kemudian sekarang sudah diperbaharui dengan PP 94 tahun 2021 berkaitan dengan kedisiplinan pegawai dalam melaksanakan tugas baik absensi kehadiran, absensi pulang, kemudian di dalam</p>

		<p>aturan itu juga dijelaskan 3 hari seseorang secara kumulasi dalam satu tahun tidak masuk dalam pekerjaan, maka pimpinan atasannya harus memberikan panggilan untuk diberikan pemahaman terhadap tugas yang bahwa yang bersangkutan adalah PNS, kemudian berikutnya sudah sekian hari, 6 hari harus ada teguran dan seterusnya di dalam PP 94 tahun 2021 itu sudah menjelaskan sebelumnya, tinggal tergantung kita bagaimana menjadikan PP 53 dan PP 94 itu sebagai pedoman untuk memberikan pembinaan kepada pegawai yang ada di lingkungan kita. Berkaitan dengan aturan-aturan lain misalnya aturan cuti, aturan untuk kenaikan pangkat disitu juga sudah dijelaskan, ditambah dengan aturan-aturan tambahan lainnya.</p>
17.	<p>Setiap kapan Kepala Kantor melakukan evaluasi mengenai ZI-RB ini Pak ?</p>	<p>Untuk melakukan submit dari ZI-RB itu ada 2 kali dalam 1 tahun. Pertama adalah di bulan Juni, di akhir Juni. Yang ke dua adalah submit 1 tahun itu di akhir desember. Dalam hal kegiatan untuk evaluasi, maka sebenarnya kita melakukan paling tidak 1 kali 3 bulan melakukan rapat, tapi dalam hal kegiatan-kegiatan dari 8 area perubahan atau area tadi karena sudah terbentuk pengurusannya atau koordinator-koordinatnya, maka kegiatan-kegiatan harian, kegiatan-kegiatan bulanan, mingguan, harian, bulanan itu sebenarnya sudah menjadi sebuah langkah kerja untuk kita evaluasi untuk kegiatan ZI-RB. Salah satu kegiatan ZI misalnya kita setiap hari, paling tidak hari senin dan hari jum'at kita laksanakan kegiatan apel bersama, disitu masing-masing kita buat pembinanya mulai dari Kankemenag, Kasubag untuk terutama memberikan pemahaman terhadap tugas dan fungsi serta memberikan informasi-informasi umum dan setiap jum'at kita melaksanakan kegiatan wirid pengajian, ada yang sempat bergabung di Kantor Bupati, ada yang kegiatan yang kita laksanakan di kantor ini, baik dalam kegiatan baca tulias Al-Qur'an maupun kegiatan-kegiatan ubudiyah dan ibadah, kemudian juga kita laksanakan kegiatan 1 kali 1 bulan rapat koordinasi, baik koordinasi yang dikembangkan melalui KUA, melalui kepala Madrasah dan juga rapat evaluasi di masing-masing seksi. Kemudian kegiatan lain</p>

		<p>adalah kita tetap melaksanakan kegiatan memperingati HKN, Hari Kesadaran Nasional setiap tanggal 17 disetiap bulannya. Itu kita laksanakan pembina apelnnya Pak Kankemenag sebagai role model dari ZI itu sendiri dan sekaligus dilanjutkan dengan rapat evaluasi, baik ZI maupun kegiatan-kegiatan yang melekat di masing-masing tusi, itu langkah-langkah yang kita lakukan baik dalam keseharian untuk tugas mengarah kepada ZI, memantau perilaku dan absensi dan teman-teman langkah-langkah layanan yang dilakukan di masing-masing seksi mulai dari PTSP sampai pelayanan di seksi. Nah itu kalau ada hal-hal yang melanggar aturan, kalau ada hal-hal yang diluar prosedur, barangkali tindakan tentu akan lebih cepat, apalagi berkaitan dengan absensi atau absen yang dirangkap teman-teman kemudian kegiatan-kegiatannya. Bahkan untuk pelaksanaan kegiatan pembayaran tukin dan uang makan wajib harus laporan kinerja setiap bulan itu dan ukuran absensi. Nanti kalau ada yang terlambat, kemudian ada yang cepat pulang, itu beresiko kepada uang makan atau tukin yang bersangkutan. Itu salah satu juga evaluasi, tetapi tidak hanya sampai disitu, kita juga memanggil, memberikan pembinaan, kenapa harus sering terlambat kalau ada dan kalau sifatnya berkaitan dengan hablunminannas, barangkali seksi masing-masing tetap melaksanakan pembinaan di seksi masing-masing.</p>
--	--	---

	<p>adalah kita tetap melaksanakan kegiatan memperingati HKN, Hari Kesadahan Nasional setiap tanggal 17 di setiap tahunnya. Itu kita lakukan pembicara utamanya Pak Kankameng sebagai role model dari ZI itu sendiri dan sekaligus dibawakan dengan rapat evaluasi, baik ZI maupun kegiatan-kegiatan yang melingkupi di masing-masing hari, itu langkah-langkah yang kita lakukan baik dalam kesadahan untuk tetap mengarah kepada ZI, memantau perilaku dan absensi dan teman-teman langkah-langkah layanan yang dilakukan di masing-masing seksi mulai dari PTSP sampai pelayanan di seksi. Nah itu kalau ada hal-hal yang melanggar aturan, kalau ada hal-hal yang diluar prosedur, barangkali tindakan untuk akan lebih cepat, apalagi berkaitan dengan absensi atau absen yang ditangkap teman-teman kemudian kegiatan-kegiatannya. Bahkan untuk pelaksanaan kegiatan pembayaran tulin dan uang makan wajib harus laporan kinerja setiap bulan itu dan ukuran absensi. Nah itu kalau ada yang terlambat, kemudian ada yang tepat pulang, itu harusnya kepada uang makan atau tulin yang bersangkutan. Itu salah satu juga evaluasi, tetapi tidak hanya sampai disitu, kita juga memanggil, memberikan pembinaan, kenapa harus sering terlambat kalau ada dan kalau sifatnya berkaitan dengan habitus/minuman, barangkali seksi masing-masing tetap melaksanakan pembinaan di seksi masing-masing.</p>
--	---

Narasumber,

  
**Drs. H. Yasmuli, MA**  
 NIP. 196601251999031001

Pewawancara,

  
**Afri Yana**  
 NIM. 1750101002

**Lampiran 13. Transkrip Wawancara JFT Subag TU**

**Nama Narasumber : Zawil Husaini, S.Ag**

**Jabatan : JFT Subag TU**

**Hari/Tanggal : Senin/ 06 Desember 2021**

**Waktu Wawancara : 11.16 WIB**

**Tempat : Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tanah Datar**

NO	PERTANYAAN	JAWABAN
1.	Menurut pendapat Bapak, apa yang dimaksud dengan Zona Integritas (ZI) ?	ZI itu Zona Integritas, artinya wilayah yang di dalamnya ada integritas, artinya kalau dalam bahasa apapun wilayah keadilan dan kejujuranlah, penyamaan perilaku, sikap dengan hati. Jadi sesuai antara perkataan dengan perbuatan, itu zona integritas.
2.	Menurut pendapat Bapak, apa yang dimaksud dengan Reformasi Birokrasi (RB) ?	Reformasi birokrasi itu usaha untuk membuat lokasi itu lebih simpel dan lebih cepat. Selama ini reformasi itu kan panjang, setelah itu banyak juga berputar-putar, sekarang tidak, supaya urusan masyarakat itu lebih cepat.
3.	Menurut pendapat Bapak, apa perbedaan antara Zona Integritas (ZI) dengan Reformasi Birokrasi (RB) ?	Kalau ZI itu tentang pengolahan wilayahnya, tentang keadaan orang pelaksana di dalamnya, stafnya, kepemimpinannya. Kalau RB itu terhadap orang lain, terhadap pengguna layanan lah bagi orang luar ke dalam. Kalau birokrasi itu dibuat simpel supaya orang lain mudah berurusan dan pelayanan lebih cepat. Sehingga sekarang kan sudah ada PTSP. Itu perbedaan ZI dengan RB.
4.	Menurut Bapak, apa saja komponen pengungkit Zona Integritas (ZI) ?	Oo daya ungitnya itu ada di dalamnya manajemen, ada pengawasan, ada 6 daya ungit di dalam areanya, daya ungit yang digunakan nanti untuk hasil itu ada 6 macam. Cuma urutannya ada area perubahan, manajemen, penataan tata laksana, ada pengawasan dan ada kebijakan informasi publik, ada 6 daya ungit.
5.	Apa saja komponen pengungkit Reformasi Birokrasi (RB) Pak ?	Daya ungit itu tentang pengawasan, kalau nama areanya Bapak lupa, tapi di dalamnya ada tentang perlakuan pelaksanaan kegiatan, kebijakan publik, dan survei persepsi korupsi terhadap penggunaan layanan, itu RB-nya. Jadi menjaga kepuasan masyarakat atau ada persangkaan bahwasannya korupsi itu

		menjalela.
6.	Apakah kaitan antara ZI-RB dengan 5 nilai budaya kerja di kantor ini Pak?	Sebenarnya ZI-RB itu, budaya kerja itu kan pencerminan pelaksanaan pekerjaan, bagaimana cara orang bekerja dan hasilnya itu lari kepada ZI-RB itu. Intinya seperti ini, kalau orang sudah bekerja dengan baik maka zona integritas itu akan bisa dipenuhi. Cuma kalau apanya, pemahaman zona integritas itu dibikin oleh Monev RB untuk peningkatan seluruh manajemen. Kemeng membuat pola zona upaya untuk bagaimana ZI-RB ini berjalan menuju budaya kerja, ada 5 nilai budaya kerja itu yang semuanya bisa menjadi bahan bakti atau bahan dukung untuk ZI.
7.	Menurut pendapat Bapak, apakah komunikasi antara bawahan berjalan dengan baik, baik itu antara Kepala Kantor dengan bawasanya, Kasubag TU dengan bawasanya, maupun para Kasi dengan bawasanya.	Kalau di kantor ini komunikasi baik, artinya bisa saling memberi, saling menerima, begitu juga dalam batas-batas tertentu. Contohnya seperti komunikasi di PTSP atau komunikasi kantor, ketika atasan berperintah dan bawahan juga boleh memberikan masukan itu tetap dijalani. Jadi disini komunikasinya positif.
8.	Apakah ada Kepala Kantor melakukan evaluasi mengenai ZI-RB ini Pak?	Ada, jadi ketika waktu-waktu tertentu sebenarnya kepala kantor melakukan itu, cuma tidak selalu, sebenarnya kalau dalam teori apanya, idealnya tentu sekali setahun. Jadi ada per area itu biasanya juga dikontrol, setidaknya juga dikontrol oleh penanggung jawab area masing-masing yang kebetulan yang penanggung jawabnya itu masing-masing pimpinan, Kasubag, Kasi dan penyelenggara.

Narasumber,



Zaid Husaini, S.Ag.  
NIP. 197602281997831003

Pewawancara,



Afri Yana  
NIM. 1730103062

**Lampiran 14. Transkrip Wawancara dengan JFT Subag TU**

**Nama Narasumber : Surya Wahyuni, SE**

**Jabatan : JFT Subag TU**

**Hari/Tanggal : Senin/ 06 Desember 2021**

**Waktu Wawancara : 12.02 WIB**

**Tempat : Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tanah Datar**

NO	PERTANYAAN	JAWABAN
1.	Menurut pendapat Ibuk, apa yang dimaksud dengan Zona Integritas (ZI) ?	Zona integritas adalah predikat yang diberikan kepada instansi pemerintah yang pimpinan dan jajarannya mempunyai komitmen untuk mewujudkan WBK WBBM melalui reformasi birokrasi khususnya dalam hal pencegahan korupsi dan peningkatan kualitas pelayanan publik.
2.	Menurut pendapat Ibuk, apa yang dimaksud dengan Reformasi Birokrasi (RB) ?	Reformasi birokrasi yaitu penataan sistim pelayanan terhadap instansi pemerintah, instansi kementerian lembaga.
3.	Menurut pendapat Ibuk, apa perbedaan antara Zona Integritas (ZI) dengan Reformasi Birokrasi (RB) ?	Zona integritas yaitu suatu predikat yang diberikan pemerintah terhadap suatu instansi melalui WBK WBBM, kalau reformasi birokrasi yaitu contohnya pelayanan atau unit-unit layanan yang ada dikementerian tersebut.
4.	Menurut Ibuk, apa saja komponen pengungkit Zona Integritas (ZI) ?	Ada 6 yaitu manajemen perubahan, penataan tata laksanakan, manajemen SDM, penguatan pelayanan publik. Oh ya, ada 6 program area, manajemen perubahan, penataan tata laksana, penataan manajemen SDM, penguatan akuntabilitas kinerja, penguatan pengawasan, dan peningkatan kualitas pelayanan publik. Itu komponen pengungkit, nanti komponen hasilnya ada dua yaitu hasilnya itu ada dua, hasil monitoring itu seperti hasil dari SPIP dan hasil dari survei kepuasan masyarakat itu kan komponen-komponennya gitu.
5.	Apa saja komponen pengungkit Reformasi Birokrasi (RB) Buk ?	RB tambah dua lagi yaitu reformasi birokrasi kalau manajemen perubahan tetap, dia ada tambah dua lagi itu, tata laksana, pelayanan publik, manajemen perubahan, penataan dan penguatan organisasi, peraturan perundang-

		undangan tambahannya, penataan sumber daya manusia, tata laksana, pengawasan, akuntabilitas kinerja dan pelayanan publik. Peraturan perundang-undangan tambahannya dan penguatan organisasi, itu yang 6 di ZI tadi kan, tambah dua lagi reformasi birokrasi.
6.	Apa bukti dari pelaksanaan ZI-RB ini Buk ?	Kalau bukti fisik itu banyak, kalau contohnya dalam agen perubahan itu ada SK, SK tim, laporan, terus moner, notulennya kan, dokumentasi, setia area manajemen-manajemen itu kan area perubahan, setiap area ZI-RB itu kan dia melampirkan bukti fisik, bukti fisiknya itu macam-macam, ada undangan, ada notulen, ada dokumentasi, ada peraturan-peraturan, KMA, roll model, contohnya kan ada banner gitu kan, ada stiker, dan ada spanduk-spanduk.
7.	Bagaimana cara pembagian tugas karyawan di kantor ini Buk ?	Pembagian tugasnya yaitu dari pembagian SK yang ditunjuk oleh pimpinan, pegawai yang A diletakkan dibagian area mana gitu kan, nanti itupun melalui poling, poling nanti contohnya agen perubahan itu ada polingnya, ada rapat-rapatnya itu kan, jadi dari hasil rapat itulah dari hasil poling itulah individu pegawai itu diletakkan di area mana.
8.	Apakah pembagian kerja ini sesuai dengan skill atau kemampuan orang tersebut atau bagaimana Buk ?	Kalau untuk itu kan, fifti-fiftilah, misalnya kalau kita bilang langsung kemampuan orang itu kan, kadang karena pemilihan itu secara poling kan teman-teman lihat dari apanya aja kan, oo orang ini mampu, tapi secara apanya dia tidak mampu, jadi makanya fifti-fifti gitu kan. Setelah dari hasil poling itulah nanti ya berapa jumlah poling ya orang itulah yang ditunjuk. Contohnya untuk agen perubahan kan, orang itulah yang akan ditunjuk untuk menjadi agen perubahan disuatu instansi. Tapi kadang diakan gak 100% untuk mampu untuk melakukan itu, karena tupoksinya yang lain juga mengakibatkan dia terhambat untuk melaksanakan kegiatan dia di zona integritas reformasi birokrasi. Jadi fifti-fiftilah.
9.	Apa kaitan antara ZI-RB dengan 5 nilai budaya kerja di kantor	Kaitannya sangat terkaitlah karena sebagaimana yang kita ketahui ZI-RB itu, ZI itu kan kalau 5 nilai budaya kerja integritas

	ini Buk ?	karena ZI juga ada integritas. Ada inovasi, sama-sama mempunyai inovasi keterkaitan inovasi, saling keterkaitanlah, soalnya setiap yang ada di 5 nilai budaya kerja itu juga tertuang di zona integritas reformasi birokrasi gitu. Jadi saling berkaitan eratlah antara 5 nilai budaya kerja dengan zona integritas ini.
10.	Apakah ada aturan yang menjelaskan tentang seperti karyawan harus berada diruangan pada saat jam kerja sedang berlangsung Buk?	Oo kalau aturan-aturan yang mengikat tidak ada, cuman pas itu kesadaran dari pada tim aja lagi pada rapat untuk area yang ini, nanti dia berkumpul semuanya dengan adanya undangan tadi kan. Adanya undangan terus kita akan mengadakan rapat gitu kan, kalau aturan yang mengikat itu tidak ada.
11.	Setiap kapan kegiatan ZI-RB ini dilaksanakan Buk ?	ZI-RB ini diberlakukan di Kemenag Tanah Datar tahun 2016 itu kebetulan Kemenag Kabupaten Tanah Datar menjadi roul mode pada Kementerian Agama di Sumatera Barat. Dia untuk Sumatera Barat itu ada lima kementerian, Kementerian Agama, menjadi roul mode pada tahun 2016 itu. Jadi salah satunya yaitu di Kemenag Kabupaten Tanah Datar di tahun 2016. Jadi semenjak tahun 2016 sampai sekarang selalu ZI-RB ini berjalannya, selalu berjalan gitu.
12.	Apa langkah-langkah yang dilakukan oleh pimpinan dalam melahirkan peta resiko Buk ?	Kalau langkah-langkah itu, sebenarnya untuk langkah-langkah peta resiko belum ada. Harusnya memang harus ada langkah-langkahnya kan. Langkah-langkahnya mengundang para pegawai yang ada di Kemenag Tanah Datar gitu kan, melakukan apa-apa saja yang terjadi di dalam konflik interen yang ada di dalam Kemenag Tanah Datar itu kan menilai resiko-resiko yang terjadi di Kemenag Tanah Datar ini.
13.	Jika terjadinya benturan kepentingan dalam melakukan pekerjaan, bagaimana cara Ibuk dalam mengatasi masalah tersebut	Benturan kepentingan, kan kita lagi melakukan suatu pekerjaan gitu kan, jadi ada terbentur dari suatu pekerjaan itu, kita konsul sesama rekan, sama rekan kerja, kalau masih ini kita pertanyakan, konsul lagi sama pimpinan itu kalau contohnya untuk Sekjen itu kan ke Kasubag, gimana caranya langkah-langkah yang harus diambil agar suatu pekerjaan itu bisa berjalan dengan baik dan

		lancar gitu kan. Kalau gak ada juga sama Kasubag itu langsung sama pimpinan gitu, tahap-tahapnya itu dulu seaksi sama rekan kerja, abis itu kalau gak ada dari rekan kerja, langsung ke pimpinan gitu kan, ke atasan langsung.
14.	Apakah ada Kepala Kantor melakukan evaluasi mengenai ZI-RB ini Pak ?	Kalau untuk evaluasi ada, soalnya kan pimpinan bertanya, persentase gitu kan, sementara kan tanya udah berapa, pertama nilai dulu kan, nilai dari ZI untuk sementara itu sudah berapa, terus apa kekurangan-kekurangan, apa yang menghambat sampai ZI ini bisa kurang atau eviden-evidensinya itu bagaimana gitu kan, udah lengkap semuanya atau belum, jadi ya memang harus dilakukan evaluasi dan monitoring, kalau enggak kan kita gak tau sampai mana belajarnya ZI-RB ini. Kalau ZI itu kan persentase, nanti di Juni dilihat nilainya bagaimana gitu kan, nanti pas di di Desember ini kan ada pertemuan penilaian gitu kan, dievaluasi lagi gitu.

Narasumber,

Surya Wahyuni, SE.  
NIP. 198107052011012010

Pewawancara,

Atri Yana  
NIM. 1730103001

**Lampiran 15. Transkrip Wawancara dengan JFU Seksi Penyelenggaraan Haji dan Umrah**

**Nama Narasumber : Joni Roza, S.Ag**

**Jabatan : JFU Seksi Penyelenggaraan Haji dan Umrah**

**Hari/Tanggal : Senin/ 09 Desember 2021**

**Waktu Wawancara : 11.07 WIB**

**Tempat : Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tanah Datar**

NO	PERTANYAAN	JAWABAN
1.	Menurut pendapat Bapak, apa yang dimaksud dengan Zona Integritas (ZI) ?	Ya baik Yona, terimakasih. Yang dimaksud dengan Zona Integritas itu sebetulnya adalah predikat yang diberikan kepada pemerintah yang telah berkomitmen untuk melaksanakan penerapan WBK, WBK itu Wilayah Bebas Korupsi dan WBBM, Wilayah Birokrasi Bersih melayani. Jadi, bagi lembaga pemerintah yang telah melaksanakan dan berkomitmen untuk itu makanya itu diberikan predikat zona integritas. Itu khusus kalau kita dalam kementerian agama, barangkali di kementerian yang lain juga itu bagaimana pencegahan korupsi itu bisa dilaksanakan dan bagaimana pelayanan bisa ditingkatkan.
2.	Menurut pendapat Bapak, apa yang dimaksud dengan Reformasi Birokrasi (RB) ?	Reformasi Birokrasi itu adalah salah satu upaya dari pemerintah untuk mencapai pembaharuan dan perubahan dasar terhadap sistem penyelenggaraan pemerintahannya, terutama menyangkut ke dalam aspek kelembagaan ketatalaksanaan dan sumber daya aparatur sumber daya manusia aparturnya. Jadi, bagi lembaga yang berkeinginan untuk melaksanakan Zona Integritas itu, salah satu point indikator di dalamnya itu ada Reformasi Birokrasi, penerapan dari Reformasi Birokrasinya itu. Jadi intinya ada langkah-langkah nanti yang harus ditempuh bagi instansi pemerintahan.
3.	Menurut pendapat Bapak, apa perbedaan antara Zona Integritas (ZI) dengan Reformasi	Kalau perbedaan ZI dengan RB kalau kita lihat seperti tadi, dari pengertian yang ada itu, Reformasi Birokrasi itu merupakan salah satu langkah yang dijalankan oleh pemerintah dalam mengadakan perubahan dan pembaharuan

	Birokrasi (RB) ?	dalam lembaganya. Sedangkan ZI itu merupakan predikat yang diberikan kepada instansi pemerintahan tadi yang telah berkomitmen dan melaksanakan perubahan tadi, dan juga reformasi birokrasi itu termasuk ke dalam salah satu unsur dari penilaian ZI
4.	Menurut Bapak, apa saja komponen pengungkit Zona Integritas (ZI) ?	Baik terimakasih, dari komponen pengungkit yang ada dalam ZI-RB itu ada dua, komponen pengungkit dan komponen hasil dari ZI-RB. Kalau dari segi komponen itu bebobot 60% dari pelaksanaan ZI-RB. Di dalam itu nanti mencakup adanya manajemen perubahan, penataan tatalaksana, penataan sistem manajemen SDM, penguatan akuntabilitas kinerja, penguatan pengawasan, dan peningkatan kualitas pelayanan publik. Itu bobotnya 60%. Sedangkan yang tadi yang dikatakan pada komponen hasil ZI-RB itu tentu bagaimana tercapainya pemerintahan yang bersih dan bebas dari KKN. Selanjutnya bagaimana bisa tercipta layanan publik yang terbaik, peningkatan dari pelayanan publik dan itu mempunyai bobot 40%.
5.	Apa saja komponen pengungkit Reformasi Birokrasi (RB) Pak ?	Saya fikir hampir sama ya, hampir sama antara komponen pengungkit dari ZI dan RB-nya itu ya. Dan itu merupakan salah satu apa, kalau dari reformasi birokrasinya, tentu 6 hal tadi itu jadi tiang utamanya.
6.	Menurut Bapak, bagaimana peran kepala kantor dalam menerapkan Zona Integritas Reformasi Birokrasi (ZI-RB) di kantor ini ?	Selaku leader, tentunya kepala atau pimpinan itu tentu menjadi figur, figur yang terbaik dan teladan yang baik dia mampu menginspirasi terjadinya perubahan di lembaga yang beliau pimpin tersebut. Selanjutnya sebagai lokomotif, bagaimana dia yang didepannya dan sebagai pusat, apa namanya dia yang mengendalikan dari awal dan mengajak semua komponen yang ada dibawahnya untuk melaksanakan ZI-RB tersebut. Selanjutnya juga komitmen dan konsekuen dan menjadi teladan dalam pelaksanaan ZI-RB tersebut. selanjutnya juga tentu dia menjadi contoh bagaimana kerja sama yang dilakukan dalam ZI-RB itu tentu kerja sama beliau dengan bawahan dengan instansi vertikal atau apa namanya dengan instansi-instansi lain dia menjadi contoh untuk kerja

		sama seperti itu.
7.	Bagaimana cara pembagian tugas karyawan di kantor ini Pak ?	Kalau disini, Kementerian Agama Kabupaten Tanah Datar itu cara pembagian pegawainya, itu dilihat dari pertama dulu dipandang dari kecakapan dan kompetensi yang dimiliki, itu yang pertama. Tentunya dalam suatu apa itu, dalam suatu ruangan, dalam suatu seksi itu tentu ada yang pembagiannya nanti. Mana yang bidangnya IT itu tentu diselaraskan manajemennya yang mana nantinya yang dibagian pelayanan umumnya, seperti itu. Itu ada di masing pos-pos itu tentu harus kita yang porsonelnya disitu. Selanjutnya yang kedua adalah keselarasan dalam pelaksanaan tugas, pelaksanaan tugas itu tentunya bagaimana dia bisa beradaptasi dengan kawan-kawan sesamanya yang lain. Kalau kita contohkan disini, dia dengan Kasinya tidak apa gitu kan, tidak sebaik gitu kan, tentu tidak mungkin dia ditempatkan disitu gitu kan. Selanjutnya juga kalau di Kemterian Agama masih ada dengan pertimbangan domisili. Jadi itu makanya ndk mungkin kan bagi yang pegawai di Kemenag, apa namanya di kantor KUA di Lintau tidak mungkin di tempatkan orang di Pariangan contohnya kan. Jadi itu merupakan salah satu pertimbangannya.
8.	Ada 5 nilai budaya kerja, yaitu integritas, profesionalitas, inovasi, tanggung jawab dan keteladanan, menurut pendapat Bapak, apa yang dimaksud dengan profesionalitas ?	Ya baik, kalau profesionalitas itu tentunya secara sederhana kita memahaminya itu ahli dibidangnya. Namun secara istilah juga bagaiman sikap dan tingkah laku, suatu kemampuan untuk menunjukkan suatu kualitas kompetensi sebagai pengemban suatu profesi. Misalnya kan seperti yang yona katakan tadi kalau kita lihat dari sisi nilai budaya kerja itu tentu disitu punya makna bagaimana bisa bekerja secara disiplin, kompeten di bidangnya, tepat waktu dengan hasil yang terbaik. Itu unsur dari 5 nilai budaya kerja itu. Profesionalitas itu mencakup ke hal-hal yang tadi gitu ya.
9.	Kapan seseorang dikatakan profesionalitas Pak?	Profesional ya ketika dia bisa menyeimbangkan unsur-unsur yang ada tadi gitu kan. Contohnya tadi bisa bekerja, disiplin, bekerja dengan baik, kompeten dan bisa melaksanakan tugas itu secara tepat waktu tentu dia memahami apa

		yang dia kerjakan, seperti itu.
10.	Jika terdapat bawahan Bapak yang tidak profesional dalam bekerja, apa yang Bapak lakukan ?	Ya memang setiap apa itu tentu ada yang kekurangannya. Kalau memang ada tentu kita beri pembinaan, kita bagi ilmu-ilmu yang ada, dan barang kali kalau ada semacam sosialisasi pembinaan dan sebagainya tentu akan kita usulkan.
11.	Apa kaitan antara ZI-RB dengan 5 nilai budaya kerja di kantor ini Pak ?	Yang pasti, bagi orang yang melaksanakan ZI-RB itu atau yang berkomitmen itu, tentu dia pasti punya integritas, profesionalitas, punya inovasi dia kan, punya tanggung jawab dan memberikan keteladanan bagi rekan sejawatnya.
12.	Sejak kapan kegiatan ZI-RB ini dilaksanakan Pak ?	Khusus untuk Kementerian Agama Kabupaten Tanah Datar, itu sejak dikeluarkannya KMA Nomor 186 tahun 2017 tentang petunjuk pelaksanaan pembangunan ZI itu, jadi setelah apa KMA itu dikeluarkan, maka itu langsung dibentuk tim ZI-RB di Kemenag Tanah Datar ini. Dan Alhamdulillah itu sudah berjalan hampir 4 tahun ya Alhamdulillah, tapi memang belum sempurna tapi sudah ada jalan-jalan ke arah itu.
13.	Apakah dari tahun ke tahun kegiatan ZI-RB ini mengalami peningkatan/ kemajuan Pak ?	Alhamdulillah secara apa memang kalau dari awal itu banyaknya dulu pemahaman-pemahaman. Apa itu ZI-RB seperti yang kita katakan tadi kan ceritakan tadi, tentu meyakinkan dulu pemahaman dari anggota-anggota dari Asn Kemenag Tanah Datar, setelah itu baru disusun tupoksi masing-masing dari bidang-bidang yang ada dari ZI-RB tersebut. Jadi sampai sekarang memang sudah apa, barangkali kalau secara presentase 80% mungkin sudah paham betul dan sudah bisa melaksanakan tugas-tugas dari bidang-bidang yang diembannya masing-masing.
15.	Apa langkah-langkah yang dilakukan oleh pimpinan dalam melahirkan peta resiko Pak ?	Kalau di apa tentu mengidentifikasi, yang pertama mengidentifikasi resiko yang ada. Barangkali ketika suatu kegiatan yang dilaksanakan diidentifikasi dulu resiko-resiko yang kemungkinan muncul, langkahnya yang kedua bagaimana cara melaksanakan analisis dari resiko yang akan terjadi tersebut, setelah

	itu apa dampak-dampaknya kan, setelah itu
--	---

		haru mempersiapkan bagaimana cara mengurai dari risiko yang ditimbulkan dari suatu etika dan kegiatan yang dilaksanakan tadi
16.	Jika ada adanya benturan kepentingan dalam melakukan pekerjaan, apa yang Bapak lakukan ?	Seperi konsep kita dari awal memang seperti itu, bahwa memisahkan kepentingan urusan di atas kepentingan pribadi, itu sudah pasti itu. Sebagai aparatur sipil negara sudah bisa dipangktir. Jadi kalau ada benturan kepentingan, sementara individu, kelompok itu tentu yang diutamakan adalah kepentingan negara. Kalau disini kasus itu tentu pelayanan kepada publik itu lebih diutamakan dari pada kepentingan-kepentingan kelompok kita masing-masing
17.	Apakah ada peraturan pemerintah yang menjelaskan tentang disiplin kepegawatan Pak ?	Sudah ada, bahkan ada yang terbaru, data kalau tidak salah PP 83. Tpi sekarang ada PP 94 tahun 2021, itu terbaru itu tentang disiplin PNS, memuat didalamnya kewajiban dan larangan bagi PNS yang melanggar dari aturan-aturan yang telah ditetapkan.
18.	Setiap kapan Kepala Kantor melakukan evaluasi mengenai ZI-RB ini Pak ?	Evaluasi ZI-RB kalau dari bidang-bidang yang ada dan sebagai penanggung jawab dari kegiatan dari ketua ZI-RB itu, itu tiap bulan di evaluasi. Norma dari kepala kantor Kementerian Agama, itu minimalnya sekali setahun, tiga bulan itu dievaluasi secara keseluruhan bagaimana capaian-capaian dari yang dilaksanakan.

Narasumber,

**Jeni Hara, S.Ag**  
NIP. 197606082007011034

Pewawancara,

**Afri Yana**  
NIM. 1730403002

**Lampiran 16. Transkrip Wawancara dengan JFU Seksi Pendidikan Madrasah**

**Nama Narasumber : Bahrul Fahmi, S.AP**

**Jabatan : JFU Seksi Pendidikan Madrasah**

**Hari/Tanggal : Senin/ 14 Desember 2021**

**Waktu Wawancara : 09.23 WIB**

**Tempat : Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tanah Datar**

NO	PERTANYAAN	JAWABAN
1.	Menurut pendapat Bapak, apa yang dimaksud dengan Zona Integritas (ZI) ?	Zona kalau dalam pengertiannya, pengertian dulu ya, zona integritas itu kawasan. Jadi kalau artinya zona integritas itu yaitu suatu label atau predikat yang diberikan oleh lembaga yang ditunjuk kepada lembaga kementerian dimana pimpinan atau jajarannya memiliki keinginan atau komitmen yang kuat untuk mewujudkan lembaga itu menjadi wilayah bebas dari korupsi atau yang dikenal dengan sekarang dengan WBK, wilayah bebas dari korupsi dan WBBM, wilayah birokrasi bersih melayani, itu yang dikatakan zona integritas.
2.	Menurut pendapat Bapak, apa yang dimaksud dengan Reformasi Birokrasi (RB) ?	Reformasi birokrasi itu dikatakan dengan sistim perubahan atau langkah awal untuk melakukan penataan sistim pemerintahan untuk bisa melakukan penyelenggaraan menjadi efisien, efektif untuk dapat melayani lebih baik, masyarakat secara cepat, tepat dan profesional. Jadi zona integritas reformasi birokrasi itu wilayah yang menata tataan organisasinya di lembaga atau instansi.
3.	Menurut pendapat Bapak, apa perbedaan antara Zona Integritas (ZI) dengan Reformasi Birokrasi (RB) ?	Perbedaan antara ZI dengan RB, kalau ZI itu tertuju kepada lembaga atau orang atau pelaku yang berada di suatu lembaga yang memiliki mental yang kuat dalam menjalankan integritas yang tinggi. Jadi ZI itu adalah orang yang berada dalam suatu lembaga, sedangkan RB yaitu proses-proses penyelenggaraan atau tata administrasi yang akan di proses oleh orang atau lembaga tersebut. Jadi perbedaannya itu kalau ZI orangnya dan RB adalah administrasinya.
4.	Menurut Bapak, apa saja komponen	Kalau setelah kita lihat, komponennya pada dasarnya ada 5, yaitu yang pertama adalah

	pengungkit Zona Integritas (ZI) ?	manajemen perubahan, yang kedua penataan tata laksana, yang ketiga penataan manajemen SDM, yang keempat penguatan akuntabilitas kinerja, yang kelima penguatan pengawasan publik, itu komponennya.
5.	Apa saja komponen pengungkit Reformasi Birokrasi (RB) Pak ?	Itu sudah mencakup seluruhnya yang tadi. Pengungkit, tadikan sudah ada komponen pengungkit ZI-RB, sudah terangkum semuanya. ZI orangnya, RB penyelenggaraannya, jadi seperti manajemen perubahan itu pada orangnya, penataan manajemen SDM kepada orangnya, penguatan akuntabilitas kinerja kepada orangnya, penguatan pengawasan publik kepada RB-nya. Jadi sudah dirangkum keduanya. Baik itu ZI-RB, apa langkah-langkahnya ada 5 itu.
6.	Menurut Bapak, bagaimana peran kepala kantor dalam menerapkan Zona Integritas Reformasi Birokrasi (ZI-RB) di kantor ini ?	Untuk meningkatkan penerapan zona integritas reformasi birokrasi di kantor, itu memang harus ditunjukkan oleh seorang pimpinan atau seorang kepala kantor dengan cara memberikan keteladanan melalui tindakan, tingkah laku, komitmen dan kebijakan serta berinovasi, selaras dengan semangat menjadikan lembaga atau instansi dalam membangun ZI-RB atau yang dikenal dengan WBK, WBBM. Sehingga dengan contoh-contoh yang diberikan oleh pimpinan, maka akan terwujudlah zona integritas reformasi birokrasi di kantor atau lembaga.
7.	Bagaimana cara pembagian tugas karyawan di kantor ini Pak ?	Kalau pembagian tugas atau job pada karyawan itu secara nasional sudah merujuk kepada PMA yaitu Peraturan Menteri Agama. Kalau di Kementerian Agama sudah dijelaskan, dituangkan oleh Kementerian Agama dalam PMA, khusus untuk Kepala Kantor itu dirujuk kepada PMA Nomor 13 Tahun 2012 pasal 7. Kalau untuk pembagian tugas Kasubag, Kasi dan termasuk seluruh ASN yang ada dalam Kantor Kementerian Agama itu merujuk kepada PMA Nomor 12 Tahun 2012 pasal 269. Jadi dalam PMA dan pasal-pasal nya ada, itu sudah terbagi habis seluruhnya pembagian tugas yang ada, baik itu Kepala Kantor, Kasubag, Kasi Penyelenggara Syariah dan termasuk kepada ASN yang ada di dalamnya

		itu sudah terbagi habis.
8.	Ada 5 nilai budaya kerja, yaitu integritas, profesionalitas, inovasi, tanggung jawab dan keteladanan, menurut pendapat Bapak, apa yang dimaksud dengan profesionalitas ?	Kalau kita lihat di dalam istilahnya yang dikatakan profesionalitas itu sebutan terhadap seseorang yang memiliki mutu, kualitas, sikap, keahlian dan ilmu pengetahuan dalam menjalankan pekerjaannya atau dikatakanlah sebagai profesinya. Jadi dalam mengerjakan sebagai profesinya dia memiliki mutu, kualitas, sikap, keahlian dan ilmu pengetahuan khusus untuk itu. Itu yang dikatakan profesionalitas.
9.	Kapan seseorang dikatakan profesionalitas Pak?	Dikatakan seseorang sebagai profesional yaitu melaksanakan tugas sesuai dengan keahliannya. Contoh, kalau seorang guru matematik itu memang dia memiliki sertifikat profesional matematik, yang di ajarnya matematik, itu yang dikatakan sesuai dengan keahlian dan formalitasnya. Jadi seluruh keahlian yang dikerjakan dan secara formalitaspun sesuai. Iru baru dikatakan ahli.
10.	Jika terdapat bawahan Bapak yang tidak profesional dalam bekerja, apa yang Bapak lakukan ?	Kalau kita menemukan seseorang yang tidak profesional dengan pekerjaannya, maka kita tentu mengkaji ulang atau mendaur ulang bagaimana kualitas seseorang itu. Baik itu dari segi keahliannya atau dari segi formalitas ijazahnya. Kalau memang dia baru tamat SMA contohnya, itu pekerjaan yang sesuai dengan aturan MPA Nomor 13 tahun 2012 itu, itu adalah tata persyaratan atau mungkin pencatatan, jadi kita lihat kondisi baik itu latar belakang keahliannya, ataupun formalitas ijazahnya. Jadi dari sana bisa kita nanti merujuk kepada PMA Nomor 13 tahun 2012 dimana nanti seseorang itu ditempatkan.
11.	Apa kaitan antara ZI-RB dengan 5 nilai budaya kerja di kantor ini Pak ?	Kalau di Kementerian Agama dikenal dengan 5 nilai budaya kerja, yang pertama itu adalah integritas, yang kedua profesionalitas, yang ketiga inovasi, yang keempat tanggung jawab, yang kelima keteladanan. Jadi kaitannya dengan ZI-RB pada prinsipnya ZI-RB itu zona integritas reformasi bisa dilaksanakan, tonggak atau pilar utamanya memang yang 5 nilai

		<p>budaya kerja ini. Itu pertama harus punya integritas, yang kedua harus profesionalitas, yang ketiga harus memiliki inovasi, yang keempat harus bertanggung jawab dan yang kelima memiliki keteladanan. Dengan melaksanakan 5 nilai budaya kerja di kantor atau dimanapun, maka dengan insyaAllah apa yang kita ingini untuk mewujudkan kawasan ZI-RB dengan 5 nilai budaya kerja ini akan dengan tersendirinya akan terwujud, karena pilar-pilar untuk mewujudkan ZI-RB, harus terakum di dalam 5 nilai budaya kerja di Kantor Kementerian Agama ini.</p>
12.	Sejak kapan kegiatan ZI-RB ini dilaksanakan Pak ?	<p>ZI-RB kalau disini mungkin 2 tahun, 3 tahunan, tapi pada aturannya atau pada seyogyanya ZI-RB ini sudah langsung dilaksanakan seharusnya sejak dikeluarkan atau diberlakukan Permenpan RB No 10 tahun 2019 tentang pedoman pembangunan ZI menuju WBK WBBM dilingkungan instansi pemerintah. Jadi seharusnya pas Permenpan RB No 10 tahun 2019 itu diundangkan, maka seharusnya seluruh instansi lembaga kementerian itu sudah bisa melaksanakan, namun kita baru mulai awal 2020. Karena aturan ini keluar tahun 2019, itu baru kita laksanakan.</p>
13.	Apakah dari tahun ke tahun kegiatan ZI-RB ini mengalami peningkatan/ kemajuan Pak ?	<p>insyaAllah, karena dengan berbagai upaya, berbagai cara kita melakukan perbaikan-perbaikan di lembaga tentu sesuai dengan merujuk Permenpan RB No 10 tahun 2019 ini. Karena di dalamnya sudah diatur bagaimana sebaiknya untuk melakukan ZI-RB dan salah satunya kita merujuk kepada 5 nilai budaya kerja Kementerian Agama tadi, dengan itu kita bisa berawal untuk melangkah menjadikan Kementerian terwujud Zona Integritas Reformasi Birokrasi. insyaAllah pertriwulan atau persemester kita selalu mengevaluasi untuk meningkatkan yang lebih baik.</p>
15.	Apa langkah-langkah yang dilakukan oleh pimpinan dalam melahirkan peta	<p>Peta resiko maksudnya mungkin apa kendala-kendala nanti atau apa kemungkinan yang akan terjadi kedepannya, itu yang akan kita cari langkah-langkahnya. Jadi pada ketentuannya untuk menghilangkan atau melahirkan peta</p>

	resiko Pak ?	resiko ini tentu kita mencari bagaimana mengidentifikasi atau mencari kira-kira-kira apa yang kemungkinan yang akan terjadi, yang dikenal dengan identifikasi resiko. Setelah kita mengidentifikasi kemungkinan-kemungkinan yang akan terjadi, kita menilai tiap resiko atau menganalisa, kalau yang ini resikonya apa kira-kira nanti langkah-langkahnya, ini apa langkahnya, jadi itu yang kedua. Langkah ketiga baru nanti kita merancang, merencanakan atau menanggulangi resiko tersebut. Sesudah kita dapat merencanakan baru kita memonitor dan mengevaluasi berkala atau pertriculum, persemester atau mungkin pertahun, sehingga peta resiko yang akan terjadi itu bisa kita tanggulasi atau kita kendalikan. Jadi ada kiat-kiatnya 4 langkah, mengidentifikasi resiko, penilaian tiap resiko atau menganalisa, merencanakan atau menanggulangi resiko, yang keempat harus kita monitor dan kita evaluasi.
16.	Jika terjadinya benturan kepentingan dalam melakukan pekerjaan, apa yang Bapak lakukan ?	Untuk dalam suatu instansi, dan itu akan terjadi antara suatu pekerjaan lembaga dengan pekerjaan yang lain, bahkan mungkin dengan pribadi, dan itu tidak bisa kita hilangkan. Namun sebagai PNS atau sebagai Asn tentu kita harus memiliki integritas atau memiliki tanggung jawab, bagaimana kepentingan-kepentingan yang terjadi dilingkungan kita itu tidak terbentur. Maka perlu kita merujuk kepada aturan atau fokus pada sumpah Asn, dimana ketika kita disumpah kita dinyatakan disana harus mendahulukan kepentingan lembaga, kepentingan bangsa, kepentingan Negara di atas segala kepentingan, baik itu kepentingan golongan bahkan kepentingan pribadi, seperti itu. Jadi sehingga kalau kita memiliki atau menepati janji sumpah kita itu, maka insyaAllah benturan-benturan kepentingan yang ada di dalam diri kita, di dalam mengerjakan suatu pekerjaan di instansi kita insyaAllah akan terhindar. Karena kita memiliki integritas bahwa kepentingan negara, lembaga, bangsa itu adalah di atas segala-galanya.

17.	Apakah ada peraturan pemerintah yang menjelaskan tentang disiplin kepegawaian Pak ?	Ya kalau peraturan pemerintah ini sebenarnya banyak menjelaskan kedisiplinan pegawai itu, kewajiban pegawai, apa itu yang dilarang oleh pegawai, termasuk hukuman-hukuman, sangsi-sangsi yang akan diberikan kepada pegawai tersebut apabila melanggar kewajiban. Namun yang terbaru peraturan yang menjelaskan seluruh yang akan dilaksanakan oleh PNS tersebut, baik itu kewajiban, larangan, termasuk hukuman atau sangsi-sangsi surat peringatan sp 1, sp2, sampai hukuman ringan, hukuman sedang, itu dijelaskan yang terbaru itu adalah peraturan pemerintah republik indonesia yang dikeluarkan oleh presiden Bapak Jokowi itu No 94 tahun 2021, yang terbaru itu menjelaskan disana seluruhnya tentang disiplin PNS, kewajiban PNS, larangan PNS dan hukuman PNS, itu dijelaskan seditel-ditelnya. Kita bisa melihat di dalam PP RI, Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 94 tahun 2021 tentang disiplin pegawai.
18.	Setiap kapan Kepala Kantor melakukan evaluasi mengenai ZI-RB ini Pak ?	Seperti biasa tadi juga sudah dijelaskan bahwa ini termasuk kepada langkah-langkah ke empat di dalam peta melahirkan peta resiko, yaitu memonitoring dan mengevaluasi berkala. Jadi ZI-RB ini supaya terus berjalan dan terus bisa kita maksimalkan, maka Kepala Kantor selalu mengevaluasi paling kurang tu triwulan, sekali tiga bulan, kita dipanggil, dikumpulkan seluruh yang bertanggung jawab tentang ZI-RB diminta masukan dan diberi arahan bagaimana 3 bulan kedepannya lebih baik lagi, itu paling kurang triwulan dan persemester. Jadi dalam setahun itu secara berkalanya 4 kali dalam setahun itu diadakan. Dibawah ZI-RB kebetulan di Kementerian Agama Kabuapten Tanah Datar ada namanya agen perubahan. Jadi dari ZI-RB tersebut Kantor Kementerian Agama itu membuat inovasi melahirkan agen perubahan, dimana pekerjaan agen perubahan itu mengevaluasi terus, bukan triwulan lagi, setiap saat melihat perkembangan-pekembangan yang terjadi di Kantor Kementerian Agama ini dan memberi laporan kepada kelompok ZI-RB tadi, sehingga seluruh yang dihimpun oleh agen perubahan, sekali triwulan kita evaluasi, mana

		yang baik kita lanjutkan, mana yang kurang kita tingkatkan, sehingga ZI-RB itu benar-benar bisa kita jalankan di Kantor Kementerian Agama ini.
--	--	--

		yang baik kita lanjutkan, mana yang kurang kita tingkatkan, sehingga ZI-RB itu benar-benar bisa kita jalankan di Kantor Kementerian Agama ini.
--	--	--

Narasumber,

  
Bahri Fahmi, S.AP  
 NIP. 147709052009011012

Pewawancara,

  
Afri Yona  
 NIM. 1738103002

### Lampiran 17. Transkrip Wawancara dengan JFU Seksi Bimas Islam

**Nama Narasumber** : Arfon

**Jabatan** : JFU Seksi Bimas Islam

**Hari/Tanggal** : Senin/ 14 Desember 2021

**Waktu Wawancara** : 09.55 WIB

**Tempat** : Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tanah Datar

NO	PERTANYAAN	JAWABAN
1.	Menurut pendapat Bapak, apa yang dimaksud dengan Zona Integritas (ZI) ?	Zona Itegritas itu disingkat dengan ZI, itu adalah merupakan suatu instansi pemerintah yang diberi komitmen oleh pemerintah untuk mewujudkan wilayah bebas korupsi, jadi disingkat dengan WBK. Jadi setiap intansi diberi komitmen oleh pemerintah supaya dapat membentuk bebas korupsi diwilayah. Itu yang dimaksud dengan ZI.
2.	Menurut pendapat Bapak, apa yang dimaksud dengan Roformasi Birokrasi (RB) ?	Ok, kalau masalah Reformasi Birokrasi itu biasanya disingkat dengan RB, itu adalah merupakan upaya, yang tadi merupakan instansi pemerintahan, sekarang upaya yang terdapat di dalam instansi pemerintahan itu, untuk melakukan pembaharuan dan perubahan yang menyangkut aspek kelembagaan, jadi yang Reformasi Birokrasi itu merupakan upaya dari kita lagi, dari instansi kita, supaya dapat membentuk perubahan dan menyangkut aspek dari kelembagaan kita. Contohnya kita dari kantor Kementerian Agama, kita harus siap dan sanggup untuk perubahan, menyangkut aspek kelembagaan kita dari Kementerian Agama.
3.	Menurut pendapat Bapak, apa perbedaan antara Zona Integritas (ZI) dengan Roformasi Birokrasi (RB) ?	Kalau menurut pendapat saya, perbedaan antara ZI dan RB itu sesuai dengan penjelasan saya tadi, kalau ZI itu Zona Integritas, itu merupakan suatu instansi, merupakan wadah, kita ibaratkan inilah instansi kita kantor Kementerian Agama Kabupaten Tanah Datar. Kemudian Reformasi Birokrasi itu merupakan upaya kita, upaya atau kegiatan yang dilakukan oleh ASN atau pegawai-pegawai yang ada di dalam instansi tersebut. Jadi perbedaan supaya kita paham ZI itu merupakan suatu wadah instansi sedangkan

		RB itu adalah upaya dari dalam instansi tersebut.
4.	Menurut Bapak, apa saja komponen pengungkit Zona Integritas (ZI) ?	Nah, untuk komponen-komponen pengungkit ZI-RB ini maksudnya kan sebagai pendorong, yang pertama kita harus membentuk layanan yang baik kepada publik, bagaimana upaya kita untuk mengadakan suatu kegiatan yang baik dari pada publik. Itu masyarakat-masyarakat yang misalkan di Kementerian Agama ini kita layani dengan baik. Kemudian yang ke dua, kita sebagai Asn harus netral, maksudnya netral itu bagaimana? Tidak membeda-bedakan publik atau masyarakat yang datang berurusan ke kantor Kementerian Agama ini. Kemudian yang ke tiga kita harus berpegang teguh kepada nilai-nilai dasar, kode etik, aparatur negara, jadi itu kita juga tidak terlepas dari kode-kode etik sebagai Asn. Mungkin tiga itu yang perlu kita bahas untuk sebagai pengungkit ZI-RB.
5.	Apa saja komponen pengungkit Reformasi Birokrasi (RB) Pak ?	Mungkin sebetulnya, untuk pengungkit tadi kan sudah dijelaskan, ZI-RB itu sebetulnya tidak jauh berbeda, ya suatu instansi dan suatu upaya. Jadi kita sebagai Asn ini, layanan ini yang harus kita pergunakan, harus kita dasari dengan kita sebagai Asn. Apalagi kita harus berpegang teguh kepada kode etik sebagaimana kita sebagai seorang Asn atau sebagai pegawai kantor Kementerian Agama Kabupaten Tanah Datar
6.	Menurut Bapak, bagaimana peran kepala kantor dalam menerapkan Zona Integritas Reformasi Birokrasi (ZI-RB) di kantor ini ?	Ok, ini kalau kita lihat selama ini, peran Kepala Kantor, khususnya kementerian Agama Kabupaten Tanah Datar untuk menerapkan Zona Integritas Reformasi Birokrasi atau disingkat dengan ZI-RB itu, itu yang pertama kita harus membentuk panitia kecil, ya membentuk panitia kecil untuk meningkatkan ZI-RB itu Kepala Kantor harus menjelaskan kepada pimpinan dibawahnya seperti Kasubag atau Kasi, ya harus membentuk panitia-panitia kecil walaupun terlibat dengan pegawai itu sendiri, nah untuk meningkatkan ZI-RB di kantor kita ini. Kemudian kita dengan Kepala Kantor Kementerian Agama harus melakukan

		penataan dan penguatan organisasi oleh panitia tersebut. Nah, kalau seandainya sudah terbentuk panitia-panitia kecil, beliauah orang yang terkemuka untuk meningkatkan membentuk kekuatan ZI-RB di organisasi tersebut. Kemudian yang ke tiga kalau menurut saya itu harus adanya pengolaan dan pengembangan administrasi instansi. Jadi kita sudah adanya ketentuan atau peraturan atau kesepakatan, kita harus mengolah kegiatan-kegiatan tersebut dengan baik dan benar, mungkin itu saja.
7.	Bagaimana cara pembagian tugas karyawan di kantor ini Pak ?	Ok, untuk pembagian tugas di kantor kita ini, apalagi kantor Kementerian Agama Kabupaten Tanah Datar itu banyak tugas yang dilakukan. Nah selama ini, di kantor kita ini terdiri dari beberapa seksi, ada seksi bimas, ada seksi pontren, ada seksi pendidikan madrasah, ada seksi haji, dan juga ada seksi dari pais, nah untuk membagi tugas kepada Asn, itu kita harus berdasarkan kepada kemampuan oleh seseorang Asn. Apalagi kita, setiap asn ini juga mendapatkan SK, itu namanya ada SK JFU dan SK JFT. Nah kalau seandainya ada penilaian atau rotasi dari kepala kantor Kementerian Agama, itu biasanya menilai dari kesiapan seorang asn, dimana dia sanggup atau bisa melaksanakan tugas tersebut, jadi sesuai dengan kemampuan dari asn tersebut.
8.	Ada 5 nilai budaya kerja, yaitu integritas, profesionalitas, inovasi, tanggung jawab dan keteladanan, menurut pendapat Bapak, apa yang dimaksud dengan profesionalitas ?	Ok, yang dimaksud dengan profesionalitas itu adalah keahlian kita, profesional, keahlian atau bisa disebut dengan skill, itu keahlian kita, ilmu kita memadai untuk melakukan suatu kegiatan atau melakukan suatu kewajiban, dalam artian kita harus bertanggung jawab dan dapat dipercaya terhadap kegiatan-kegiatan yang kita lakukan di instansi tersebut. Kita pahami atau menguasai kegiatan-kegiatan tersebut yang kita lakukan. Jadi bisa mendapatkan hasil yang maksimal atau hasil yang baik. Itu yang dikatakan dengan profesionalitas.
9.	Kapan seseorang dikatakan	Kalau kapannya itu mulai dari awalnya pekerjaan sampai selesainya pekerjaan. Ibarat

	<p>profesionalitas Pak?</p>	<p>kata orang minang, orang profesionalitas itu, kalau mendapatkan suatu pekerjaan itu, selesaikan dulu suatu pekerjaan, baru dikerjakan, nah itulah orang minang. Ya bagaimana maksudnya, diselesaikan dulu suatu pekerjaan, kalau sudah selesai baru dikerjakan. Nah intinya apa, seorang profesionalitas itu harus memikirkan kedepan terlebih dahulu. Kalau kita membangun suatu gedung contohnya atau suatu bangunan, kita harus selesaikan pemikiran dulu, apa yang langkah-langkah kita lakukan, contoh membuat pondasinya, walaupun belum kita kerjakan, tetapi bentuk pondasinya itu sudah siap kita bayangkan. Begitu juga dengan model, bagaimana model dindingnya, atapnya, dan walaupun belum kita kerjakan, bentuknya sudah bisa hasilnya kita terapkan. Jadi oleh sebab itu orang minang mengatakan, selesaikan dulu suatu pekerjaan, setelah selesai baru dikerjakan. Jadi kita harus melakukan kegiatan-kegiatan itu harus memikirkan bagaimana hasilnya dikemudian.</p>
10.	<p>Jika terdapat bawahan Bapak yang tidak profesional dalam bekerja, apa yang Bapak lakukan ?</p>	<p>Kalau seandainya staf atau karyawan atau anggota sesama kinerja, kalau tidak profesional dalam melakukan suatu kegiatan, itu yang jelas kita harus membantu beliau, disamping membantu beliau kita harus juga mengajarkan bagaimana bisa menguasai suatu kegiatan atau yang harus dilakukan itu melakukan suatu kewajiban, harus kita bimbing beliau. Bukanlah kita remehkan, bukan kita cemoohhkan, tidak, tetapi harus kita bimbing, dalam artian kita ajarkan sesuai dengan kemampuan kita.</p>
11.	<p>Apa kaitan antara ZI-RB dengan 5 nilai budaya kerja di kantor ini Pak ?</p>	<p>Ok, kita kembali kepada ZI-RB dengan 5 nilai budaya kerja, itu sebetulnya kaitannya itu adalah sama-sama menjaga nama baik korp. Ya bagaimana dengan ZI-RB, bagaimana dengan 5 nilai budaya kerja itu kaitannya adalah sama-sama menjaga nama baik korp atau instansi pemerintahan. Ya mungkin dengan ZI-RB dengan 5 nilai budaya kerja, itu 5 nilai budaya kerja itu merupakan usaha atau upaya untuk menjaga nama baik korp, begitu</p>

		juga dengan ZI-RB.
12.	Sejak kapan kegiatan ZI-RB ini dilaksanakan Pak ?	ZI-RB, kalau semenjak kapan, bagaimana saya menjawabnya ya, ketika saya masuk ke instansi sebagai asn, ZI-RB ini sudah ada, jadi saya masuk kesini ZI-RB itu sudah ada. Ya kebetulan saya sebagai asn, baru beberapa tahun inilah, itu sepengetahuan saya. Tetapi kalau menurut informasi ya, menurut informasi dari teman-teman sekinerja di ruangan ini, itu kalau tidak salah tahun 2014, nah pas kebetulan 2014 itu saya baru masuk, atau sebagai asn kantor Kementerian Agama Kabupaten Tanah Datar.
13.	Apakah dari tahun ke tahun kegiatan ZI-RB ini mengalami peningkatan/ kemajuan Pak ?	Kalau menurut penelitian atau pengamat yang saya lakukan khususnya di kantor kita ini, semenjak tahun 2014 dan kebetulan saya 2014 itu baru masuk di kantor kita ini, dan informasinya dulu tahun 2014 telah adanya ZI-RB. Nah kalau menurut pemantuan saya di kantor ini alhamdulillah lah ada kemajuan, ada peningkatan dari tahun ketahunnya. Itu menurut pengamatan yang saya lakukan di kantor ini. Walaupun sedikit demi sedikit di kantor kita ini jelas ada kemajuan, ada peningkatan di kantor kita ini.
15.	Apa langkah-langkah yang dilakukan oleh pimpinan dalam melahirkan peta resiko Pak ?	Langkah-langkah yang dilakukan oleh pimpinan dalam melahirkan peta resiko, maksudnya seperti adanya suatu permasalahan ya, yang pertama pimpinan itu harus melihat sendiri, ya pimpinan itu tidak harus percaya langsung dari aduan-aduan atau pengaduan dari orang lain, tidak harus demikian, tetapi harus dilihat sendiri. Memang betul atau tidak seseorang itu melakukan suatu kesalahan, baru disitu bisa di ambil resiko. Kalau seandainya kita langsung percaya dengan omongan orang lain, rasanya itu tidak wajarlah. Kemudian kalau sudah kita lihat secara sendiri, memang benar, itu harus kita menegur, yang dari kepala ya atau yang dari pimpinan harus menegur. Kita sesama kita tidak mungkinlah kita menegurnya, karena tidak ada wewenang kita untuk menegur sesama kita. Jadi yang menegur itu adalah pimpinan, kalau seandainya sudah

		<p>dilihat secara nyata memang betul melakukan kesalahan. Kemudian kalau seandainya sudah ditegur, namun tidak ada juga perubahan dari seseorang tersebut, maka pimpinan berhak mengambil suatu tindakan. Nah, bagaimana tindakannya, itu tergantung kepada pimpinan kita. Ya kalau tindakan itu bisa jadi teguran atau bisa jadinya, ya banyaklah permasalahan yang terlibat dengan asn, kalau kita lihat selama ini adalah seperti mutasi, ada penurunan pangkat, itu sesuai dengan persoalan dimiliki. Mungkin 3 langkah itu yang harus dilakukan oleh pimpinan dalam mengambil langkah-langkah dalam peta resiko. Dilihat dulu, apakah betul atau tidak, kemudian kalau seandainya betul, harus melakukan peneguran, kalau sudah dilakukan peneguran juga tidak ada perubahan, maka harus diambil tindakan oleh pimpinan tersebut.</p>
16.	<p>Jika terjadinya benturan kepentingan dalam melakukan pekerjaan, apa yang Bapak lakukan ?</p>	<p>Ok, mungkin ini sudah pernah terjadi sama saya pribadi dan sama anggota di ruangan seksi Bimas ini, memang suatu pekerjaan dengan pekerjaan lain itu harus sama-sama penting rasanya, tetapi harus dilakukan dalam satu waktu, mungkin itu maksud adek Yona. Nah, di dalam pekerjaan yang akan dilakukan selama ini, mungkin kami bisa membagi pekerjaan itu sesuai dengan kemampuan masing. Contoh kalau seandainya ada undangan dari instansi lain hari ini, kemudian ada juga kegiatan pada hari ini, kami dari seksi Bimas, itu harus dibagi pekerjaannya sesama teman sejawat, sesuai dengan kemampuan dan skill yang dimiliki dalam suatu pekerjaan tersebut. Ya dibagilah, tidak mungkinlah suatu pekerjaan itu kita tinggalkan begitu saja, sedangkan kita disini ada beberapa orang.</p>
17.	<p>Apakah ada peraturan pemerintah yang menjelaskan tentang disiplin kepegawaian Pak ?</p>	<p>Kalau untuk masalah kedisiplinan tentang kepegawaian itu pasti ada, adalah. Contohnya dalam suatu ZI-RB itu ada peraturan yang menjelaskan kedisiplinan. Begitu juga dengan 5 nilai budaya kerja yang kita bahas tadi, disitu aja sudah ada kedisiplinan. Jadi untuk</p>

		<p>kepegawaian khususnya Kementerian Agama atau pada umumnya pegawai baik negeri maupun swasta pasti ada peraturan yang dimiliki di suatu instansi tersebut. Jadi kalau untuk masalah peraturan pegawai ini salah satunya seperti PP 53 tahun 2010 itu tentang disiplin kepegawaian. Kemudian ada lagi PP 94 tahun 2021, ini PP baru, itu tentang kedisiplinan pegawai dalam melaksanakan tugas dan urusan cuti. Jadi banyak PP PP yang dikeluarkan oleh pemerintah untuk masalah disiplin. Mungkin itu 2 contoh yang saya sampaikan, bagaimana disiplin pegawai itu terdapat pada PP 53 tahun 2010, kemudian PP 94 tahun 2021 tentang kedisiplinan pegawai dalam melaksanakan tugas dan bagaimana urusan cuti sebagai apa.</p>
18.	<p>Setiap kapan Kepala Kantor melakukan evaluasi mengenai ZI-RB ini Pak ?</p>	<p>Jadi untuk ZI-RB itu sebetulnya untuk mengevaluasi kegiatan ZI-RB itu sebetulnya ada setiap harinya. Setiap hari, setiap bulan dan setiap tahun. Itu kedisiplinan kita, salah satunya. Jadi pimpinan itu harus mengontrol setiap hari, kalau tidak bisa kontrolnya lepas, kan ada Kasabag, Kasabag kan ada Kaso-Kaso dan segala macamnya. Kita sebagai apa sendiri pun harus mengevaluasi kegiatan ZI-RB ini. Harus dievaluasi, walaupun kita secara pribadi, nah karena kita ini harus bisa dan sanggup untuk mengontrol diri atau mengevaluasi diri, apakah kita sudah bisa melakukan ZI-RB dan juga termasuk 5 nilai budaya kerja, kitalah yang menilai, kita harus mengevaluasi, kalau sendainya dengan formal, itu kegiatan itu kan dievaluasi satu kali 6 bulan atau satu kali setiap tahun, bisa jadi.</p>

Merasumber,



Arifin  
NIP. 198107242014111001

Pewawancara,



Afri Yoni  
NIM. 1730103002

**Lampiran 18. Transkrip Wawancara dengan JFU Seksi Pendidikan Agama Islam**

**Nama Narasumber : Rina Susanti, SE**

**Jabatan : JFU Seksi Pendidikan Agama Islam**

**Hari/Tanggal : Kamis/ 06 Desember 2021**

**Waktu Wawancara : 09.23 WIB**

**Tempat : Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tanah Datar**

<b>NO</b>	<b>PERTANYAAN</b>	<b>JAWABAN</b>
1.	Menurut pendapat Ibuk, apa yang dimaksud dengan Zona Integritas Reformasi Birokrasi (ZI-RB) ?	Predikat yang diberikan di satuan kerja yang mempunyai komitmen mewujudkan wilayah bebas korupsi dan bersih melayani melalui reformasi birokrasi.
2.	Menurut pendapat Ibuk, apa perbedaan antara Zona Integritas (ZI) dengan Reformasi Birokrasi (RB) ?	ZI mempunyai komitmen mewujudkan wilayah bebas korupsi. RB membawa perubahan sistem yang telah ada.
3.	Menurut Ibuk, apa saja komponen pengungkit Zona Integritas Reformasi Birokrasi (ZI-RB) ?	Manajemen perubahan, penataan tata laksana, penataan manajemen SDM, penguatan akuntabilitas kerja dan peningkatan kualitas pelayanan publik.
4.	Menurut Ibuk, bagaimana peran kepala kantor dalam menerapkan Zona Integritas Reformasi Birokrasi (ZI-RB) di kantor ini ?	Melakukan evaluasi dalam 6 bulan sekali.
5.	Bagaimana cara pembagian tugas karyawan di kantor ini Buk ?	Untuk penempatan karyawan sudah 90% tepat sasaran.
6.	Ada 5 nilai budaya kerja, yaitu integritas, profesionalitas, inovasi, tanggung jawab dan keteladanan, menurut pendapat Ibuk, apa yang dimaksud dengan profesionalitas ?	Profesionalitas adalah bekerja secara disiplin dan tepat waktu.
7.	Apakah kaitan antara ZI-RB dengan 5 nilai budaya kerja di kantor ini Buk ?	Dalam ZI-RB terdapat 5 nilai budaya kerja

8.	Sejak kapan kegiatan ZI-RIS ini dilaksanakan Pak ?	Sejak tahun 2015
9.	Apakah langkah-langkah yang dilakukan oleh pimpinan dalam melakukan peta risiko Pak ?	Pimpinan menyusun peta risiko sesuai bersama-sama.
10.	Jika terjadinya bencana kepentingan dalam melakukan pekerjaan, apa yang Pak lakukan ?	Selalu profesional dalam bekerja, tidak menahakalakan kepentingan pribadi, selalu mengikuti SOP yang ada.
11.	Apakah ada peraturan pemerintah yang menjelaskan tentang disiplin kepegawaian Pak ?	Ada, PP No. 94 tahun 2021 tentang disiplin Pegawai negeri sipil.
12.	Setiap kapan Kepala Kantor melakukan evaluasi mengenai ZI-RIS ini Pak ?	Pec 6 bulan sekali.

Narasumber,



Rina Nurrahmi, SE  
NIP. 1978011052009122004

Pewawancara,



Afri Yona  
NIM. 1730103002

### Lampiran 19. Transkrip Wawancara dengan Kasi PAIS

**Nama Narasumber : H. M. Algafari, S.Ag**

**Jabatan : Kasi Pendidikan Agama Islam (PAIS)**

**Hari/Tanggal : Rabu/ 21 Desember 2021**

**Waktu Wawancara : 09.03 WIB**

**Tempat : Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tanah Datar**

NO	PERTANYAAN	JAWABAN
1.	Menurut pendapat Bapak, apa yang dimaksud dengan Zona Integritas Reformasi Birokrasi (ZI-RB) ?	Zona Integritas dan Reformasi Birokrasi mkasudnya adalah terbentuknya suatu lembaga yang komit dengan regulasi yang ada dalam setiap layanan masyarakat.
2.	Menurut pendapat Bapak, apa perbedaan antara Zona Integritas (ZI) dengan Roformasi Birokrasi (RB) ?	ZI lebih kepada hasil sedangkan RB adalah proses.
3.	Menurut Bapak, apa saja komponen pengungkit Zona Integritas Reformasi Birokrasi (ZI-RB) ?	Manajemen perubahan, penataan tata laksana, penataan manajemen SDM, penguatan dan layanan publik.
4.	Menurut Bapak, bagaimana peran kepala kantor dalam menerapkan Zona Integritas Reformasi Birokrasi (ZI-RB) di kantor ini ?	Peran kepala kantor adalah motivator untuk Bergeraknya proses dari komponen pengungkit diatas.
5.	Bagaimana cara pembagian tugas karyawan di kantor ini Pak ?	Pembagian tugas merujuk kepada 6 faktor pengungkit dari ZI-RB.
6.	Ada 5 nilai budaya kerja, yaitu integritas, profesionalitas, inovasi, tanggung jawab dan keteladanan, menurut pendapat Bapak, apa yang dimaksud dengan profesionalitas ?	Seseorang ditempatkan dan bekerja sesuai keahliannya
7.	Apa kaitan antara ZI-RB dengan 5 nilai budaya kerja di kantor ini Pak ?	5 nilai budaya kerja adalah prinsip kerja yang semestinya menjadi budaya dalam aktivitas kerja sehari-hari.
8.	Sejak kapan kegiatan ZI-RB ini dilaksanakan Pak ?	Penguatan ZI-RB dilaksanakan kembali di awal tahun 2019 dengan

		melaksanakan program yang ada.
9.	Apakah langkah-langkah yang dilakukan oleh pimpinan dalam melaksanakan peta risiko Pak ?	Pimpinan menyusun peta risiko secara bersama, sehingga masing-masing bagian bertanggung jawab.
10.	Jika terjadinya bencana kepentingan dalam melakukan pekerjaan, apa yang Bapak lakukan ?	Mencarikan solusi semua kekurangan yang dimiliki.
11.	Apakah ada peraturan pemerintah yang menjelaskan tentang disiplin kepegawaian Pak ?	Ada, PP No. 94 tahun 2023 tentang disiplin PNS.
12.	Setiap kapan Kepala Kantor melakukan evaluasi mengenai ZI-RB ini Pak ?	Pimpinan melakukan observasi secara berkala, minimal 1 kali triwulan.

Narasumber,

  
**H. M. Alzafri, S.Ag.**  
 NIP. 197087171998831041

Pewawancara,

  
**Mri Yana**  
 NEM. 1730183902

**Lampiran 20. Transkrip Wawancara dengan JFU Seksi Bimas Islam**

**Nama Narasumber : Gushendri**

**Jabatan : JFU Seksi Bimas Islam**

**Hari/Tanggal : Senin/ 06 Desember 2021**

**Waktu Wawancara : 10.10 WIB**

**Tempat : Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tanah Datar**

<b>NO</b>	<b>PERTANYAAN</b>	<b>JAWABAN</b>
1.	Apa yang Bapak Ketahui tentang ZI-RB ?	ZI adalah komitmen pegawai dan inovasi.
2.	Bagaimana pandangan Bapak terhadap kepala kantor dalam menerapkan ZI-RB di kantor ini ?	Sangat baik dalam bertekad tentang program tersebut.
3.	Menurut Bapak, apakah pelaksanaan ZI-RB ini sudah terlaksana dengan baik atau belum ?	Sudah, namun masih ada yang perlu ditingkatkan.
4.	Menurut Bapak, bagaimana pembagian kerja yang dilakukan oleh kepala kantor di kantor ini ?	Sudah sesuai dengan tupoksi masing-masing ASN.
5.	Menurut pendapat Bapak, apa yang dimaksud dengan profesionalitas ?	Profesionalitas adalah suatu pekerjaan yang dilaksanakan sesuai ahlinya.
6.	Jika seandainya ada rekan kerja Bapak yang tidak profesional dalam bekerja, apa yang Bapak lakukan ?	Akan memberikan saran agar sesuai dengan apa apa yang ditugaskan .
7.	Sikap apa yang Bapak tunjukkan ketika tidak setuju akan suatu hal, namun tetap harus melakukannya ?	Tetap melaksanakan tugas sebab harus patuh kepada pimpinan.
8.	Apa yang bapak lakukan ketika tidak ada pekerjaan diruangan ?	Akan mencari kesibukan lain.
9.	Menurut pendapat Bapak, apakah komunikasi antara atasan dengan bawahan berjalan dengan baik ?	Sudah berjalan sesuai dengan aturan yang berlaku.
10.	Apakah ada kepala kantor melakukan evaluasi mengenai ZI-RB ?	Ada, bahkan setiap ada kesempatan dan waktu.

Narasumber,



Guslinda  
197411162006041002

Pewawancara,



Afri Yana  
NIM. 1731103002

### Lampiran 21. Transkrip Wawancara dengan Security

**Nama Narasumber : Maipandra**

**Jabatan : Security**

**Hari/Tanggal : Senin/ 26 Desember 2021**

**Waktu Wawancara : 09.42 WIB**

**Tempat : Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tanah Datar**

NO	PERTANYAAN	JAWABAN
1.	Menurut pendapat Bapak, apa yang dimaksud dengan Zona Integritas (ZI) ?	Zona integritas adalah komitmen untuk mewujudkan wilayah bebas korupsi dan peningkatan kualitas.
2.	Menurut pendapat Bapak, apa yang dimaksud dengan Reformasi Birokrasi (RB) ?	Reformasi birokrasi yaitu pembaharuan dan perubahan menyangkut kelembagaan.
3.	Menurut Bapak, apa saja komponen pengungkit Zona Integritas Reformasi Birokrasi (ZI-RB) ?	Perubahan, penataan tata laksana, manajemen SDM, penguatan kinerja, pengawasan dan pelayanan.
4.	Menurut Bapak, bagaimana peran kepala kantor dalam menerapkan Zona Integritas Reformasi Birokrasi (ZI-RB) di kantor ini ?	Mengawasi jalannya Zona Integritas dan Reformasi Birokrasi (ZI-RB).
5.	Ada 5 nilai budaya kerja, yaitu integritas, profesionalitas, inovasi, tanggung jawab dan keteladanan, menurut pendapat Bapak, apa yang dimaksud dengan profesionalitas ?	Profesionalitas yaitu mampu menunjukkan kualitas dalam sebuah pekerjaan.
6.	Kapan seseorang dikatakan profesionalitas Pak ?	Saat dia menyelesaikan tugas dari seorang pimpinan dengan baik.
7.	Jika terdapat rekan kerja Bapak yang tidak profesional dalam bekerja, apa yang Bapak lakukan ?	Menunjukkan atau memberi nasehat.
8.	Jika terjadinya benturan kepentingan dalam melakukan pekerjaan, apa yang Bapak lakukan ?	Melaksanakan pekerjaan yang lebih penting terlebih dahulu.
9.	Seperti yang Bapak lihat disetiap paginya, apakah seluruh	Tidak seluruhnya, ada beberapa

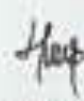
	karyawan kantor datang tepat waktu ?	
--	--------------------------------------	--

Narasumber,

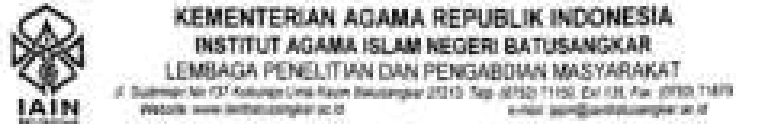


Mulyandira

Pewawancara,

Afri Yona  
NIM. 1730103002

## Lampiran 22. Surat-Surat Penelitian



Nomor : B- 06000m.27/L.PTL.00/11/2021 10 November 2021  
 Sifat : Biasa  
 Lampiran : 1 Rangkap  
 Perihal : **Mohon Rekomendasi Surat Ijin Penelitian**

Yth. Bupati Tanah Datar  
 Up. Kepala Kantor KRISBANGPOL Kabupaten Tanah Datar  
 Batusangkar

Assalamu 'alaikum Wt. Wb.  
 Dengan hormat,

Dengan ini disampaikan kepada Bapak/Ibu bahwa Mahasiswa yang tersebut di bawah ini

Nama/NIK	: Ali Yona / 1730103002
Tempat/Tanggal Lahir	: Pagaruyung, 10 Juli 1997
Kartu Identitas	: KTP: 1304055507970001
Fakultas	: Tarbiyah dan Ilmu Keguruan
Program Studi	: Manajemen Pendidikan Islam
Alamat	: Jorong Gudang Nagari Pagaruyung Kecamatan Tanjung Emas Kabupaten Tanah Datar

akan melakukan pengumpulan data untuk proses Penulisan Laporan Hasil Penelitiannya sebagai berikut:

Judul Penelitian	: Peran Kepala Kantor Dalam Menerapkan Zona Integritas (Zona Integritas Birokrasi (Z-IB)) di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tanah Datar
Lokasi	: Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tanah Datar
Waktu	: 11 November 2021 s.d 11 Januari 2022
Dosen Pembimbing 1	: Hutran, M.Pd
2	: -

Untuk itu, diharapkan kiranya Bapak/Ibu berkenan memberikan surat ijin penelitian mahasiswa yang bersangkutan sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

Demikian disampaikan, atas bantuan dan kerjasamanya diucapkan terima kasih.

Ratus,

Dr. H. Muhammad Fata, M. Pd

**Tembusan:**

1. Rector IAIN Batusangkar (Sebagai Lampiran)
2. Dekan Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan IAIN Batusangkar (Sebagai Lampiran)



**PEMERINTAH KABUPATEN TANAH DATAR  
KANTOR KESATUAN BANGSA DAN POLITIK  
(KESBANGPOL)**

Jl. Raya Batuagah - Bukit Tinggi - Simpang Antara Jalan Simpang Kec. Tinggi Tanah

**SURAT KETERANGAN/REKOMENDASI**

Nomor : 078/211 /KESBANGPOL/2021

Berdasarkan Peraturan Menteri Dalam Negeri RI Nomor : 43 Tahun 2018 tanggal 11 Januari 2018 dan perubahan atas Peraturan Menteri Dalam Negeri RI Nomor : 07 Tahun 2014 tanggal 21 Januari 2014 dan Peraturan Menteri Dalam Negeri RI Nomor : 64 Tahun 2011 tentang Pedoman Penelitian Rekomendasi Penelitian, dan surat Ketua LPPM IAIN Batuagah Nomor : B-0932/In.27/A-1/15.08/11/2021 tanggal 11 November 2021 perihal izin Penelitian. Setelah dipelajari dengan ini kami atas nama Pemerintah Kabupaten Tanah Datar menyatakan tidak keberatan atas maksud Penelitian dengan lokasi di Kabupaten Tanah Datar yang akan dilakukan oleh :

Nama	: <b>APRIYONA</b>
Tanggal/Tgl. Lahir	: Pagaruyug, 15 Juli 1997
Pelajaran	: Mahasisa
Alamat	: Jorong Gudang Nagari Pagaruyug Kecamatan Tinggi Emas
Kartu Identitas	: KTP 1304055587970001
Maksud dan Objek	: Lain Penelitian
Judul	: <b>"PERAN KEPALA KANTOR DALAM MENERAPKAN DONA INTEGRITAS REFORMASI BERKORASI (20-00) DI KANTOR KEMENTERIAN AGAMA KABUPATEN TANAH DATAR</b>
Lokasi Penelitian	: Kementerian Agama Kabupaten Tanah Datar
Waktu	: 11 November 2021 sd 11 Januari 2022
Anggota	: -

Dengan ketentuan sebagai berikut :

1. Kegiatan Penelitian tidak boleh menyimpang dari maksud dan objek sebagaimana tersebut di atas.
2. Menyerahkan kelengkapan serta maksud Penelitian yang akan dilaksanakan dengan menyerahkan surat surat keterangan yang berhubungan dengan ini kepada Pemerintah setempat dan melaporkan kembali waktu akan berangkat.
3. Dalam melaksanakan Penelitian agar dapat berkoordinasi dengan instansi terkait.
4. Menetapi semua peraturan yang berlaku dan menghormati adat - istiadat serta kebiasaan masyarakat setempat.
5. Bila terjadi penyimpangan/pelanggaran terhadap ketentuan-ketentuan tersebut diatas maka Surat Keterangan/Rekomendasi ini akan **DICABUT** kembali.
6. Surat Keterangan/Rekomendasi ini diberikan berlaku mulai 11 November 2021 sd 11 Januari 2022.
7. Melaporkan hasil Penelitian kepada Bupati Tanah Datar Cq. Kantor Kesatuan Bangsa dan Politik Kabupaten Tanah Datar

Demikian surat keterangan/ rekomendasi ini dibebaskan untuk dipergunakan sebagaimana



Terselasa 10 :

1. Bupati Tanah Datar (sebagai laporan)
2. Bendaharawan Tanah Datar di Batuagah
3. Sekretaris Tanah Datar di Batuagah
4. Kementerian Agama Kabupaten Tanah Datar di Batuagah
5. Ketua LPPM IAIN Batuagah di Batuagah
6. Yang Berkepentingan.



**KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA**  
**KANTOR KEMENTERIAN AGAMA KABUPATEN TANAH DATAR**  
 Jalan Muhammad Yamin Bukit Gombang Batusangkar 26 (0752) 71033 - Faksimili 72932  
 Website: [www.kemtanas-smschokor.info](http://www.kemtanas-smschokor.info), email: [tanahdatar@kemtanas.go.id](mailto:tanahdatar@kemtanas.go.id)

Nomor : B-7902/KK.03.A-a/TL.00/11/2021 /C/ November 2021  
 Lampiran : -  
 Hal : Rekomendasi Penelitian

Yth. Sdr. Ahi Yona  
 di tempat

Dengan hormat,

Berdasarkan surat dari LPPM Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Batusangkar No: B.0932/tn.27/L.1/TL.00/11/2021 tanggal 11 November 2021 perihal Mohon Izin Penelitian dan Permohonan dari ybs tertanggal 18 November 2021 perihal Mohon Rekomendasi Penelitian, setelah dipelajari dengan ini kami Kepala Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tanah Datar memberikan izin atas maksud Penelitian kepada Saudara :

Nama	: Ahi Yona
NIM	: 1730102002
Fakultas/Jurusan	: Tarbiyah dan Ilmu Keguruan/ Manajemen Pendidikan Islam
Maksud dan Objek	: Penelitian awal dalam rangka penyelesaian Skripsi
Judul	: Peran Kepala Kantor Dalam Menerapkan Zona Integritas Reformasi Birokrasi (ZI-RB) Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tanah Datar
Lokasi Penelitian	: Kantor Kementerian Agama Kab. Tanah Datar
Waktu Pelaksanaan	: 11 November 2021 s.d 11 Januari 2022

Dengan ketentuan sebagai berikut :

1. Kegiatan penelitian tidak boleh menyimpang dari objek sebagaimana tersebut di atas.
2. Memberikan kedatangan serta maksud penelitian yang akan dilaksanakan dengan menurahkan surat – surat keterangan yang berhubungan dengan penelitian kepada Kantor setempat.
3. Mematuhi semua peraturan yang berlaku dan menghormati Kepala, dan Pegawai setempat.
4. Bila terjadi penyimpangan / pelanggaran terhadap ketentuan tersebut di atas maka Surat Izin Penelitian akan **DICABUT** kembali.
5. Surat Izin Penelitian ini mulai berlaku sejak tanggal surat ini dikeluarkan.
6. Menyerahkan analisis Hasil Penelitian sebelum meninggalkan lokasi dan objek yang diteliti kepada Kantor Kementerian Agama Kab. Tanah Datar.

Demikian surat izin penelitian ini dikeluarkan untuk dapat dipergunakan sepenuhnya.



Tambuan:

1. Kepala Kantor Wilayah Kem. Agama Prop. Sumatera Barat, Padang.
2. Dekan Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan IAIN Batusangkar.
3. Ketua LPPM IAIN Batusangkar.

### Lampiran 23. Dokumentasi Saat Penelitian



(Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tanah Datar)



(Wawancara dengan Kasubag TU)



(Wawancara dengan JFT TU)



(Wawancara dengan JFT TU)



(Wawancara dengan JFU PHU)



(Wawancara dengan JFU Pendmad)



(Wawancara dengan JFU Bimas)



(Wawancara dengan Kasi PAIS)



(Wawancara dengan JFU Bimas)



(Wawancara dengan JFU PAIS)



(Wawancara dengan Security)