

**IMPLEMENTASI NILAI-NILAI BUDAYA KERJA DALAM PENINGKATAN
KINERJA PEGAWAI KEMENTERIAN AGAMA KABUPATEN BLITAR**

SKRIPSI

OLEH

NABIELA WAFIQ AZIZAH

NIM. 200106110042



PROGRAM STUDI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM

FAKULTAS ILMU TARBIYAH DAN KEGURUAN

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG

2024

**IMPLEMENTASI NILAI-NILAI BUDAYA KERJA DALAM PENINGKATAN
KINERJA PEGAWAI KEMENTERIAN AGAMA KABUPATEN BLITAR**

SKRIPSI

**Diajukan Kepada Fakultas Ilmu Tarbiyah Dan Keguruan
Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang
Untuk Memenuhi Salah Satu Persyaratan Memperoleh Gelar Sarjana**

Oleh

Nabiela Wafiq Azizah

NIM. 200106110042



**PROGRAM STUDI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
FAKULTAS ILMU TARBIYAH DAN KEGURUAN
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG**

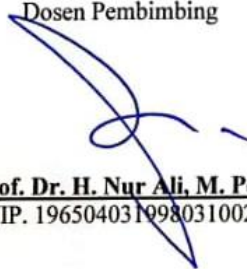
2024

LEMBAR PERSETUJUAN SKRIPSI

LEMBAR PERSETUJUAN

Skripsi dengan judul “Implementasi Nilai Budaya Kerja Dalam Peningkatan Kinerja Pegawai Kementerian Agama Kabupaten Blitar” yang ditulis oleh Nabiela Wafiq Azizah ini telah diperiksa dan disetujui untuk diajukan sidang ujian tanggal 25 Oktober 2024.

Dosen Pembimbing



Prof. Dr. H. Nur Ali, M. Pd.
NIP. 196504031998031002

Mengetahui,

Ketua Program Studi



Dr. Nurul Yaqien, S.Pd.I, M.Pd.
NIP. 197811192006041001

LEMBAR PENGESAHAN

IMPLEMENTASI NILAI-NILAI BUDAYA KERJA DALAM PENINGKATAN KINERJA PEGAWAI KEMENTERIAN AGAMA KABUPATEN BLITAR

SKRIPSI

Dipersiapkan dan disusun oleh Nabila Wafiq Azizah (200106110042)
Telah diujikan di depan penguji pada tanggal 18 November 2024 dan dinyatakan

LULUS

Serta diterima sebagai salah satu persyaratan
Untuk memperoleh gelar strata 1 Sarjana Manajemen Pendidikan Islam (S. Pd)

Dosen Penguji

Tanda Tangan

Penguji Utama

Dr. H. Muhammad In'am Esha, M. Ag.

: 

NIP. 19750310 200312 1 004

Ketua

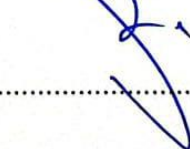
Angga Teguh Prasetyo, M. Pd.

: 

NIP. 19850722 20160801 1 008

Sekretaris

Prof. Dr. H. Nur Ali, M. Pd.

: 

NIP. 19650403 199803 1 002

Mengesahkan,

Dekan Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan



Prof. Dr. H. Nur Ali, M. Pd.

NIP. 19650403 199803 1 002

LEMBAR PERNYATAAN KEASLIAN TULISAN

LEMBAR PERNYATAAN KEASLIAN TULISAN

Saya yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama :Nabiela Wafiq Azizah

NIM :200106110042

Program Studi :Manajemen Pendidikan Islam

Judul Skripsi :Implementasi Budaya Kerja Dalam Peningkatan Kinerja Pegawai
Kementerian Agama Kabupaten Blitar

Menyatakan dengan sebenarnya bahwa skripsi ini merupakan karya saya sendiri, bukan plagiasi dari karya yang telah ditulis atau diterbitkan orang lain sebelumnya. Adapun pendapat atau temuan orang lain dalam skripsi ini dikutip atau dirujuk sesuai kode etik penulisan karya ilmiah dan dicantumkan dalam daftar rujukan.

Apabila di kemudian hari ditemukan adanya unsur-unsur plagiasi di skripsi ini, maka saya bersedia untuk diproses sesuai dengan peraturan yang berlaku .

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sebenar-benarnya dan tanpa adanya paksaan dari pihak manapun.

Malang, 20 Oktober 2024

Hormat saya,



Nabiela Wafiq Azizah

NIM.200106110042

MOTTO

إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُ بِالْعَدْلِ وَالْإِحْسَانِ وَإِيتَائِ ذِي الْقُرْبَىٰ وَيَنْهَىٰ عَنِ الْفَحْشَاءِ وَالْمُنْكَرِ وَالْبَغْيِ

يَعِظُكُمْ لَعَلَّكُمْ تَذَكَّرُونَ ٩٠

Sesungguhnya Allah menyuruh berlaku adil, berbuat kebajikan, dan memberikan bantuan kepada kerabat. Dia (juga) melarang perbuatan keji, kemungkaran, dan permusuhan. Dia memberi pelajaran kepadamu agar kamu selalu ingat. (QS. An – Nahl ayat 90)¹

¹Quran Kemenag In Word. 2019. Surat An-Nahl Ayat 90

LEMBAR PERSEMBAHAN

Skripsi ini dipersembahkan untuk keluarga penulis, Abah Ulin Nuha, Mama Alfi Khasanah, Kakak Indana Lazulva dan Achmad Yudi Syaputra, Adik Najwa Salsabiela serta Keponakan Shanaya Hanna Putri Achmad yang tak henti-hentinya memberikan doa dan dukungan dari awal hingga akhir penyusunan skripsi.

KATA PENGANTAR

Puji syukur Alhamdulillah kehadiran Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat, taufik dan hidayah-Nya. Tuhan pencipta langit, bumi beserta isinya yang menganugerahkan nikmat hidup dan nikmat sehat sehingga mampu mewujudkan cita-cita hamba-Nya yang lemah. Limpahan shalawat serta salam tercurahkan kepada Baginda Nabi Muhammad SAW yang telah menuntun umat menuju jalan yang lurus, seorang pemimpin yang paling berpengaruh sepanjang sejarah kepemimpinan, yang oleh karenanya manusia mampu berhijrah dari satu masa yang tidak mengenal peradaban menuju kepada satu masa yang berperadaban.

Skripsi yang berjudul **“Implementasi Nilai-nilai Budaya Kerja Dalam Peningkatan Kinerja Pegawai Kementerian Agama Kabupaten Blitar”** ini ditulis sebagai salah satu syarat memperoleh gelar sarjana Manajemen Pendidikan Islam di Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang. Penulisan skripsi ini didukung oleh bantuan berbagai pihak sehingga penulis menyampaikan terima kasih sebanyak-banyaknya kepada:

1. Prof. Dr. H. M. Zainuddin, M.A. selaku Rektor UIN Maulana Malik Ibrahim Malang beserta seluruh staff.
2. Prof. Dr. H. Nur Ali, M. Pd. selaku Dekan Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Maulana Malik Ibrahim Malang beserta seluruh staff.
3. Dr. Muhammad Walid, M.A. selaku wali dosen yang selalu mendampingi dan membantu memberikan masukan selama masa perkuliahan.
4. Dr. Nurul Yaqien, S. Pd. I, M. Pd. selaku Ketua Program Studi Manajemen Pendidikan Islam UIN Maulana Malik Ibrahim Malang beserta seluruh staff.

5. Prof. Dr. H. Nur Ali, M. Pd. selaku dosen pembimbing yang telah meluangkan waktu dan perhatian dalam membimbing, memberikan motivasi, serta mengevaluasi penulis hingga dapat menyelesaikan skripsi ini.
6. Keluarga besar Kantor Kementerian Agama Kabupaten Blitar yang telah bersedia menjadi lokasi penelitian, serta mendukung penulis dalam menyelesaikan penelitian.
7. Keluarga saya, Abah Ulin Nuha, Mama Alfi Khasanah, Kakak Indana Lazulva dan suami Achmad Yudi Syaputra, Adik Najwa Salsabiela serta Keponakan Shanaya Hanna Putri Achmad yang terus memberikan doa, dukungan dan semangat sehingga penulis bisa menyelesaikan skripsi.
8. Teman-teman kos J11 Dwi, Betty, Ilma serta Silvi yang selalu mendukung dan menemani penulis dalam situasi dan kondisi apapun.
9. Teman-teman semasa perkuliahan, teman-teman MPI angkatan 20, teman-teman KKN Darya Sahwahita, serta teman-teman lainnya yang tidak bisa penulis sebutkan satu per satu.
10. Seluruh pihak yang terlibat dalam penyusunan skripsi ini.

Semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi pembaca.

Malang, 20 Oktober 2024

Penulis

DAFTAR ISI

HALAMAN COVER.....	i
HALAMAN JUDUL	ii
LEMBAR PERSETUJUAN SKRIPSI.....	iii
LEMBAR PENGESAHAN	iv
LEMBAR PERNYATAAN KEASLIAN TULISAN	v
MOTTO	vi
LEMBAR PERSEMBAHAN.....	vii
KATA PENGANTAR.....	viii
DAFTAR ISI.....	x
DAFTAR TABEL	xiii
DAFTAR BAGAN	xiv
DAFTAR GAMBAR.....	xv
DAFTAR LAMPIRAN	xvi
NOTA DINAS PEMBIMBING	xvii
ABSTRAK	xviii
ABSTRACT.....	xix
مستخلص البحث	xx
PEDOMAN TRANSLITERASI ARAB-LATIN.....	xxi
BAB I PENDAHULUAN.....	1
A. Konteks Penelitian	1
B. Fokus Penelitian.....	8
C. Tujuan Penelitian.....	8
D. Manfaat Penelitian	9
E. Orisinalitas Penelitian	10
F. Definisi Istilah.....	19
G. Sistematika Penulisan	20
BAB II KAJIAN PUSTAKA.....	22
A. Implementasi.....	22
1. Pengertian Implementasi	22
2. Perencanaan Implementasi.....	23
B. Tinjauan mengenai Budaya Kerja.....	26

1. Pengertian Budaya Kerja.....	26
2. Urgensi Implementasi Budaya Kerja	27
3. Manfaat dan Tujuan Budaya Kerja	28
4. Fungsi Budaya Kerja.....	30
5. Unsur – unsur Budaya Kerja	31
6. Indikator Budaya Kerja	32
7. Tahapan Implementasi Budaya Kerja	34
C. Kinerja Pegawai	51
1. Pengertian Kinerja Pegawai	51
2. Manfaat Kinerja Pegawai	53
3. Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai.....	53
4. Faktor yang Menghambat Kinerja Pegawai	54
5. Indikator Kinerja Pegawai.....	54
6. Faktor Pendorong Implementasi Nilai-nilai Budaya Kerja.....	56
7. Faktor Penghambat Implementasi Nilai-nilai Budaya kerja	56
D. Kerangka Berfikir	58
BAB III METODE PENELITIAN	59
A. Pendekatan serta Jenis Penelitian.....	59
B. Lokasi Penelitian.....	60
C. Kehadiran Peneliti.....	61
E. Data dan Sumber Data	62
F. Teknik Pengumpulan Data.....	64
G. Teknik Analisis Data.....	66
H. Uji Keabsahan Data	68
I. Prosedur Penelitian	69
BAB IV PAPARAN DATA DAN HASIL PENELITIAN	75
A. Paparan Data	75
1. Sejarah Kantor Kementerian Agama Kabupaten Blitar	75
2. Profil Kantor Kementerian Agama Kabupaten Blitar	76
B. Implementasi Nilai-nilai Budaya Kerja Dalam Peningkatan Kinerja Pegawai Kementerian Agama Kabupaten Blitar	83
1. Perencanaan Implementasi Nilai-Nilai Budaya Kerja Dalam Peningkatan Kinerja Pegawai Kementerian Agama di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Blitar.....	83

2. Pelaksanaan Nilai-Nilai Budaya Kerja Kementerian Agama Dalam Peningkatan Kinerja Pegawai Kantor Kementerian Agama Kabupaten Blitar	96
3. Dampak Implementasi Nilai-Nilai Budaya Kerja Kementerian Agama di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Blitar.....	118
BAB V PEMBAHASAN.....	123
A. Perencanaan Implementasi Budaya Kerja Kementerian Agama Dalam Peningkatan Kinerja Pegawai Kementerian Agama Kabupaten Blitar	123
1. Penetapan Tujuan	123
2. Penetapan Indikator.....	124
3. Penetapan Jadwal Pelaksanaan Budaya Kerja	126
4. Pengaktualisasian Budaya Kerja	127
5. Penguatan <i>Role Model</i>	128
B. Pelaksanaan Budaya Kerja Kementerian Agama Dalam Peningkatan Kinerja Pegawai Kementerian Agama Kabupaten Blitar.....	131
1. Sosialisasi dan Pelatihan Budaya Kerja	131
2. Implementasi Nilai Budaya Kerja “Integritas”	132
3. Implementasi Nilai Budaya Kerja “Profesionalitas”.....	134
4. Implementasi Nilai Budaya Kerja “Inovasi”.....	136
5. Implementasi Nilai Budaya Kerja “Tanggung Jawab”	137
6. Implementasi Nilai Budaya Kerja “Keteladanan”	139
7. Monitoring dan Evaluasi	140
C. Dampak Implementasi Budaya Kerja Kementerian Agama Dalam Peningkatan Kinerja Pegawai Kementerian Agama Kabupaten Blitar.....	146
BAB VI PENUTUP	149
A. Kesimpulan	149
B. Saran	150
DAFTAR PUSTAKA.....	151
LAMPIRAN.....	151

DAFTAR TABEL

Tabel 1. 1 Kasus indisipliner ASN di Indonesia.....	3
Tabel 1. 2 Orisinalitas Penelitian.....	19
Tabel 2. 1 Indikator Budaya Kerja Kementerian Agama	41
Tabel 3. 1 Instrumen Penelitian	74
Tabel 4. 1 Data Pegawai Kemenag Kab. Blitar	80
Tabel 5. 2 Pelaksanaan Budaya Kerja Kementerian Agama Dalam Peningkatan Kinerja Pegawai Kementerian Agama Kabupaten Blitar	145

DAFTAR BAGAN

Bagan 2. 1 Kerangka Berfikir	58
Bagan 5. 1 Perencanaan Implementasi Nilai Budaya Kerja Dalam Peningkatan Kinerja Pegawai Kementerian Agama Kabupaten Blitar	130
Bagan 5. 2 Dampak Implementasi Budaya Kerja Dalam Peningkatan Kinerja Pegawai Kementerian Agama Kabupaten Blitar	148

DAFTAR GAMBAR

Gambar 4. 1 Struktur Organisasi	78
Gambar 4. 2 Aula Minna	79
Gambar 4. 3 Rumah Dinas Kepala Kantor	79
Gambar 4. 4 Ruangan PHU	79
Gambar 4. 5 Masjid Al-Huda.....	79
Gambar 4. 6 Prasarana Biometrik Calon Jamaah Haji	79
Gambar 4. 7 Visi Misi Kemenag Kab. Blitar.....	87
Gambar 4. 8 Aktivitas Pelayanan di PTSP	90
Gambar 4. 9 Kegiatan Rutin Apel Pagi Setiap hari Senin	95
Gambar 4. 10 Diskusi Bersama Radio Mayangkara Terkait Pemberian Hukuman Disiplin Di Lembaga Pendidikan.....	98
Gambar 4. 11 Postingan Tentang Nilai Budaya Kerja.....	99
Gambar 4. 12 Workshop Penguatan Fungsi Guru PAI.....	100
Gambar 4. 13 Kegiatan Pembinaan ASN Bersama Menteri Agama dan Kakanwil Jatim	101
Gambar 4. 14 Kegiatan Pembinaan Bersama Pengawas, Komite, Kepala Madrasah, Guru RA Dan MIN 13 Blitar	101
Gambar 4. 15 Postingan Contoh Sikap Menolak Gratifikasi.....	104
Gambar 4. 16 Panduan Seragam Pegawai Kemenag Kab. Blitar	106
Gambar 4. 17 Kegiatan Studi Tiru Inovasi Sekolah Moderasi	108
Gambar 4. 18 Rapat Kerja Bersama Pengawas dan Kepala Madrasah.....	110
Gambar 4. 19 Kegiatan Kajian Rutin Setiap Hari Selasa	112
Gambar 4. 20 Kegiatan Monev Pada RA, MI, Mts dan MA Kecamatan Sutojayan, Panggunrejo, Wonotirto, Bakung dan Kademangan.....	114
Gambar 4. 21 Pelantikan Jabatan Fungsional di Lingkungan Kemenag Kab. Blitar	117
Gambar 4. 22 Serah terima Jabatan Kepala KUA Kec. Sutojayan.....	117
Gambar 4. 23 Dokumen Evaluasi Kinerja Pegawai.....	120
Gambar 4. 24 Penyerahan Piagam Penghargaan SMART DJA Oleh Kakanwil Jatim	121
Gambar 4. 25 Testimoni Pelayanan Haji Oleh Jamaah Haji Tahun 2024	122
Gambar 4. 26 Tasyakuran Haji Bersama Bupati di Pendopo Sasana Adhi Praja Kabupaten Blitar	122

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Surat Izin Pra Penelitian	1
Lampiran 2 Surat Izin Penelitian	2
Lampiran 3 Surat Izin Konfirmasi Penelitian	3
Lampiran 4 Struktur Organisasi.....	4
Lampiran 5 Tabel Sarana Prasarana	5
Lampiran 6 Data Pegawai.....	7
Lampiran 7 Transkrip Wawancara.....	8
Lampiran 8 Dokumentasi.....	59
Lampiran 9 Jurnal Bimbingan Skripsi	67
Lampiran 10 Sertifikat Bebas Plagiasi.....	69
Lampiran 11 Biodata Mahasiswa.....	70

NOTA DINAS PEMBIMBING

Nur Ali

Dosen Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan

Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang

NOTA DINAS PEMBIMBING

Hal : Skripsi Nabiela Wafiq Azizah

Malang, 08 Oktober 2024

Lamp. : 4 (Empat) Eksemplar

Yang Terhormat,

Dekan Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan

Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang

Di Malang

Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Sesudah melakukan beberapa kali bimbingan, baik dari segi isi, bahasa, maupun teknik penulisan, dan setelah membaca serta mengoreksi skripsi mahasiswa di bawah ini:

Nama : Nabiela Wafiq Azizah

NIM : 200106110042

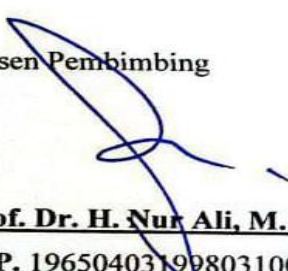
Jurusan : Manajemen Pendidikan Islam

Judul Skripsi : Implementasi Budaya Kerja Dalam Peningkatan Kinerja Pegawai
Kementerian Agama Kabupaten Blitar

Maka selaku pembimbing, kami berpendapat bahwa skripsi tersebut sudah layak diajukan untuk diujikan. Demikian, mohon dimaklumi adanya.

Wassalamu'alaikum Wr. Wb.

Dosen Pembimbing



Prof. Dr. H. Nur Ali, M. Pd.

NIP. 196504031998031002

ABSTRAK

Azizah, Nabiela Wafiq. 2024. *Implementasi Nilai – nilai Budaya Kerja Dalam Peningkatan Kinerja Pegawai Kementerian Agama Kabupaten Blitar*. Skripsi. Program Studi Manajemen Pendidikan Islam, Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan, Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
Pembimbing Skripsi: Prof. Dr. H. Nur Ali, M.Pd.

Kata Kunci: Implementasi, Nilai Budaya Kerja, Kinerja Pegawai

Di era globalisasi ini, budaya kerja mampu mempengaruhi kualitas kinerja pegawai. budaya kerja yang baik dapat menjadikan pegawai lebih termotivasi, berkomitmen, loyal, serta berupaya memperoleh keunggulan kompetitif. Namun demikian masih terdapat kasus indiscipliner yang dilakukan oleh aparatur negara. Oleh karena itu, peneliti ingin mengkaji implementasi nilai-nilai budaya kerja dalam peningkatan kinerja pegawai Kementerian Agama Kabupaten Blitar.

Tujuan dari penelitian ini *pertama*, mendeskripsikan perencanaan implementasi nilai budaya kerja dalam peningkatan kinerja Kementerian Agama Kabupaten Blitar. *Kedua* mendeskripsikan pelaksanaan nilai-nilai budaya kerja dalam peningkatan kinerja pegawai Kementerian Agama Kabupaten Blitar. *Ketiga*, mendeskripsikan dampak implementasi nilai-nilai budaya kerja dalam peningkatan kinerja pegawai Kementerian Agama Kabupaten Blitar.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian studi lapangan. Objek pada penelitian ini yaitu Kantor Kementerian Agama Kabupaten Blitar. Teknik yang digunakan dalam pengumpulan data meliputi observasi pelaksanaan budaya kerja, wawancara bersama Kepala Kantor Kemenag, Kasubbag TU, Kasi PHU, Analis Kehidupan Beragama, Pranata Humas Ahli Pertama, Pranata Komputer Ahli Pertama, Pengadministrasi Umum Penyelenggara Zakat dan Wakaf, Arsiparis Ahli Pertama, dan Analis Haji, serta dokumentasi baik secara langsung maupun tidak langsung melalui *website* dan *social media* Kemenag Kab. Blitar. Dalam memilih sampel, peneliti menggunakan teknik *purposive sampling*. Teknik analisis data yang digunakan melalui empat tahapan yaitu pengumpulan data, reduksi data, analisis data, serta penarikan data. Uji keabsahan data yang digunakan adalah triangulasi sumber dan triangulasi metode.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa implementasi nilai-nilai budaya kerja di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Blitar dapat meningkatkan kualitas kinerja pegawai yaitu melalui *pertama*, perencanaan implementasi nilai-nilai budaya kerja dalam peningkatan kinerja pegawai meliputi: (1) Penetapan tujuan, (2) Penetapan indikator, (3) Penetapan jadwal pelaksanaan budaya kerja, (4) Pengaktualisasian Budaya Kerja, (5) Penguatan *role model*. *Kedua*, pelaksanaan implementasi budaya kerja di Kantor Kemenag Kab. Blitar diawali dengan sosialisasi yang dilaksanakan secara *offline* dan *online* melalui sosial media. Dan diakhiri dengan Monev. *Ketiga*, implementasi nilai-nilai budaya kerja memberikan dampak kepada kinerja pegawai yang semakin meningkat serta pelayanan yang semakin berkualitas. Hal ini dapat dibuktikan dari beberapa prestasi yang diperoleh Kemenag Kab. Blitar.

ABSTRACT

Azizah, Nabiela Wafiq. 2024. *Implementasi Nilai – nilai Budaya Kerja Dalam Peningkatan Kinerja Pegawai Kementerian Agama Kabupaten Blitar*. Thesis. Islamic Education Study Program, Faculty of Tarbiyah and Teacher Training, Islamic State University of Maulana Malik Ibrahim Malang.
Thesis Supervisor: Prof. Dr. H. Nur Ali, M.Pd.

Keywords: *Implementation, Work Culture Values, Employee Performance*

In this era of globalization, work culture can significantly influence the quality of employee performance. A good work culture can make employees more motivated, committed, loyal, and strive for competitive advantage. However, cases of indiscipline among state officials still exist. Therefore, the researcher aims to examine the implementation of work culture values in improving the performance of employees at the Ministry of Religious Affairs, Blitar Regency.

The objectives of this research are: first, to describe the planning of the implementation of work culture values in improving the performance of the Ministry of Religious Affairs, Blitar Regency. Second, to describe the execution of work culture values in enhancing the performance of employees at the Ministry of Religious Affairs, Blitar Regency. Third, to describe the impact of the implementation of work culture values on the performance of employees at the Ministry of Religious Affairs, Blitar Regency.

This research uses a qualitative approach with a field study design. The object of the study is the Office of the Ministry of Religious Affairs, Blitar Regency. Data collection techniques include observation of the implementation of the work culture, interviews with the Head of the Ministry of Religious Affairs Office, the Head of Administration, the Head of Hajj and Umrah Affairs, the Religious Life Analyst, the Public Relations Expert, the IT Expert, the General Administrator for Zakat and Waqf, the Archivist Expert, the Hajj Analyst, as well as documentation, both directly and indirectly, through the website and social media of the Ministry of Religious Affairs in Blitar Regency. In selecting the sample, the researcher used purposive sampling techniques. The data analysis technique employed follows four stages: data collection, data reduction, data analysis, and conclusion drawing. The validity of the data was tested through source and method triangulation.

The results of this study show that the implementation of work culture values in the Office of the Ministry of Religion of Blitar Regency can improve the quality of employee performance, namely through first, planning the implementation of work culture values in improving employee performance including: (1) Setting goals, (2) Determining indicators, (3) Determining the schedule for the implementation of work culture, (4) Actualization of Work Culture, (5) Strengthening role models. Second, the implementation of work culture at the Ministry of Religion Office of Blitar Regency begins with socialization which is carried out offline and online through social media. And it ends with Monev. Third, the implementation of work culture values has an impact on employee performance that is increasing and providing increasingly quality services. This can be proven from several achievements obtained by the Ministry of Religion of Blitar Regency.

مستخلص البحث

عزيزة، نبيلة وفيق. 2024. تطبيق قيم ثقافة العمل في تحسين أداء موظفي وزارة الدين في بليتار ريجنسي. اطروحه. برنامج دراسة إدارة التربية الإسلامية، كلية التربية وتدريب المعلمين، جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية مالانج. المشرف على الرسالة: أ.د. ح. نور علي، دكتوراه في الطب.

الكلمات المفتاحية: التنفيذ ، قيم ثقافة العمل ، أداء الموظف

في عصر العولمة هذا ، ثقافة العمل قادرة على التأثير على جودة أداء الموظفين. يمكن لثقافة العمل الجيدة أن تجعل الموظفين أكثر تحفيزاً والتزاماً وولاءً ويسعون جاهدين لاكتساب ميزة تنافسية. ومع ذلك ، لا تزال هناك حالات عدم انضباط ارتكبتها جهاز الدولة. لذلك يريد الباحث دراسة تطبيق قيم ثقافة العمل في تحسين أداء موظفي وزارة الدين في بليتار ريجنسي.

الغرض من هذه الدراسة هو أولاً وصف التخطيط لتطبيق قيم ثقافة العمل في تحسين أداء وزارة الدين في بليتار ريجنسي. ثانياً ، وصف تطبيق قيم ثقافة العمل في تحسين أداء موظفي وزارة الدين في بليتار ريجنسي. ثالثاً: وصف أثر تطبيق قيم ثقافة العمل في تحسين أداء موظفي وزارة الدين بالبليتار.

تستخدم هذه الدراسة منهجاً نوعياً مع نوع البحث الميداني. الهدف من هذه الدراسة هو مكتب وزارة الأديان في بليتار ريجنسي. تشمل التقنيات المستخدمة في جمع البيانات مراقبة تنفيذ ثقافة العمل ، والمقابلات مع رئيس مكتب وزارة الأديان ، ورئيس القسم الفرعي TU ، ورئيس قسم PHU ، ومحلل الحياة الدينية ، ومؤسسة العلاقات العامة الخبيرة الأولى ، ومؤسسة الكمبيوتر الخبيرة الأولى ، والإدارة العامة لمنظمي الزكاة والوقف ، وأمين أرشيف خبير أول ، ومحلي الحج ، بالإضافة إلى التوثيق بشكل مباشر وغير مباشر من خلال الموقع الإلكتروني ووسائل التواصل الاجتماعي لوزارة الأديان في بليتار ريجنسي. في اختيار العينات ، استخدم الباحث تقنية أخذ العينات الهادفة. تمر تقنية تحليل البيانات المستخدمة بأربع مراحل ، وهي جمع البيانات وتقليل البيانات وتحليل البيانات واسترجاع البيانات. اختبار صحة البيانات المستخدمة هو تثلث المصدر وتثلث الطريقة.

تشير نتائج هذا البحث إلى أن تطبيق قيم ثقافة العمل في مكتب وزارة الدين بولاية بليتار يمكن أن يحسن جودة أداء الموظفين، وذلك من خلال أولاً التخطيط لتطبيق قيم ثقافة العمل في تحسين أداء الموظفين بما في ذلك: (1) تحديد الأهداف، (2) تحديد المؤشرات، (3) تحديد جدول زمني لتطبيق ثقافة العمل، (4) تفعيل ثقافة العمل، (5) تعزيز القدوة. ثانياً، تنفيذ ثقافة العمل في مكتب وزارة الدين بالمنطقة. بدأ بليتار بالتنشئة الاجتماعية التي تتم خارج الإنترنت وعلى الإنترنت عبر وسائل التواصل الاجتماعي. وتنتهي بمونيف. ثالثاً: إن تطبيق قيم ثقافة العمل له أثر على زيادة أداء الموظفين وزيادة جودة الخدمة. ويمكن إثبات ذلك من خلال العديد من الإنجازات التي حصلت عليها وزارة الشؤون الدينية في المنطقة. بليتار.

PEDOMAN TRANSLITERASI ARAB-LATIN

Penelitian transliterasi Arab-Latin dalam skripsi ini menggunakan pedoman transliterasi berdasarkan keputusan bersama Menteri Agama RI dan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan RI no. 158 tahun 1987 dan no. 0543 b/U/1987 yang secara garis besar dapat diuraikan sebagai berikut:

A. Huruf

ا	= a	ز	= z	ق	= q
ب	= b	س	= s	ك	= k
ت	= t	ش	= sy	ل	= l
ث	= ts	ص	= sh	م	= m
ج	= j	ض	= dl	ن	= n
ح	= <u>h</u>	ط	= th	و	= w
خ	= kh	ظ	= zh	ه	= h
د	= d	ع	= _	ء	= _
ذ	= dz	غ	= gh	ي	= y
ر	= r	ف	= f		

B. Vokal Panjang

Vokal (a) panjang = â

Vokal (i) panjang = î

Vokal (u) panjang= û

C. Vokal Diftong

او= aw

أَي= ay

او= û

أَي= î

BAB I

PENDAHULUAN

A. Konteks Penelitian

Pada dasarnya manusia mempunyai potensi yang sangat besar sebagai modal yang perlu dijaga dengan baik. Hal ini berperan penting dalam menciptakan budaya kerja yang bisa meningkatkan kinerja manusia di perusahaan maupun instansi, yang bisa menjadi modal dalam penciptaan serta pengembangan lapangan kerja di instansi tersebut. Jika peningkatan kinerja efektif, maka akan tercipta praktik kerja yang baik bagi pegawai dan akan berdampak pada kepuasan kerja pegawai.²

Di era globalisasi ini, sumber daya manusia bisa memainkan peran penting dalam berfungsinya organisasi mana pun. Suatu organisasi tidak hanya menginginkan pegawai yang cakap, kompeten serta terampil, namun juga pegawai yang mau bekerja serta berkeinginan untuk memperoleh keuntungan yang sebesar-besarnya dalam bekerja. Oleh karena itu, organisasi hendaknya menyusun strategi yang kuat agar bisa mempertahankan posisi kompetitif dalam menghadapi persaingan serta beroperasi dengan lebih efektif dan efisien.³ Salah satu strategi yang bisa dilaksanakan oleh seluruh elemen organisasi yakni dengan

²Mukson Mukson, 'Budaya Kerja Serta Kompetensi Kerja: Kinerja Karyawan SPBU Di Kabupaten Brebes', *Jurnal Manajemen Serta Bisnis*, 17.2 (2020), hlm. 11 <<https://doi.org/https://doi.org/10.29313/performa.v17i1.7544>>.

³Putu Agnes Irmayanti, Made Ary Widiastini, and I Nengah Suarmanayasa, 'Pengaruh Kompetensi Serta Budaya Kerja Terhadap Kinerja Karyawan', *Prospek: Jurnal Manajemen Serta Bisnis*, 7 (2019), hlm.10. <<https://doi.org/10.23887/pjmb.v2i1.26274>>.

mengimplementasikan budaya kerja yang diaplikasikan dengan baik serta penuh tanggung jawab.

Budaya kerja yang baik bisa menjadikan pegawai lebih termotivasi, berkomitmen, loyal, serta berupaya memperoleh keunggulan kompetitif dengan mengikuti budaya kerja. Sehingga dapat disimpulkan bahwa budaya kerja yang kuat dapat meningkatkan motivasi pegawai dalam organisasi.⁴ Oleh karenanya, setiap organisasi harus memiliki budaya kerja yang baik. Dan sudah seharusnya seluruh anggota organisasi melaksanakan budaya kerja tersebut untuk menunjang kualitas kinerja yang lebih baik lagi.

Namun demikian masih saja terdapat pegawai yang tidak berkomitmen pada budaya kerja yang berlaku di organisasinya. Hal ini dapat dilihat dari banyaknya kasus korupsi, pelanggaran kode etik, bolos kerja serta melanggar peraturan pemerintah. Bahkan tidak sedikit perilaku-perilaku indiscipliner tersebut dilakukan oleh Aparatur Negara.

Pertama, kasus korupsi oleh Menteri Pertanian Syahrul Yasin Limpo sebesar 44,5 Miliar. Kasus dugaan korupsi dan pemerasan ini membuktikan lemahnya pengawasan di lembaga kementerian. Pasalnya terduga memeras anak buahnya hingga miliaran rupiah untuk kepentingan pribadi dan keluarga.⁵ *Kedua*, ratusan ASN melanggar netralitas

⁴“Sedarmayanti Sedarmayanti and Nunur Rahadian, “Hubungan Budaya Kerja Serta Lingkungan Kerja Terhadap Peningkatan Kinerja Pegawai Pada Lembaga Pendidikan Tinggi,” *Jurnal Ilmu Administrasi: Media Pengembangan Ilmu Serta Praktek Administrasi* 15, no. 1 (2018): 63–77:”, <https://doi.org/10.31113/jia.v15i1.133>.

⁵Fitria Chusna Farisa, “Kasus Korupsi SYL Rp 44,5 Miliar, Bukti Tumpulnya Pengawasan Kementerian,” *Kompas.com*, 2024,

menjelang pemilu 2024. Dalam kasus ini terdapat 403 laporan yang diterima oleh Komisi Aparatur Negara (KASN). Dari jumlah tersebut, 183 ASN diantaranya terbukti melanggar netralitas dalam kode etik ASN.⁶ *Ketiga*, PNS di lingkungan PemKab Gunungkidul bolos kerja selama 51 hari berakhir dipecat oleh Bupati karena telah melanggar ketentuan Pasal 4F Pemerintah No/94/2021 tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil.⁷ *Keempat*, Tiga ASN asal Ternate ditangkap polisi karena menyalahgunakan narkoba berjenis sabu di Jakarta Pusat.⁸

No.	Kasus	Tahun
1.	Kasus korupsi sebesar 44,5 miliar oleh Menteri Pertanian Syahrul Yasin Limpo	2024
2.	Ratusan ASN melanggar netralitas jelang pemilu 2024	2024
3.	PNS PemKab Gunungkidul bolos kerja selama 51 hari	2023
4.	Tiga ASN tertangkap menyalahgunakan narkoba	2024

Tabel 1. 1 Kasus indisipliner ASN di Indonesia

Data tersebut menunjukkan bahwa integritas dan profesionalitas SDM aparatur dalam melaksanakan tugas dan menyelenggarakan pelayanan masih sangat kurang. Oleh karena itu diperlukan langkah

<https://nasional.kompas.com/read/2024/05/01/12102071/kasus-korupsi-syl-rp-445-miliar-bukti-tumpulnya-pengawasan-kementerian>. Diakses pada 06 Agustus 2024

⁶Komisi Aparatur Sipil Negara, “Ratusan ASN Langgar Netralitas Jelang Pemilu, Lebih Sistemik Dan Nekat,” [kasn.go.id](https://www.kasn.go.id), 2024, <https://www.kasn.go.id/id/publikasi/ratusan-asn-langgar-netralitas-jelang-pemilu-lebih-sistemik-dan-nekat>. Diakses pada 06 Agustus 2024

⁷David Kurniawa and Abdul Hamied Razak, “Sering Bolos Kerja, PNS Di Gunungkidul Dipecat,” jogjapolitan.harianjogja.com, 2023, <https://jogjapolitan.harianjogja.com/read/2023/05/23/513/1136148/sering-bolos-kerja-pns-di-gunungkidul-dipecat>. Diakses pada 06 Agustus 2024

⁸Aguido Adri, “Diduga Konsumsi Sabu, Tiga ASN Asal Ternate Ditangkap Polisi Di Jakarta,” [Kompas.id](https://www.kompas.id), 2024, <https://www.kompas.id/baca/metro/2024/05/24/diduga-konsumsi-sabu-tiga-asn-asal-ternate-ditangkap-polisi-di-jakarta>. Diakses pada 06 Agustus 2024

strategis membangun SDM aparatur melalui kebijakan reformasi birokrasi agar tata kelola pemerintahan yang baik (*good governance*) dapat terwujud. Salah satunya yaitu dengan membentuk budaya kerja seperti yang terdapat pada Peraturan Menteri Agama Nomor 582 Tahun 2017 yang di dalamnya memuat 5 nilai budaya kerja meliputi, integritas, profesionalitas, inovasi, tanggung jawab dan keteladanan. Dengan melaksanakan nilai-nilai budaya tersebut diharapkan dapat menciptakan pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN) yang profesional, bebas dari intervensi politik, bersih dari praktik korupsi, kolusi, dan nepotisme, mampu menyelenggarakan pelayanan publik dan menjalankan peran sebagai perekat persatuan dan kesatuan bangsa berdasarkan Pancasila dan UUD Tahun 1945.⁹

Pernyataan tersebut didukung oleh teori Mangkunegara yang mengatakan bahwa faktor-faktor yang dapat mempengaruhi hasil kinerja seorang pegawai antara lain; lingkungan kerja, kelengkapan kerja, budaya kerja, motivasi, kemampuan pegawai, struktur organisasi, dan kepemimpinan.¹⁰ Wibowo juga berpendapat bahwa kinerja pegawai dapat dipengaruhi oleh kompetensi dan budaya kerja. Oleh karenanya kedua hal tersebut harus seimbang untuk dapat mencapai kinerja yang maksimal.¹¹

Pendapat yang sama juga dikemukakan oleh Tika bahwa budaya kerja

⁹Henny Juliani, "Perubahan Perilaku Aparatur Sebagai Model Dalam Mewujudkan Reformasi Birokrasi Yang Berkualitas," *Administrative Law and Governance Journal* 2, no. 1 (2019): 113–25, <https://doi.org/10.14710/alj.v2i1.113-125>.

¹⁰Komang Dyah Novi Anggeline, Made Ary Meitriana, and I Nyoman Sujana, "Pengaruh Budaya Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di Pt. Bpr Nusamba Kubutambahan," *Jurnal Pendidikan Ekonomi Undiksha* 9, no. 2 (2019): 441, <https://doi.org/10.23887/jjpe.v9i2.20121>.

¹¹Silvia, Bagia, and Cipta, "Pengaruh Kompetensi Dan Budaya Kerja Terhadap Kinerja Karyawan." *e-Journal Universitas Pendidikan Ganesha*, 7 (2019): 9-16, <https://10.23887/pjmb.v2i1.26274>

merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai dalam suatu instansi pemerintah. Budaya kerja sangat berkaitan erat dengan kinerja pegawai, karena dengan terciptanya budaya kerja yang baik serta ditunjang dengan oleh kerjasama dengan sesama pegawai, maka akan tercapai hasil yang dapat meningkatkan kinerja pegawai.¹²

Kinerja merupakan suatu potensi yang harus dimiliki oleh setiap pegawai untuk melaksanakan setiap tugas dan tanggung jawab yang diberikan organisasi kepada pegawai. Dengan kinerja yang baik, maka setiap pegawai dapat menyelesaikan segala beban organisasi dengan efektif dan efisien sehingga masalah yang terjadi pada organisasi dapat teratasi dengan baik.¹³ Kinerja perusahaan dikatakan berkualitas dan berhasil dalam mencapai tujuannya dapat dipengaruhi oleh faktor-faktor yang berasal dari dalam perusahaan seperti kompetensi dan budaya kerja karyawan sesuai dengan kemampuan pegawai dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya, sehingga dapat menghasilkan output yang berkualitas.¹⁴

Susanto berpendapat bahwa budaya kerja merupakan nilai yang menjadi pedoman bagi sumber daya manusia untuk menghadapi permasalahan eksternal dan usaha penyesuaian integrasi ke dalam perusahaan, sehingga anggota organisasi mampu memahami nilai-nilai

¹²Desi Rosiana Sari, L C A Robin Jonathan, and Imam Nazarudin Latif, "Pengaruh Budaya Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Badan Kesatuan Bangsa Dan Politik Kabupaten Kutai Timur," *Media.Neliti.Com*, 2008.

¹³Anggelina, Meitriana, and Sujana, "Pengaruh Budaya Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di Pt. Bpr Nusamba Kubutambahan."

¹⁴Silvia, Bagia, and Cipta, "Pengaruh Kompetensi Dan Budaya Kerja Terhadap Kinerja Karyawan." *e-Journal Universitas Pendidikan Ganesha*, 7 (2019): 9-16, <https://10.23887/pjmb.v2i1.26274>

yang ada dan bagaimana mereka harus berperilaku.¹⁵ Apabila budaya kerja tersebut berjalan dengan baik maka akan mendorong timbulnya kinerja karyawan yang baik pula. Sehingga bisa dikatakan bahwa budaya kerja sangat berperan penting terhadap kualitas kinerja pegawai.

Hal yang serupa telah banyak diteliti oleh peneliti terdahulu, seperti strategi penerapan budaya kerja oleh Ahmad Zainuri pada tahun 2016, strategi humas dalam internalisasi 5 nilai budaya kemenag oleh Badrut Tamam pada tahun 2020, serta upaya peningkatan kinerja pegawai melalui budaya kerja kemenag oleh Nelly, Iksan dan Marlina pada tahun 2022. Namun, hingga saat ini peneliti masih belum menemukan penelitian terkait implementasi budaya kerja di Kemenag Kab. Blitar. Oleh karena itu peneliti berniat mengkaji tentang implementasi budaya kerja dalam peningkatan kinerja pegawai kantor Kemenag Kab. Blitar.

Berdasarkan Keputusan Menteri Agama Republik Indonesia Nomor 582 Tahun 2017 tentang perubahan atas lampiran Keputusan Menteri Agama Nomor 447 Tahun 2015 tentang *road map* reformasi birokrasi Kementerian Agama Tahun 2015-2019 Menteri Agama, Lukman Hakim Saifuddin menyusun 5 nilai budaya kerja dalam meningkatkan pelayanan birokrasi melalui revolusi mental. Lima nilai budaya kerja tersebut yakni, integritas, profesionalitas, inovasi, tanggung jawab dan keteladanan.¹⁶ Dengan melaksanakan nilai budaya kerja tersebut

¹⁵*Ibid*

¹⁶Menteri Agama, “Keputusan Menteri Agama Republik Indonesia Nomor 582 Tahun 2017” (2017), [https://sipka.kemenag.go.id/document/KMA 582 Tahun 2017 tentang Roadmap RB Kemenag 2015-2019.pdf](https://sipka.kemenag.go.id/document/KMA%20582%20Tahun%202017%20tentang%20Roadmap%20RB%20Kemenag%202015-2019.pdf).

diharapkan dapat berpengaruh pada pencapaian peningkatan kinerja pegawai yang signifikan untuk bisa mencapai tujuan lembaga.¹⁷

Dalam observasi pra penelitian, peneliti mendapatkan bukti implementasi nilai-nilai budaya kerja Kementerian Agama Kabupaten Blitar berdasarkan hasil wawancara dengan Bapak Jamil Mashadi selaku staf Analis Kehidupan Beragama Kementerian Agama Kabupaten Blitar antara lain:¹⁸ (1) Pegawai yang bersifat jujur serta amanah; (2) Pegawai yang mampu bekerja sesuai dengan bidangnya; (3) Halaman *website*, media sosial serta beberapa aplikasi seperti SIDIA, SRIKANDI, ALMASIDA yang aktif serta dapat digunakan oleh seluruh pegawai dan masyarakat; (4) Pegawai yang bisa menuntaskan tugas dengan tepat waktu; serta (5) Pegawai yang bisa menjadi teladan seperti halnya sering menjadi imam sholat di musholla ataupun masjid.

Oleh karena itu peneliti ingin meneliti lebih lanjut terkait Implementasi Nilai-nilai Budaya Kerja Dalam Peningkatan Kinerja Pegawai Kantor Kementerian Agama Kabupaten Blitar dengan tujuan untuk mengetahui bagaimana implementasi nilai-nilai budaya kerja Kementerian Agama serta bagaimana dampaknya terhadap kinerja pegawai pada kantor Kementerian Agama Kabupaten Blitar.

¹⁷Zulkifli Syauqi Thontowi, Muhammad Qowim, and Achmad Dardiri, "Implementasi Lima Nilai Budaya Kerja Kementerian," *FIKROTUNA; Jurnal Pendidikan Serta Manajemen Islam* 9, no. 1 (2019), <https://doi.org/https://doi.org/10.32806/jf.v9i2.3490>.

¹⁸Wawancara bersama Bapak Jamil Mashadi pada tanggal 18 Januari 2024 di kantor Kementerian Agama Kabupaten Blitar

B. Fokus Penelitian

Berdasarkan pokok pikiran dalam konteks penelitian di atas, oleh karena itu fokus penelitian yang dikaji ialah sebagai berikut:

1. Bagaimana perencanaan implementasi nilai-nilai budaya kerja dalam peningkatan kinerja pegawai Kementerian Agama Kabupaten Blitar?
2. Bagaimana pelaksanaan nilai-nilai budaya kerja dalam peningkatan kinerja pegawai Kementerian Agama Kabupaten Blitar?
3. Bagaimana dampak implementasi nilai-nilai budaya kerja dalam peningkatan kinerja pegawai Kementerian Agama Kabupaten Blitar?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan fokus penelitian di atas, oleh karena itu tujuan dari penelitian berikut ialah:

1. Mendeskripsikan perencanaan implementasi nilai-nilai budaya kerja dalam peningkatan kinerja pegawai Kementerian Agama Kabupaten Blitar.
2. Mendeskripsikan pelaksanaan nilai-nilai budaya kerja dalam peningkatan kinerja pegawai Kementerian Agama Kabupaten Blitar.
3. Mendeskripsikan dampak implementasi nilai-nilai budaya kerja dalam peningkatan kinerja pegawai Kementerian Agama Kabupaten Blitar.

D. Manfaat Penelitian

Adapun manfaat dari penelitian ini ialah:

1. Bagi instansi yang diteliti
 - a. Penelitian berikut diharapkan bisa menjadi masukan bagi instansi yang diteliti, yakni kantor Kementerian Agama Kabupaten Blitar.
 - b. Penelitian berikut diharapkan bisa menjadi informasi yang bisa dijadikan bahan pertimbangan untuk melaksanakan budaya kerja yang lebih baik lagi kedepannya.
2. Bagi masyarakat
 - a. Penelitian berikut diharapkan bisa menjadi referensi untuk semua kalangan baik pelajar, pendidik, pejabat maupun masyarakat biasa.
 - b. Penelitian berikut diharapkan bisa memberikan informasi terkait implementasi budaya kerja yang ada di sebuah instansi.
3. Bagi peneliti
 - a. Penelitian berikut diharapkan bisa menjadi acuan untuk memperluas pemikiran serta pengalaman penulis dalam pendidikan di masa depan.
 - b. Penelitian berikut diharapkan bisa berguna untuk penulis dalam memperkaya wawasan sehingga bisa mengembangkan pengetahuan baik secara teoritis maupun praktis.

- c. Penelitian berikut diharapkan bisa menjadi bahan ilmiah pemahaman serta muatan keilmuan terkait nilai-nilai budaya kerja Kementerian Agama bagi penulis serta orang lain.

E. Orisinalitas Penelitian

Sebagai bukti dari orisinalitas penelitian berikut, maka peneliti melakukan pengamatan serta analisis melalui literatur penelitian terdahulu yang satu tema dengan tujuan untuk mengetahui letak persamaan serta perbedaan penelitian yang akan dilaksanakan. Berikut beberapa penelitian terdahulu yang digunakan peneliti sebagai perbandingan dengan penelitian yang akan dilaksanakan:

1. Tesis yang dilaksanakan oleh Heri Mulyadi mahasiswa Program Studi Manajemen Pendidikan Islam UIN Raden Intan Lampung pada tahun 2016 dengan judul penelitian “Implementasi 5 Nilai Budaya Kerja Kementerian Agama Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Seksi Pendidikan Agama Dan Keagamaan Islam Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lampung Barat”. Dalam penelitian tersebut menggunakan jenis penelitian kualitatif dengan teknik pengumpulan data observasi, wawancara dan dokumentasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa semakin positif nilai komponen budaya kerja yang dimiliki oleh seorang pegawai, semakin tinggi pula kinerjanya.¹⁹ Persamaan penelitian tersebut

¹⁹Heri Mulyadi, “Implementasi 5 Nilai Budaya Kerja Kementerian Agama Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Seksi Pendidikan Agama Serta Keagamaan Islam Kantor

dengan penelitian yang akan dilakukan peneliti adalah sama-sama mengkaji 5 nilai budaya kerja Kementerian Agama, sedangkan perbedaanya terletak pada lokasi penelian.

2. Penelitian yang dilaksanakan oleh Ahmad Zainuri pada tahun 2016 dengan judul penelitian “Strategi Penerapan Lima Nilai Budaya Kerja di Kementerian Agama menuju Pelayanan Prima”. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan teknik pengumpulan data melalui observasi, wawancara dan dokumentasi. Hasil penelitian menunjukkan startegi penerapan lima nilai budaya kerja di Kementerian Agama dapat dilakukan dengan reformasi birokrasi dalam bingkai besar revolusi mental melalui asesmen kompetensi di Kementerian Agama menjadi *connecting bridge* antara tiga konsep besar; reformasi birokrasi, revolusi mental, dan lima nilai budaya kerja, sehingga mampu memberikan pelayanan prima (*excellent service*) bagi masyarakat luas (publik).²⁰ Persamaan penelitian tersebut dengan penelitian yang akan dilakukan peneliti adalah sama-sama membahas tentang budaya kerja di Kementerian Agama, serta menggunakan pendekatan dan metode pengumpulan data yang sama. Sedangkan perbedaanya penelitian ini lebih berfokus pada strategi sedangkan milik peneliti fokus pada implementasi budaya kerja.

Kementrian Agama Kabupaten Lampung Barat” (UIN Raden Intan Lampung, 2016), http://repository.radenintan.ac.id/1338/1/Halaman_depan.pdf.

²⁰Ahmad Zainuri, “Strategi Penerapan Lima Nilai Budaya Kerja Di Kementerian Agama Menuju Pelayan Prima,” *Medina-Te, Jurnal Studi Islam* 14, no. 1 (2016): 1–14, <https://doi.org/https://doi.org/10.19109/medinate.v12i1.1142>.

3. Penelitian pada tahun 2019 oleh Zulkifli Syauqi Thontowi, Muhammad Qowim, serta Achmad Dardiri mengenai “Implementasi Lima Nilai Budaya Kerja di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Banyumas”. Penelitian ini menggunakan metode penelitian dengan teknik pengumpulan data melalui observasi, wawancara dan dokumentasi. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa proses implementasi lima nilai budaya kerja di kantor Kementerian Agama Kabupaten Banyumas telah dilakukan dengan baik. Dalam penelitian ini juga memberikan pemahaman yang lebih dalam mengenai dinamika implementasi budaya kerja dalam konteks kantor pemerintahan daerah, serta menyoroti pentingnya upaya bersama untuk mengatasi tantangan yang dihadapi guna mencapai lingkungan kerja yang lebih produktif serta berkualitas.²¹ Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang akan peneliti lakukan yaitu sama-sama mengkaji tentang implementasi lima nilai budaya kerja di kantor Kementerian Agama. Sedangkan perbedaannya terletak pada lokasi penelitian dan juga *domain* yang dipengaruhi.
4. Penelitian yang dilaksanakan oleh Siti Maharani Utari Tarib, Lucky O. H. Dotulong, serta Regina Trifena Saerang pada tahun 2023 dengan judul penelitian “Implementasi Lima Nilai Budaya Kerja Kementerian Agama Dalam Konteks Peningkatan Kualitas SDM (Studi Pada ASN Madrasah Aliyah Negeri Model 1 Manado)”.

²¹Thontowi, Qowim, and Dardiri, “Implementasi Lima Nilai Budaya Kerja Kementerian.” *FIKROTUNA; Jurnal Pendidikan dan Manajemen Islam* 9, no. 1 (2019): 1160-1178 <https://doi.org/10.32806/jf.v9i2.3490>

Metode yang digunakan ialah deskriptif kualitatif, yang memanfaatkan instrumen pengumpulan data berupa observasi, wawancara, serta dokumentasi untuk menggambarkan fenomena yang terjadi secara faktual. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan lima nilai budaya kerja kementerian agama berperan penting untuk meningkatkan kualitas SDM, berupa nilai budaya kerja Integritas, ASN berinisiatif untuk selalu meningkatkan kemampuan dan pengetahuan guna menambah kapasitas ilmu sebagai bekal saat bekerja.²² Persamaan penelitian tersebut dengan penelitian yang akan peneliti lakukan yaitu sama-sama mengkaji tentang implementasi lima nilai budaya kerja Kementerian Agama. Sedangkan perbedaannya terletak pada objek penelitian.

5. Penelitian yang dilaksanakan oleh Dr. Isa Anshori pada tahun 2020 dengan judul penelitian “Penerapan Nilai Budaya Kerja: Peluang dan tantangan bagi Peningkatan Kinerja Madrasah”. Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif dengan jenis penelitian studi kasus. Hasil dari penelitian ini menekankan menekankan peran penting pemimpin madrasah dalam mengembangkan nilai-nilai ini dan beradaptasi dengan perubahan peraturan untuk menciptakan lingkungan pendidikan yang berkembang.²³

Persamaan penelitian ini dengan milik peneliti adalah sama-sama

²²Siti Maharani Utari Tarib, Lucky O. H. Dotulong, and Regina Trifena Saerang, “Implementasi Lima Nilai Budaya Kerja Kementerian Agama Dalam Upaya Peningkatan Kualitas SDM (Studi Pada ASN Madrasah Aliyah Negeri Model 1 Manado),” *Jurnal EMBA : Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Serta Akuntansi* 11, no. 3 (2023): 1408–15, <https://doi.org/10.35794/emba.v11i3.50603>.

²³Isa Anshori, “Penerapan Nilai Budaya Kerja: Peluang Dan Tantangan Bagi Peningkatan Kinerja Madrasah,” *Jurnal Pendidikan Dan Humaniora* 4, no. 3 (2020): 625–38, <https://e-journal.man1lamongan.sch.id/wp-content/uploads/2021/09/625-638.pdf>.

membahas tentang penerapan nilai budaya kerja. Sedangkan perbedaannya, selain membahas tentang penerapan, penelitian ini juga membahas tentang peluang dan tantangan bagi peningkatan kinerja.

6. Penelitian yang dilaksanakan oleh Badrut Taman pada tahun 2020 dengan judul penelitian “Strategi Humas Dalam Internalisasi Lima Nilai Budaya Kerja Kementerian Agama di PTKI Kalimantan Timur”. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan teknik pengumpulan data berupa observasi, wawancara dan dokumentasi. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa humas memiliki tanggung jawab penting dalam memastikan pemahaman serta penerimaan terhadap nilai-nilai budaya kerja di PTKI Kalimantan Timur melalui desain strategi yang efektif untuk menyebarkan serta mengkomunikasikannya kepada semua stakeholder.²⁴ Persamaan penelitian ini dengan milik peneliti yaitu sama-sama membahas tentang lima nilai budaya kerja Kementerian Agama. Sedangkan perbedaannya, dalam penelitian ini mengkaji strategi humas yang digunakan dalam internalisasi lima nilai budaya kerja dan dalam penelitian peneliti tidak mengkaji terkait strategi.
7. Penelitian yang dilaksanakan oleh Andi Buchanuddin, Ali Anas, Natsir Tompo, serta Abd. Haris pada tahun 2023 dengan judul penelitian “Budaya Kerja Pada Kantor Kementerian Agama

²⁴Badrut Tamam, “Strategi Humas Dalam Internalisasi Lima Nilai Budaya Kerja Kementerian Agama Di PTKI Kalimantan Timur,” *JIEMAN: Journal of Islamic Educational Management* 2, no. 2 (2021): 87–104, <https://doi.org/10.35719/jieman.v2i2.31>.

Kabupaten Sinjai”. Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif dengan teknik pengumpulan data berupa observasi, wawancara dan dokumentasi. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa budaya kerja yang dilakukan di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Sinjai telah berjalan cukup baik, hal ini dilihat dari integritas pegawai, komitmen dengan tanggung jawab, senantiasa melakukan inovasi melalui penerapan teknologi dan informasi serta mengedepankan keteladanan baik di kantor ataupun di dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat.²⁵ Persamaan penelitian ini dengan milik peneliti yaitu sama-sama mengkaji budaya kerja pada Kementerian Agama. Sedangkan perbedaannya terletak pada lokasi penelitian.

8. Penelitian yang dilaksanakan oleh Nelly Azwarni Sinaga, Iksan Rahmatsah Parhimpunan, serta Marlina Herayanti Panggabean pada tahun 2022 dengan judul penelitian “Upaya Peningkatan Kinerja Pegawai Melalui Budaya Kerja Kementerian Agama (Survey terhadap Pegawai Kementerian Agama Kabupaten Tapanuli Tengah)”. Penelitian ini menggunakan metode penelitian deskriptif kualitatif dan analisis kuantitatif. Hasil penelitian menunjukkan adanya pengaruh budaya kerja Kementerian Agama dalam upaya peningkatan kinerja pegawai yang dapat dilihat dari adanya peningkatan pencapaian kerja melebihi yang ditargetkan

²⁵Andi Buchanuddin et al., “Budaya Kerja Pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Sinjai,” *YUME : Journal of Management* 6, no. 1 (2023): 191, <https://doi.org/10.37531/yum.v6i1.3538>.

disetiap jenis kegiatan.²⁶ Persamaan penelitian ini dengan milik peneliti yaitu sama-sama membahas peningkatan kinerja melalui budaya kerja Kementerian Agama. Sedangkan perbedaannya terletak pada lokasi penelitian dan juga metode penelitian yang digunakan.

Dari beberapa *literatur review* yang telah peneliti sajikan dan bahas di atas, terdapat perbedaan dengan penelitian yang akan peneliti lakukan. Sejauh ini masih belum ada yang mengkaji implementasi nilai-nilai budaya kerja dalam peningkatan kinerja pegawai di kantor Kemenag Kab. Blitar. Untuk memudahkan pembaca dalam memahami orisinalitas penelitian, peneliti menyusun melalui tabel sebagai berikut:

No.	Nama Peneliti, Judul serta Tahun Penelitian	Persamaan	Perbedaan	Orisinalitas Penelitian
1	Heri Mulyadi “Implementasi 5 Nilai Budaya Kerja Kementerian Agama Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Seksi Pendidikan Agama Serta Keagamaan Islam Kantor Kementrian Agama Kabupaten Lampung Barat”	Sama – sama mengkaji implementasi nilai budaya kerja Kementerian Agama	Perbedaannya terletak pada objek yang diteliti	Penelitian ini berfokus pada bagaimana pelaksanaan nilai-nilai budaya kerja dalam peningkatan kinerja pegawai kantor Kementerian Agama Kabupaten

²⁶Nelly Azwarni Sinaga, Iksan Rahmatsah Parhimpunan, and Marlina Herayanti Panggabean, “Upaya Peningkatan Kinerja Pegawai Melalui Budaya Kerja Kementerian Agama (Survey Terhadap Pegawai Kementerian Agama Kabupaten Tapanuli Tengah),” *All Fields of Science J-LAS* 2, no. 2 (2022): 492–505, <https://j-las.lemkomindo.org/index.php/AFoSJ-LAS/article/view/286/451>.

	(Thesis, 2016)			Blitar
2	Ahmad Zainuri <i>“Strategi Penerapan Lima Nilai Budaya Kerja di Kementerian Agama Menuju Pelayanan Prima”</i> (Thesis, 2016)	Sama – sama mengkaji penerapan 5 nilai budaya kerja Kementerian Agama	Penelitian berikut membahas mengenai strategi yang tepat untuk penerapan nilai-nilai budaya kerja Kementerian Agama	
3	Zulkifli Syauqi Thontowi, Muhammad Qowim, Achmad Dardiri <i>“Implementasi Lima Nilai Budaya Kerja di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Banyumas”</i> (Jurnal FIKROTUNA: Jurnal Pendidikan dan Manajemen Islam, 2019)	Sama – sama mengkaji implementasi 5 nilai budaya kerja Kementerian Agama	Pada penelitian ini perbedaannya terletak pada objek yang akan diteliti	
4	Siti Maharani Utari Tarib, Lucky O. H. Dotulong, Regina Trifena Saerang <i>“Impelementasi Lima Nilai Budaya Kerja Kementerian Agama Dalam Upaya Peningkatan Kualitas SDM (Studi Pada ASN Madrasah Aliyah Negeri Model 1 Manado)”</i>.	Sama – sama mengkaji implementasi 5 nilai budaya kerja Kementerian Agama	Pada penelitian ini yang menjadi pembeda adalah objek yang akan diteliti	

	(Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi Manajemen Bisnis dan Akuntansi, 2023)			
5	Dr. Isa Anshori <i>“Penerapan Nilai Budaya Kerja: Peluang serta Tantangan bagi Peningkatan Kinerja Madrasah”</i> (Jurnal Pendidikan dan Humaniora, 2020)	Sama – sama mengkaji penerapan nilai budaya kerja Kementerian Agama	Pada penelitian ini berfokus untuk mencari tahu peluang dan tantangan dari penerapan budaya kerja dalam peningkatan kinerja madrasah	
6	Badrut Tamam <i>“Strategi Humas Dalam Internalisasi Lima Nilai Budaya Kerja Kementerian Agama di PTKI Kalimantan Timur”</i>. (Jurnal JIEMAN: <i>Journal of Islamic Educational Management</i>, 2020)	Sama – sama mengkaji 5 nilai budaya kerja Kementerian Agama	Penelitian ini berfokus pada strategi humas dalam internalisasi budaya kerja	
7	Andi Buchanuddin, Ali Anas, Natsir Tompo, Abd. Haris <i>“Budaya kerja Pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Sinjai”</i> (Jurnal YUME: <i>Journal of Management</i>, 2023)	Sama – sama mengkaji 5 nilai budaya kerja Kementerian Agama	Pada penelitian ini yang menjadi pembeda adalah objek yang akan diteliti	

8	Nelly Azwarni Sinaga, Iksan Rahmatsah Parhimpunan, Marlina Herayanti Panggabean <i>“Upaya Peningkatan Kinerja Pegawai Melalui Budaya Kerja Kementerian Agama (Survey terhadap Pegawai Kementerian Agama Kabupaten Tapanuli Tengah)”</i> . (Jurnal <i>All Fields of Science J-LAS</i> , 2022)	Sama – sama mengkaji peningkatan kinerja pegawai melalui budaya kerja	Pada penelitian ini yang menjadi pembeda adalah objek yang akan diteliti	
---	---	---	--	--

Tabel 1. 2 Orisinalitas Penelitian

F. Definisi Istilah

Untuk memudahkan pemahaman pembaca dalam memahami isi dari proposal ini, peneliti menyajikan definisi dari beberapa istilah sebagai berikut:

1. Implementasi

Implementasi merupakan proses penerapan atau pelaksanaan suatu rencana, kebijakan, program, atau strategi yang telah dirancang.

2. Nilai Budaya Kerja

Nilai budaya kerja ialah serangkaian prinsip, norma, keyakinan, dan etika yang dianut oleh suatu organisasi atau perusahaan yang membentuk cara berpikir, berperilaku, dan bekerja para anggotanya. Nilai-nilai ini menjadi pedoman dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab serta berinteraksi dengan rekan kerja, pelanggan, dan pemangku kepentingan lainnya.

3. Kinerja Pegawai

Kinerja ialah hasil pencapaian ataupun prestasi kerja yang dimiliki oleh pegawai baik kualitas maupun kuantitas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan.

G. Sistematika Penulisan

Dalam sistematika penulisan ini, peneliti akan menuliskan garis besar isi dari susunan riset berikut. berikut ialah sistematika penulisan secara lengkap serta terperinci.

BAB I: Pada bab ini peneliti membahas mengenai konteks penelitian, fokus penelitian, tujuan penelitian, manfaat penelitian, orisinalitas penelitian, definisi istilah serta sistematika penulisan.

BAB II: Pada bab ini peneliti menuliskan mengenai kajian pustaka mengenai judul penelitian yang digunakan peneliti yakni “Implementasi Nilai-nilai Budaya Kerja Kementerian Agama Sebagai Upaya Peningkatan Kinerja Pegawai Kantor Kementerian Agama Kabupaten Blitar”.

BAB III: Pada bab ini peneliti membahas mengenai metode penelitian seperti pendekatan serta jenis penelitian, lokasi penelitian, kehadiran peneliti, data serta sumber data, teknik pengumpulan data, teknik analisis data, pengecekan keabsahan data, serta prosedur penelitian.

BAB IV: Pada bab ini peneliti memaparkan hasil penelitian yang kemudian akan dilakukan pembahasan terhadap hasil yang didapat guna mendapat kesimpulan.

BAB V: Pada bab ini peneliti membahas penemuan-penemuan yang diperoleh selama penelitian terkait Implementasi Nilai-nilai Budaya Kerja Dalam Peningkatan Kinerja Pegawai Kantor Kementerian Agama Kabupaten Blitar secara detail dan jelas.

BAB VI: Pada bab ini peneliti menuliskan kesimpulan-kesimpulan yang diperoleh dari hasil penelitian serta saran-saran yang sesuai dengan permasalahan yang diteliti.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Implementasi

1. Pengertian Implementasi

Secara etimologis pengertian implementasi berasal dari bahasa Inggris yaitu *to implement*. Dalam kamus besar Webster, *to implement* (mengimplementasikan) berarti *to provide the means for carrying out* (menyediakan sarana untuk melaksanakan sesuatu); dan *to give practical effect to* (untuk menimbulkan dampak/akibat terhadap sesuatu).²⁷ Implementasi dapat dikatakan sebagai suatu proses penerapan atau pelaksanaan.²⁸ Syauckani berpendapat bahwa implementasi merupakan suatu rangkaian aktifitas dalam rangka menghantarkan kebijakan kepada masyarakat sehingga kebijakan tersebut dapat membawa hasil sebagaimana diharapkan.²⁹

Sedangkan definisi implementasi menurut Guntur setiawan adalah perluasan aktivitas yang saling menyesuaikan proses interaksi antara tujuan dan tindakan untuk mencapainya serta memerlukan

²⁷Gustaf Undap Evander Kaendung, Fanley Pangemanan, "Implementasi Kebijakan Tentang Rencana Induk Teknologi Informasi Dan Komunikasi Di Kota Manado," *Jurnal Governance: Jurusan Ilmu Pemerintahan FISPOL Unsrat* 1, no. 2 (2021): 1–11.

²⁸Joko Pramono, *Implementasi Dan Evaluasi Kebijakan Publik*, ed. Sutoyo, *Kebijakan Publik*, 1st ed. (Surakarta: Unisri Press, 2020), https://sirisma.unisri.ac.id/berkas/41naskah-A5_Joko-Pramono_Implementasi-....pdf.

²⁹Novan Mamoto, Ismail Sumampouw, and Gustaf Undap, "Implementasi Pembangunan Infrastruktur Desa Dalam Penggunaan Dana Desa Tahun 2017 (Studi) Desa Ongkaw Ii Kecamatan Sinonsayang Kabupaten Minahasa Selatan," *Jurnal Jurusan Ilmu Pemerintahan* 1, no. 1 (2018): 1–11.

jaringan pelaksana.³⁰ Van Meter dan Van Horn mengartikan implementasi sebagai tindakan-tindakan yang dilakukan baik oleh individu-individu/pejabat-pejabat atau kelompok-kelompok pemerintah atau swasta yang diarahkan pada tercapainya tujuan-tujuan yang telah digariskan dalam keputusan kebijakan.³¹

Dari beberapa definisi implementasi tersebut, dapat dikatakan bahwa implementasi merupakan proses penerapan atau pelaksanaan kebijakan atau rencana yang melibatkan serangkaian aktivitas untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Menurut berbagai ahli, implementasi tidak hanya mencakup pelaksanaan teknis, tetapi juga melibatkan interaksi dan penyesuaian antara tujuan dan tindakan, serta memerlukan keterlibatan jaringan pelaksana yang luas. Tujuan akhirnya adalah memastikan bahwa kebijakan atau keputusan yang telah dibuat dapat menghasilkan hasil yang diharapkan ketika diterapkan dalam masyarakat.

2. Perencanaan Implementasi

Harold Kootz dan Cyril O. Donell dalam bukunya *Principle of Management* memberikan definisi perencanaan sebagai "Persiapan yang teratur dari setiap usaha yang mewujudkan/ mencapai tujuan atau tujuan tujuan yang telah ditentukan".³² Bintoro Tjokroaminoto dalam

³⁰*Ibid*

³¹Evander Kaendung, Fanley Pangemanan, "Implementasi Kebijakan Tentang Rencana Induk Teknologi Informasi Dan Komunikasi Di Kota Manado." *Jurnal Governance: Jurusan Ilmu Pemerintahan FISPOL Unsrat* 1, no. 2 (2021): 1–11.

³²MS Dr. Hj. Nina Winangsih Syam, "Konsep Dasar Dan Strategi Perencanaan," *Konsep Dasar Dan Strategi Perencanaan*, 2014, 1–41, <https://pustaka.ut.ac.id/lib/wp-content/uploads/pdfmk/SKOM4314-M1.pdf>.

Husaini Usman menyebutkan, perencanaan adalah proses mempersiapkan kegiatan-kegiatan secara sistematis yang akan dilakukan untuk mencapai tujuan tertentu. Sedangkan Prajudi Atmosudirjo dalam Husaini Usman juga berpendapat bahwa perencanaan adalah perhitungan dan penentuan tentang sesuatu yang akan dijalankan dalam rangka mencapai tujuan tertentu, siapa yang melakukan, bilamana, di mana, dan bagaimana cara melakukannya.³³

Perencanaan adalah bentuk kegiatan untuk menentukan apa yang harus dilakukan dan bagaimana cara melakukannya. Perencanaan meliputi tindakan memilih dan menghubungkan fakta-fakta dan membuat serta menggunakan asumsi-asumsi mengenai masa yang akan datang dalam hal memvisualisasikan serta merumuskan aktivitas-aktivitas yang diusulkan serta dianggap perlu untuk mencapai hasil terbaik.³⁴

Mengacu pada pendapat para ahli tersebut, dapat disimpulkan bahwa perencanaan implementasi merupakan proses yang teratur dan sistematis untuk menentukan tindakan yang harus dilakukan guna mencapai tujuan tertentu. Perencanaan melibatkan persiapan, perhitungan, dan penentuan langkah-langkah yang mencakup siapa yang melaksanakan, kapan, di mana, dan bagaimana cara melakukannya. Dalam perencanaan, fakta-fakta dan asumsi tentang

³³Taufiqurokhman, *Konsep Dan Kajian Ilmu Perencanaan, Fakultas Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik Universitas Prof. Dr. Moestopo Beragama*, 2nd ed. (Jakarta Pusat: Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Prof. Dr. Moestopo Beragama, 2008), <http://fisip.moestopo.ac.id/storage/Buku/buku-04-taufiqurokhman-konsep-dan-kajian-ilmu-perencanaan-belum-isbn.pdf>.

³⁴*Ibid*

masa depan dipilih dan dihubungkan untuk merumuskan aktivitas yang diperlukan guna mencapai hasil yang optimal. Dengan demikian, perencanaan adalah dasar penting dalam mencapai tujuan yang telah ditentukan.

Setiap rencana yang merupakan produk dari proses perencanaan perlu ditindaklanjuti dengan pelaksanaan, karena rencana yang baik tidak akan berarti apa-apa tanpa disertai dengan pelaksanaan yang baik. Dalam upaya mencapai suatu sasaran, diperlukan serangkaian aktivitas dalam organisasi. Oleh karena itu, implementasi atau pelaksanaan dapat juga dikatakan sebagai operasionalisasi dari bermacam-macam aktivitas.³⁵

Dalam prakteknya, tahapan dari pelaksanaan sebuah rencana adalah peralihan tanggung jawab dari pimpinan kepada para manajer di tingkat menengah, atau dari eksekutif kepada biro atau kepala bagian, bergantung kepada struktur yang berlaku di organisasi yang bersangkutan. Pelimpahan tanggung jawab tersebut tidak sebatas itu, namun terus sampai ke tingkat bawah, bahkan setiap orang yang ada dalam organisasi akan terlibat. Dalam hal ini pimpinan masih terlibat, namun keterlibatannya tidak sebesar ketika sedang melakukan proses perencanaan.³⁶

³⁵Yunus, *Perencanaan, Implementasi, Dan Evaluasi Kebijakan (Fungsi-Fungsi Manajemen)*, Unit Penerbitan Universitas Majalengka (Majalengka, 2014).

³⁶*Ibid*

B. Tinjauan mengenai Budaya Kerja

1. Pengertian Budaya Kerja

Ndraha mengatakan, budaya kerja ialah sekumpulan program mental ataupun gagasan sederhana yang dapat digunakan untuk meningkatkan kualitas kerja serta partisipasi dalam masyarakat. Sedangkan Supriadi serta Trigono mendefinisikan budaya kerja sebagai suatu konsep yang didasarkan pada gagasan bahwa nilai ialah kualitas, karakteristik, serta kekuatan yang menjadikan suatu masyarakat ataupun organisasi berhasil. Nilai-nilai tersebut tercermin dalam perilaku, keyakinan, pemikiran, gagasan serta tindakan yang disebut “bekerja” ataupun “bekerja”.³⁷

Budaya kerja menurut Schein merupakan suatu pola asumsi dasar yang dipelajari oleh kelompok tertentu untuk mengatasi masalah integrasi serta perubahan eksternal. Tanggung jawab karyawan, inovasi, orientasi hasil, pengetahuan, serta kinerja ialah lima faktor yang bisa mempengaruhi budaya kerja suatu organisasi ataupun perusahaan berdasarkan penelitian dari Schein.³⁸

Berdasarkan penelitian dari beberapa teori tersebut, budaya kerja diartikan sebagai sikap serta perilaku yang dimiliki seluruh anggota organisasi tertentu dalam mengatasi masalah integrasi internal dan masalah eksternal. Kesadaran untuk melakukan

³⁷Sedarmayanti and Rahadian, “Hubungan Budaya Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Peningkatan Kinerja Pegawai Pada Lembaga Pendidikan Tinggi.”

³⁸Hapzi Ali, Istianingsih Sastrodiharjo, and Farhan Saputra, “Pengukuran Organizational Citizenship Behavior : Beban Kerja , Budaya Kerja Serta Motivasi (Studi Literature Review)” 1, no. 1 (2022): 83–93, <https://doi.org/https://doi.org/10.38035/jim.v1i1.16>.

aktivitas pekerjaan yang didasarkan pada nilai-nilai yang dipegang oleh pegawai organisasi. Nilai-nilai tersebut menjadi ciri serta perilaku pegawai dalam bekerja serta bekerja sehari-hari.

2. Urgensi Implementasi Budaya Kerja

Lima nilai budaya kerja Kementerian Agama sangat penting untuk dilaksanakan seluruh jajaran kantor Kementerian Agama, karena budaya kerja tersebut merupakan sarana strategis dalam pembentukan sikap dan perilaku kerja yang unggul bagi aparatur Kementerian Agama yang didasarkan pada nilai dasar ikhlas beramal guna menghadapi tantangan masa depan. Budaya kerja berperan penting meningkatkan kinerja pegawai Kementerian Agama melalui pembinaan dan perubahan sikap dan perilaku SDM aparatur yang jujur, disiplin, profesional, bertanggung jawab, dan produktif dalam rangka mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik.³⁹

Menurut Susanto budaya kerja merupakan nilai yang menjadi pedoman sumber daya manusia untuk menghadapi permasalahan eksternal dan usaha penyesuaian integrasi ke dalam pekerjaan sehari-hari, sehingga anggota organisasi mampu memahami nilai-nilai yang ada dan bagaimana mereka harus bertindak dan berperilaku. Apabila budaya kerja tersebut berjalan dengan baik maka akan mendorong timbulnya kinerja karyawan

³⁹Inspektorat Jenderal Departemen Agama, *Pengembangan Budaya Kerja Departemen Agama*, Jakarta: Depag Republik Indonesia (Jakarta, 2009), <https://2017.kemenag.go.id/file/file/InfoPenting/ortn1365008677.pdf>.

yang baik pula. Sehingga dapat dikatakan bahwa hubungan antara budaya kerja sangat erat dalam meningkatkan kinerja karyawan yang diharapkan perusahaan.⁴⁰

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa budaya kerja penting untuk dilaksanakan karena budaya kerja dapat menjadi pedoman sikap dan perilaku anggota di dalamnya sehingga mampu menghadapi tantangan di masa depan, baik tantangan eksternal maupun internal.

3. Manfaat dan Tujuan Budaya Kerja

Sebagaimana telah dikemukakan Fernandez budaya kerja memiliki tujuan untuk mengubah sikap dan juga perilaku SDM yang ada agar dapat meningkatkan produktifitas kerja untuk menghadapi berbagai tantangan di masa yang akan datang. Hal ini dikarenakan Budaya kerja memiliki peranan yang penting dalam upaya mencapai tujuan organisasi.⁴¹ Sedangkan Godam mengatakan, tujuan diciptakannya budaya kerja ialah untuk menanamkan rasa percaya diri pada sumber daya manusia ataupun mengembangkan faktor-faktor tertentu yang mempengaruhi sikap dan perilaku, serta komitmen untuk membiasakan diri dengan cara kerja di lingkungan masing-masing. Organisasi yang memiliki visi,

⁴⁰Silvia, Bagia, and Cipta, "Pengaruh Kompetensi Dan Budaya Kerja Terhadap Kinerja Karyawan." *e-Journal Universitas Pendidikan Ganesha* 7, (2019): 9-16, 10.23887/pjmb.v2i1.26274

⁴¹Arif Arianto, Soesilo Zauhar, and Imam Hanafi, "Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Implementasi Program Pengembangan Budaya Kerja Di Sekretariat Daerah Kabupaten Pati," *REFORMASI* 5, no. 1 (2015): 1–23, <https://doi.org/10.33366/rfr.v5i1.219>.

misi, dan tujuan yang jelas akan terbentuk ketika terdapat nilai yang melandasi mereka.

Tujuan dari penciptaan budaya kerja ialah untuk memungkinkan anggota organisasi secara efektif mengubah sikap serta perilaku yang berkualitas tinggi sehingga mereka bisa menghadapi pertukaran perubahan di masa depan. Pemimpin yang disiplin sangat penting untuk mencapai tujuan ini. Berdasarkan penelitian dari Widagdo, manfaat penerapan budaya kerja yang baik antara lain:⁴²

- a. Meningkatkan jiwa gotong royong
- b. Meningkatkan kebersamaan
- c. Saling terbuka satu sama lain
- d. Meningkatkan rasa kekeluargaan
- e. Membangun komunikasi yang lebih baik
- f. Meningkatkan produktivitas kerja
- g. Tanggap dengan perkembangan dunia luar

Tujuan serta manfaat dari budaya kerja ini sangat penting bagi sebuah organisasi, seperti yang telah dipaparkan di atas. Budaya kerja yang positif akan berdampak positif pada

⁴²Putri Wulandari, "Implementasi Budaya Kerja Kementerian Agama Di Mtsn 07 Tanah Datar," 2023, 31–41.

produktivitas kerja pegawai, serta sebaliknya, budaya kerja yang negatif akan berdampak negatif pada produktivitas kerja pegawai.

4. Fungsi Budaya Kerja

Berdasarkan penelitian Rivai,⁴³ budaya kerja memiliki fungsi antara lain:

- a. Budaya kerja mempunyai suatu peran menetapkan tapal batas, artinya budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara suatu organisasi dengan organisasi lainnya
- b. Budaya kerja memeberikan identitas bagi anggota organisasinya.
- c. Budaya kerja mempermudah timbulnya komitmen yang lebih luas daripada kepentingan individu.
- d. Budaya kerja dapat meningkatkan kemantapan sistem sosial.

Berdasarkan pendapat tersebut, dapat disimpulkan bahwa budaya kerja memiliki fungsi atau peran sebagai pembeda atau pembatas dari organisasi lainnya, identitas bagi anggota organisasi, penumbuh komitmen untuk pencapaian tujuan yang lebih luas dari sekedar kepentingan individu, memperkuat solidaritas sosial, serta alat kendali perilaku anggota organisasi.

⁴³Anggada Abim Pramudya et al., "Implementasi Budaya Kerja Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Peningkatan Kinerja Karyawan," *SAMMAJIVA: Jurnal Penelitian Bisnis Dan Manajemen* 1, no. 4 (2023): 24–40, <https://doi.org/https://doi.org/10.47861/sammajiva.v1i4.505>.

5. Unsur – unsur Budaya Kerja

Budaya kerja merupakan kumpulan nilai, norma, dan aturan yang berfungsi sebagai landasan filosofis dalam menjalankan pekerjaan. Budaya adalah kebiasaan yang dilakukan berulang kali oleh individu, yang mana kebiasaan ini akan membentuk kepribadian individu yang berkualitas. Budaya kerja menjadi nyata ketika sekelompok anggota organisasi menerapkan nilai-nilai yang dianut dalam organisasi ke dalam praktik kerja sehari-hari.

Menurut Taliziduhu Ndraha, unsur-unsur budaya kerja terbagi menjadi dua, yaitu:

a. Sikap Terhadap Pekerjaan

Kecenderungan untuk lebih menyukai bekerja dibandingkan dengan melakukan aktivitas lain, seperti bersantai, atau mendapatkan kepuasan dari kesibukan pekerjaan itu sendiri, atau merasa harus bekerja hanya demi memenuhi kebutuhan hidup.

b. Perilaku Pada Waktu Bekerja

Perilaku pada saat bekerja mencakup sifat rajin, berdedikasi, bertanggung jawab, berhati-hati, teliti, cermat, memiliki kemauan kuat untuk mempelajari tugas dan kewajibannya, serta suka membantu rekan kerja, atau sebaliknya.

Setiap nilai yang diterapkan dalam budaya kerja akan berdampak pada kualitas sumber daya manusia. Untuk membentuk sumber daya manusia yang berkualitas, diperlukan individu yang terus mengembangkan keterampilan dan inovasi dalam bekerja. Sikap dan perilaku individu akan mempengaruhi cara mereka bekerja, sehingga penting untuk memiliki sumber daya manusia dengan budaya yang positif dan unggul.⁴⁴

6. Indikator Budaya Kerja

Adapun indikator-indikator budaya kerja berdasarkan penelitian dari Taliziduhu Ndraha bisa dikategorikan tiga, yakni :⁴⁵

a. Kebiasaan

Perilaku berorganisasi sering kali diartikan sebagai perilaku yang didasarkan pada pemahaman pegawai akan hak serta tanggung jawabnya, kebebasan ataupun haknya, serta tanggung jawab individu serta kelompoknya di tempat kerja. Misalnya, unsur lain, seperti pendirian, mungkin dianggap lebih kuat daripada karakter. Dengan demikian, tingkah laku ialah contoh tingkah laku ataupun pola tingkah laku yang sering kali diperoleh secara tidak sadar serta tidak sadar. Perilaku sulit untuk diperbaiki dengan cepat karena sifatnya, namun bisa dikendalikan dengan menetapkan aturan yang jelas dalam suatu organisasi ataupun perusahaan.

⁴⁴Wulandari, Op Cit hal. 17

⁴⁵*Ibid*

b. Peraturan

Peraturan merupakan hal penting untuk menanamkan kedisiplinan dalam bekerja para pegawai karena peraturan bersifat konstan serta faktor terpenting dalam memaksa orang bekerja ialah kedisiplinan sesuai peraturan yang digunakan di instansi tersebut. Sehingga dapat diasumsikan bahwa pegawai sangat menyadari konsekuensi dari peraturan yang digunakan di organisasi yang berpartisipasi.

c. Nilai-nilai

Nilai diartikan sebagai persepsi seseorang mengenai apa yang penting ataupun kurang penting, apa yang baik ataupun kurang baik, serta apa yang benar ataupun salah. Nilai tidak bisa dilihat ataupun dirasakan kecuali tertulis ataupun diwujudkan dalam budaya ataupun wahana kerja. Oleh karena itu, kerja efektif serta budaya tidak bisa dipisahkan, keduanya harus mengikuti budaya kerja yang searah, serasi, serta seimbang. Oleh karena itu, penilaian dinilai sebagai alat yang sangat penting untuk mengevaluasi kinerja pegawai serta memberikan nilai serta hasil yang positif.

Oleh karena itu, ciri budaya kerja yang baik ialah organisasi yang didalamnya terdapat kedisiplinan, baik pimpinan maupun bawahan harus mengikuti prinsip-prinsip yang berlaku, serta

mempunyai prinsip-prinsip yang baik dalam proses kepemimpinannya.

7. Tahapan Implementasi Budaya Kerja

Dalam mengembangkan budaya kerja, terdapat beberapa tahapan yang perlu ditempuh, yaitu:⁴⁶

a. Tahap Perumusan Nilai

Menurut berbagai sumber, nilai diyakini dapat mendorong etos kerja seseorang. Seseorang dapat menjadi tekun dan bersemangat dalam bekerja karena memiliki komitmen tinggi terhadap pekerjaan dan hasil yang dicapainya. Hal ini sejalan dengan yang tercantum dalam Permenpan 39/2012, di mana langkah pertama dalam mengembangkan budaya kerja baru adalah merumuskan nilai-nilai baru yang diinginkan. Dalam merumuskan nilai-nilai tersebut diperlukan pemikiran lateral, kecerdasan, ketelitian, serta pendekatan pragmatis konseptual, karena nilai-nilai baru yang akan dibangun diyakini mampu melahirkan komitmen yang dapat membawa organisasi mencapai visinya dan menyelesaikan misinya. Penyusunan nilai-nilai organisasi perlu dirumuskan bersama-sama dengan melibatkan para pegawai, sehingga rasa memiliki (*sense of belonging*) terhadap nilai-nilai tersebut dapat terbentuk dengan cepat, karena semua orang merasa

⁴⁶Jarot Hidayat Purwanto, "Analisis Budaya Kerja Aparatur Sipil Negara: Studi Kasus Pada Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Jawa Barat," *Jurnal Pembangunan Dan Administrasi Publik* 2, no. 2 (2020): 59–81, <https://doi.org/https://doi.org/10.32834/jpap.v2i2.237>.

menjadi bagian penting dalam perubahan organisasi. Nilai memiliki pengaruh yang besar, karena pada dasarnya hampir semua orang memiliki makna hidup. Tugas yang ada sekarang adalah menginternalisasikan nilai-nilai tersebut kepada seluruh aparatur secara sistematis.

b. Tahap Implementasi

1) Deklarasi Nilai-nilai Budaya Kerja

Mendeklarasikan budaya kerja merupakan tahapan penting dimana secara formal telah dinyatakan bahwa proses pengembangan budaya kerja dimulai. Oleh karena itu deklarasi nilai harus dilakukan oleh Pimpinan Tertinggi Kementerian/ Lembaga/ Pemerintah Daerah yang dihadiri oleh jajaran pimpinan lainnya serta seluruh pegawai. Hal ini sejalan dengan salah satu faktor efektifitas penguatan budaya kerja adalah siapa pemberi penguatannya.

2) Sosialisasi Nilai-nilai Budaya Kerja

Sosialisasi merupakan proses mengkomunikasikan apa yang telah disepakati. Hal ini dimaksudkan untuk membangun penerimaan dan keterlibatan seluruh pegawai. Dalam sosialisasi ini membutuhkan waktu, energi dan biaya. Oleh karena itu, pegawai harus didorong sepenuhnya untuk membahas dan memahami nilai-nilai budaya kerja yang telah disepakati

sebelumnya. Proses sosialisasi adalah proses yang terus menerus. Pimpinan tertinggi harus terlibat penuh dalam proses ini, karena secara simbolis kepemimpinannya memiliki peran penting dan sangat diperlukan untuk membangun kepemilikan nilai-nilai pada setiap unit kerja.

3) Role Model

Dalam pengembangan budaya organisasi, hampir dipastikan bahwa pimpinan organisasi selalu menjadi agen perubahan (*agent of change*). Sebagai agen perubahan salah satu kontribusi signifikannya adalah berperan sebagai panutan atau *role model*. Dengan demikian sudah seharusnya setiap organisasi dalam implementasi budaya kerja perlu menetapkan unsur pimpinan sebagai *role model*.

c. Tahap Monitoring dan Evaluasi

Pada dasarnya, aktivitas monitoring dan evaluasi (monev) digunakan untuk menilai sejauh mana pencapaian penerapan budaya kerja. Pelaksanaan monitoring dan evaluasi ini dapat menggunakan pedoman dari Permenpan Nomor: PER/01/M.PAN/01/2007 tentang Pedoman Evaluasi Pelaksanaan Pengembangan Budaya Kerja di Instansi Pemerintah. Dalam pedoman tersebut, nilai-nilai budaya kerja dievaluasi untuk memperkuat pelaksanaan pengembangan

budaya kerja di lingkungan Kementerian/Lembaga/Pemerintah Daerah, yang mencakup: (1) Penerapan nilai-nilai budaya dalam kepemimpinan dan manajemen, (2) Penerapan nilai-nilai budaya dalam pola pikir dan cara kerja, serta (3) Penerapan nilai-nilai budaya dalam perilaku kerja.

7. Nilai-nilai Budaya Kerja Kementerian Agama

Dalam upaya meningkatkan kualitas pelayanan birokrasi, Presiden Joko Widodo serta Menteri Agama menginisiasi Revolusi Mental yang tercermin dalam penetapan lima nilai budaya kerja Kementerian Agama.⁴⁷ Lima nilai budaya kerja tersebut, yakni integritas, profesionalitas, inovasi, tanggung jawab, serta keteladanan, menjadi landasan bersama bagi setiap pegawai di Kementerian Agama, dari tingkat pimpinan hingga pelaksana. Integritas ialah prinsip moral yang mendorong pegawai untuk bertindak dengan jujur serta konsisten dalam menjalankan tugasnya, sementara profesionalitas menekankan komitmen untuk melakukan pekerjaan dengan standar tinggi sesuai dengan bidang serta tanggung jawab masing-masing. Inovasi menjadi dorongan untuk mencari solusi kreatif serta efektif dalam menanggapi perubahan serta tantangan yang dihadapi, sedangkan tanggung jawab menegaskan pada kesadaran akan kewajiban serta akuntabilitas dalam melaksanakan tugas serta keputusan. Demikian pula, keteladanan menjadi prinsip kepemimpinan yang mengilhami

⁴⁷ Menteri Agama, Keputusan Menteri Agama Republik Indonesia Nomor 582 Tahun 2017.

anggota organisasi untuk mengikuti jejak pemimpinnya dalam sikap serta perilaku yang baik. Kelima nilai budaya kerja ini memuat indikasi positif serta negatif, di mana indikasi positif mencerminkan sikap baik yang diharapkan dari anggota organisasi sesuai dengan prinsip etika serta moral, sementara indikasi negatif menandakan adanya penyimpangan dari nilai-nilai budaya kerja yang telah ditetapkan. Dalam keseluruhan, penerapan nilai-nilai budaya kerja ini menjadi kunci dalam menciptakan lingkungan kerja yang produktif, berkualitas, serta berintegritas di Kementerian Agama.

No.	Nilai	Penjelasan	Indikator Positif	Indikator Negatif
1	Integritas	Integritas ialah keselarasan antara hati, pikiran, perkataan, serta tindakan yang baik serta benar. Dalam etika, integritas didefinisikan sebagai kejujuran serta kebenaran tindakan seseorang.	1) Memutuskan serta bersedia melakukan apa yang baik serta benar. 2) Pemikiran yang baik, sabar serta fokus dalam bekerja; 3) Mengikuti peraturan serta ketentuan; 4) Tidak menerima korupsi, suap ataupun pilih kasih.	1) Melanggar janji serta komitmen pegawai ataupun jabatan; 2) Pekerjaan rekayasa ataupun manipulasi; 3) Menerima hadiah dalam bentuk diluar aturan.
2	Profesionalitas	Profesionalitas berarti bekerja dengan teliti,	1) Bertindak sesuai dengan kualifikasi	1) Bertindak tanpa perencanaan

		mahir, serta tepat waktu untuk mencapai hasil yang optimal. Mencerminkan kompetensi serta keahlian. Pegawai profesional harus bisa mengemban amanah dengan baik agar proses serta hasil yang dihasilkan bisa dimaksimalkan.	jabatannya; 2) Disiplin serta serius dalam bekerja; 3) Bekerja secara terukur; 4) Melaksanakan serta menyelesaikan tugas tepat waktu. 5) Menerima imbalan serta hukuman sesuai ketentuan.	yang matang; 2) Melakukan pekerjaan yang tidak sesuai dengan tugas serta fungsinya. 3) Lambat dalam bekerja; 4) Melaksanakan tugas dengan hasil yang tidak memenuhi standar.
3	Inovasi	Inovasi ialah menyempurnakan yang sudah ada serta mengkreasi hal baru yang lebih baik. Karena birokrat bukanlah robot, pegawai harus berinovasi untuk menghindari rutinitas.	1) Selalu memperbaiki serta meningkatkan <i>skill</i> secara berkala serta berkesinambungan ; 2) Terbuka untuk menerima ide-ide baru yang konstruktif; 3) Meningkatkan kompetensi serta kapasitas pribadi; 4) Kemajuan dalam memecahkan masalah serta keberanian mengambil solusi; 5) Memanfaatkan teknologi	1) Merasa puas dengan hasil yang dicapai dengan cepat. 2) Bersikap pasif dalam menanggapi kebutuhan pemangku kepentingan serta pengguna. 3) Lambat belajar, bertanya serta berdiskusi; 4) Terbuka terhadap ide-ide pertumbuhan.

			informasi serta komunikasi untuk bekerja secara efektif serta efisien.	
4	Tanggung jawab	Bekerja dengan penuh semangat serta konsekuensi. Pegawai Kementerian Agama harus menyadari bahwa pekerjaan mereka di Kementerian Agama ini memiliki konsekuensi. Para pegawai harus melakukan hal ini untuk memastikan bahwa mereka selalu berada di jalur yang benar dalam mengemban kepercayaan serta menjalankan tugas serta fungsi mereka.	1) Menyelesaikan pekerjaan dengan baik serta tepat waktu. 2) Berani mengakui kesalahan, bersedia menerima konsekuensi serta mengambil tindakan perbaikan; 3) Menyelesaikan masalah dengan cepat. 4) Berkomitmen terhadap tugas yang diberikan.	1) Kelalaian dalam bekerja; 2) Keterlambatan serta/ataupun penghindaran pekerjaan; 3) Selalu merasa benar serta suka mengkritik orang lain; 4) Menolak risiko ataupun manfaat pekerjaan; 5) Pilih pekerjaan sesuai dengan preferensi pribadi; 6) Penyalahgunaan hak serta tanggung jawab.
5	Keteladanan	Sebagai pegawai Kementerian Agama sangat penting untuk menunjukkan contoh yang baik	1) Selalu berusaha untuk bersikap terpuji; 2) Memberikan pelayanan dengan sikap positif,	1) Bersikap tercela; 2) Melayani dengan seadanya serta

		kepada orang lain. Dalam hal ini, memberi tahu pegawai bahwa sebagai ASN, Kementerian Agama harus menjadi contoh yang baik di tempat kerja maupun lingkungan masing-masing.	ramah serta jujur; 3) Pelatihan serta pemberian bimbingan kepada misionaris serta kolega; 4) Lakukan pekerjaan dengan baik dimulai dari diri sendiri.	setengah hati. 3) Memperlakukan orang secara subyektif secara berbeda. 4) Melanggar peraturan hukum; 5) Tidak peduli terhadap bentuk-bentuk pelanggaran.
--	--	---	---	---

Tabel 2. 1 Indikator Budaya Kerja Kementerian Agama

1. Integritas

Integritas berasal dari bahasa Inggris “*integration*” yang artinya kesempurnaan ataupun keseluruhan. Jacobs menekankan definisi integritas sebagai konsistensi moral, keutuhan pribadi, ataupun kejujuran. Berdasarkan penelitian dari Juliefi integritas didefinisikan sebagai konsistensi serta keteguhan yang tidak tergoyahkan dalam menjunjung tinggi keyakinan serta prinsip yang tinggi. sebuah gagasan yang menunjukkan bahwa tindakan seseorang sesuai dengan nilai serta prinsip mereka. Integritas didefinisikan dalam etika sebagai kejujuran serta kebenaran dalam tindakan seseorang. Adapun lawan dari kata sikap integritas yakni *hipokrit* (munafik).⁴⁸

Beberapa kriteria seseorang memiliki sikap integritas ialah sebagai berikut: a) Jujur; b) Konsisten antara ucapan serta tindakan; c)

⁴⁸Dwi Prawani and Sri Redjeki, “Memahami Sebuah Konsep Integritas,” *Jurnal STIE Semarang* 5, no. 3 (2013): 1–14.

Mematuhi etika serta peraturan organisasi; d) Memegang teguh komitmen serta prinsip yang dianggap benar; e) Bertanggung jawab atas tindakan, keputusan, serta resiko yang menyertainya; f) Kualitas yang membuat seseorang dihormati orang lain; g) Kepatuhan yang konsisten pada prinsip moral yang berlaku; serta h) Keahlian dalam membedakan yang benar serta salah.

Sebagaimana contoh sifat jujur yang terdapat dalam QS.

Maryam: 54 berikut:

وَاذْكُرْ فِي الْكِتَابِ إِسْمَاعِيلَ ۖ إِنَّهُ كَانَ صَادِقَ الْوَعْدِ وَكَانَ رَسُولًا نَّبِيًّا

Artinya: “Serta ceritakanlah (hai Muhammad kepada mereka) kisah Ismail (yang tersebut) di dalam Al-Quran. Sesungguhnya ia ialah seorang yang benar janjinya, serta dia ialah seorang Rasul serta Nabi”.

Ayat tersebut menjelaskan bahwa Allah SWT sangat menyukai orang-orang yang menepati janjinya. Jujur yang dimaksud di sini ialah perbuatan yang benar baik perkataan, pergaulan, kemauan, janji serta kenyataan.⁴⁹ Sebagaimana yang telah dijelaskan dalam Al-Quran tersebut, diharapkan para pegawai Kementerian Agama bisa memiliki sifat integritas salah satunya dengan senantiasa bersikap jujur. Baik jujur kepada diri sendiri, sesama pegawai, atasan maupun bawahan.

2. Profesionalitas

Profesionalitas berasal dari kata profesi yang artinya suatu bidang pekerjaan yang ingin ataupun akan ditekuni seseorang. Sedangkan profesional berarti ahli dalam bidangnya. Sederhananya,

⁴⁹Z Mulyani, T Mardiana, and P M Triana, “Analisis Nilai Moral Dalam Serial Animasi Nussa Rara Dan Relevansinya Dengan Pembelajaran PPKn Di Sekolah Dasar,” *Khazanah Pendidikan-Jurnal Ilmiah Kependidikan (JIK)* 16, no. 2 (2022): 32–39, <http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>.

profesionalitas bisa didefinisikan sebagai perilaku, cara, serta kualitas yang menjadi ciri suatu pekerjaan. Seluruh pegawai ataupun aparat mulai dari tingkat atas sampai bawah berlaku untuk istilah profesionalitas ini. Kemampuan serta keterampilan seseorang dalam melakukan pekerjaan dalam bidang serta tingkatannya dikenal sebagai profesionalitas. Kesesuaian antara kemampuan birokrasi serta kebutuhan tugas yang menjadi syarat untuk pembentukan aparatur profesional dikenal sebagai profesionalitas.⁵⁰

Sikap profesional telah dijelaskan oleh Allah dalam QS. An-Nisa: 58 berikut:

إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ ۚ إِنَّ اللَّهَ نِعِمَّا يَعِظُكُمْ بِهِ ۗ إِنَّ اللَّهَ كَانَ سَمِيعًا بَصِيرًا

Artinya: “Sesungguhnya Allah menyuruh kamu menyampaikan amanat kepada yang berhak menerimanya, serta (menyuruh kamu) apabila menetapkan hukum di antara manusia supaya kamu menetapkan dengan adil. Sesungguhnya Allah memberi pengajaran yang sebaik-baiknya kepadamu. Sesungguhnya Allah ialah Maha Mendengar lagi Maha Melihat”.

Dalam ayat tersebut terdapat kata ahli yang bisa bermakna *expert professional*. Sehingga umat muslim dilarang menyerahkan amanat, jabatan ataupun pekerjaan kepada orang yang tidak profesional. Hal ini berarti seluruh muslim yang bekerja harus menjadi profesional pada bidangnya.⁵¹

⁵⁰Melly Nuryani, “Kepribadian Dan Profesionalitas Guru Dalam Meningkatkan Proses Belajar Mengajar Siswa,” *Jurnal Dirosah Islamiyah* I, no. 1 (2019): 93–107, <https://doi.org/https://doi.org/10.47467/jdi.v1i1.64>.

⁵¹Sumarno, “Profesionalisme Dalam Pendidikan Islam,” *Al-Lubab: Jurnal Penelitian Pendidikan Dan Keagamaan Islam* 5, no. 1 (2019): 45–62, <https://doi.org/https://doi.org/10.19120/al-lubab.v5i1.3728>.

3. Inovasi

Inovasi, yang memiliki akar kata dari bahasa Inggris "*innovation*", merujuk pada proses ataupun hasil dari pengenalan hal-hal baru ataupun pembaharuan yang bisa meliputi gagasan, metode, ataupun alat. Dalam perspektif Kamus Besar Bahasa Indonesia, inovasi ditakrifkan sebagai pemasukan ataupun pengenalan unsur-unsur baru yang berbeda dari yang sudah ada ataupun dikenal sebelumnya. Konsep ini berperan penting dalam menggerakkan perubahan serta kemajuan dalam berbagai bidang, seperti teknologi, bisnis, sains, serta budaya. Proses inovasi melibatkan penciptaan ataupun penemuan solusi baru yang bisa mengatasi tantangan ataupun masalah yang ada, sering kali dengan cara yang lebih efektif, efisien, ataupun berkelanjutan. Dengan kata lain, inovasi memungkinkan manusia untuk beradaptasi dengan lingkungan yang terus berubah serta untuk meningkatkan kualitas hidup secara keseluruhan. Pentingnya inovasi dalam pembangunan masyarakat serta kemajuan manusia tidak bisa disangkal, karena memberikan dorongan bagi penemuan baru, pertumbuhan ekonomi, peningkatan produktivitas, serta peningkatan kesejahteraan secara keseluruhan. Di tengah dinamika global saat ini, inovasi menjadi kunci dalam menjawab tantangan-tantangan kompleks yang dihadapi oleh dunia, termasuk perubahan iklim, kemiskinan, kesehatan, serta keadilan sosial. Oleh karena itu, pengembangan budaya inovasi serta pendorongnya ialah aspek yang esensial dalam

mencapai kemajuan serta keberlanjutan dalam berbagai sektor kehidupan manusia.⁵²

Inovasi merupakan konsep yang dikemukakan oleh Van de Van sebagai penggunaan ide baru untuk meningkatkan barang, proses, ataupun jasa yang sudah ada, juga diartikan oleh Sa'ud sebagai segala ide, barang, peristiwa, ataupun metode yang dianggap baru oleh individu ataupun kelompok. Keberadaan inovasi bertujuan untuk mencapai tujuan tertentu ataupun memecahkan masalah yang ada, dengan sifat kebaruan yang relatif tergantung pada persepsi masing-masing individu ataupun kelompok.

Dalam upaya pembaharuan ini, inovasi tidak hanya mencakup pengembangan produk baru, tetapi juga melibatkan peningkatan proses serta sistem kerja secara keseluruhan. Pentingnya inovasi terutama terkait dengan tujuan untuk meningkatkan kapasitas sumber daya manusia, material, serta infrastruktur organisasi guna mencapai efisiensi serta efektivitas yang lebih baik dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dalam konteks globalisasi yang cepat serta kompleks saat ini, inovasi menjadi kunci untuk menghadapi tantangan serta persaingan yang terus berkembang. Oleh karena itu, budaya inovasi yang kuat menjadi esensial untuk menciptakan lingkungan yang mendukung kreativitas serta perubahan positif.

Proses inovasi tidak hanya bersifat spontan, tetapi juga bisa didorong melalui upaya yang terencana serta terstruktur, melibatkan

⁵²Jannati Aliyah, Miftahul Cholifah, and Mardiah Astuti, "Konsep Dasar Inovasi Pendidikan Dan Globalisasi," *Jurnal Pendidikan Dan Keguruan* 1, no. 5 (2023): 357–65.

keterlibatan semua anggota organisasi dalam menciptakan lingkungan yang mendorong pembelajaran serta pengembangan berkelanjutan. Dengan demikian, inovasi memiliki peran yang penting dalam mendorong pertumbuhan ekonomi serta kemajuan sosial, serta memberikan dorongan bagi perubahan yang berdampak positif dalam berbagai bidang kehidupan manusia.

Dalam Al-Qur'an contoh inovasi dijelaskan dalam QS. Al-Jumu'ah: 10

فَإِذَا قُضِيَتِ الصَّلَاةُ فَانْتَشِرُوا فِي الْأَرْضِ وَابْتَغُوا مِنْ فَضْلِ اللَّهِ وَاذْكُرُوا
اللَّهَ كَثِيرًا لَّعَلَّكُمْ تُفْلِحُونَ

Artinya: “Apabila shalat (Jumat) telah dilaksanakan, bertebaranlah kamu di bumi, carilah karunia Allah, serta ingatlah Allah sebanyak-banyaknya agar kamu beruntung”.

Ayat tersebut melukiskan indahnya keseimbangan antara ibadah serta kehidupan duniawi. Ketika salat wajib telah ditunaikan di awal waktu bersama di masjid, tibalah saatnya untuk kembali menebar diri di bumi. Bekerja serta berbisnis dengan penuh semangat, menggapai rezeki yang halal, berkah, serta melimpah.

Dalam ayat tersebut telah dijelaskan bahwa apabila salat wajib telah dilaksanakan di awal waktu dengan berjamaah di masjid, maka kembalilah untuk bekerja dan berbisnis. Namun, bukan sembarang usaha yang dikejar. Ingatlah selalu Allah SWT, baik dalam salat maupun saat bekerja. Mengingat Allah akan menuntun langkah dan mengantarkan pada keberuntungan serta kebahagiaan.

Kerja keras diiringi doa serta iman kepada Allah akan melahirkan pribadi yang seimbang. Jiwa serta raga sama-sama sehat,

terhindar dari keserakahan serta kegundahan dunia. Ayat ini menjadi pengingat bahwa kehidupan yang seimbang serta penuh keberkahan bisa diraih dengan menggabungkan ketaatan kepada Allah SWT dengan kerja keras serta etos kerja yang tinggi.

Untuk memenuhi seluruh kebutuhan hidupnya, manusia diperintahkan untuk bekerja. Dengan bekerja secara inovatif serta produktif, manusia bisa mengubah keadaan kaumnya menjadi lebih baik, sebagaimana yang telah terjadi saat ini. terjadinya perubahan-perubahan revolusioner mulai dari zaman batu hingga kini semua serba digital. Semua ini bisa terjadi karena adanya inovasi serta produktivitas serta hasrat untuk mengubah keadaan menjadi lebih baik.⁵³

4. Tanggung jawab

Berdasarkan KBBI, tanggung jawab ialah keadaan wajib menanggung segala sesuatunya (apabila terjadi apa-apa boleh dituntut, dipersalahkan, diperkarakan serta seandainya). Tanggung jawab ialah suatu konsekuensi dari perbuatan yang dilaksanakan, karena setiap perbuatan harus bisa dipertanggungjawabkan kepada siapapun.⁵⁴ Ahmadi serta Sholeh berpendapat bahwa tanggung jawab ialah untuk membedakan apa yang benar serta salah, apa yang boleh serta yang dilarang, apa yang dianjurkan serta yang dicegah, serta baik serta buruk serta sadar bahwa harus menjauhi hal-hal yang bersifat negatif

⁵³Alpha Amirrachman, "Muslim Inovatif Dan Produktif," *republika.id*, 2021, [https://www.republika.id/posts/14317/muslim-inovatif-dan-produktif#:~:text=Ayat lain juga menegaskan agar,Jumu'ah%3A10](https://www.republika.id/posts/14317/muslim-inovatif-dan-produktif#:~:text=Ayat%20lain%20juga%20menegaskan%20agar,Jumu'ah%3A10)).

⁵⁴Fatkhur Rohman, "Tanggung Jawab Pendidikan Perspektif Pendidikan Islam," *Intiqad: Jurnal Agama Dan Pendidikan Islam* 12, no. 2 (2020): 171–80, <https://doi.org/10.30596/intiqad.v12i2.5557>.

serta mencoba untuk mengambil manfaat dari sesuatu yang bersifat positif.⁵⁵

Seorang Muslim dituntut memiliki akhlak bertanggung jawab pada setiap yang dilakukan dan yang akan dilakukannya. Hal lain yang perlu dicatat dalam konteks tanggung jawab adalah bersifat fisik dan mental, di mana segala yang dilakukan kelak dipertanggung jawabkan di akhirat. Sebagaimana yang telah dijelaskan dalam QS. As-Shafaat:22-24 mengenai tanggung jawab:⁵⁶

أَحْشُرُوا الَّذِينَ ظَلَمُوا وَأَرْوُجُهُمْ وَمَا كَانُوا يَعْبُدُونَ ﴿٢٢﴾ مِنْ دُونِ اللَّهِ
فَأَهْدُوهُمْ إِلَى صِرَاطِ الْجَحِيمِ ﴿٢٣﴾ وَقِفُوهُمْ إِنَّهُمْ مَسْئُولُونَ ﴿٢٤﴾

Artinya: "Kepada para malaikat mereka diperintahkan, kumpulkanlah orang-orang yang dzalim beserta teman sejawat mereka dan sembah-sembahan yang selalu mereka sembah selain Allah. Maka tunjukkanlah kepada mereka jalan ke neraka. Dan tahanlah mereka di tempat perhentian mereka, sesungguhnya mereka akan ditanya dimintai pertanggungjawaban."

Tanggung jawab yang dituntut adalah terhadap interaksi dengan Allah, terhadap sesama manusia, alam dan terhadap diri sendiri. Karena itu, seorang Muslim yang baik akan bersikap dengan sikap tanggung jawab atas semua yang dilakukan secara perbuatan, maupun ucapannya. Menurut Quraish Shihab perilaku baik dan ucapan yang baik akan membawa ketenangan bagi dirinya.

⁵⁵Hanik Hidayati, Tutik Khotimah, and F. Shoufika Hilyana, "Pembentukan Karakter Religius, Gemar Membaca, Serta Tanggung Jawab Pada Anak Sekolah Dasar," *Jurnal Pendidikan Glasser* 5, no. 2 (2021): 76, <https://doi.org/10.32529/glasser.v5i2.1038>.

⁵⁶Musa AlFadhil, "Internalisasi Karakter Tanggung Jawab Dalam Konsep Merdeka Belajar," *Jurnal MUDARRISUNA: Media Kajian Pendidikan ...* 11, no. 4 (2021): 677–86, <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.22373/jm.v11i4.3265>. Hal. 680-681.

Dari ayat tersebut bisa diketahui bahwa segala sesuatu yang telah dilaksanakan pasti akan dimintai pertanggungjawaban, baik dalam bentuk pendengaran, pengelihatn, hati nurani semua tanpa terkecuali. Oleh karena itu sebagai manusia biasa hendaknya selalu berfikir panjang atas akibat ataupun dampak dari perbuatan yang dilaksanakan baik masa kini maupun masa depan. Karena sikap tanggung jawab seperti ini sangat penting dalam pencapaian tujuan organisasi.

5. Keteladanan

Keteladanan ialah salah satu faktor yang harus dimiliki oleh seseorang. Keteladanan sebagai sesuatu yang bisa ditiru ataupun dijadikan contoh. Teladan ialah sesuatu yang layak untuk diteladani serta memiliki manfaat positif bagi orang lain. Dalam al-Qur'an kata teladan disebut dengan kata *uswah* yang kemudian ditambahkan kata *hasanah* yang berarti baik. Sehingga pernyataan *uswatun hasanah* memiliki arti teladan yang baik. Kata *uswah* ini diulang sebanyak 3 kali di dalam al-Qur'an dengan mengambil sampel pada diri para Nabi, seperti Nabi Muhammad serta Nabi Ibrahim⁵⁷.

Allah SWT berfirman dalm QS. Al-Ahzab:21 yang berbunyi:

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 (yakni) bagi orang yang mengahrap (rahmat) Allah serta (kedatangan) hari kiamat serta Dia banyak menyebut Allah”

⁵⁷Ali Mustofa, “Metode Keteladanan Perspektif Pendidikan Islam,” *CENDEKIA : Jurnal Studi Keislaman* 5, no. 1 (2019), <https://doi.org/10.37348/cendekia.v5i1.71>.

Sebagaimana firman Allah tersebut menjelaskan bahwa Nabi Muhammad ialah contoh sempurna bagi kehidupan manusia. Akan tetapi rahmat Allah yang seutuhnya hanya bisa dirasakan bagi mereka yang memiliki cinta yang begitu besar kepada Allah. Dengan adanya ayat di atas bisa menjadi pengingat bagi seluruh umat manusia terlebih para pegawai Kementerian Agama untuk bisa menjadi suri tauladan yang baik bagi orang-orang di sekitarnya sebagaimana yang telah dicontohkan Rasulullah SAW.

Kelima nilai budaya kerja yang dicanangkan oleh Kementerian Agama, yakni Integritas, Profesionalitas, Inovasi, Tanggung Jawab, serta Keteladanan, ialah langkah strategis untuk mengembalikan citra serta kepercayaan publik. Budaya kerja ini menjadi fondasi penting dalam membangun kinerja yang baik serta pelayanan publik yang akuntabel serta transparan. Nilai-nilai budaya kerja tersebut merupakan upaya untuk meningkatkan akuntabilitas serta transparansi harus diiringi dengan pelayanan yang tulus dari seluruh pegawai. Kelima nilai budaya kerja ini menjadi pedoman untuk mewujudkan pelayanan publik yang prima, bebas dari korupsi serta penyalahgunaan wewenang.

Nilai-nilai budaya kerja ini diharapkan menjadi ruh serta jiwa yang mendorong seluruh aparatur Kementerian Agama untuk melaksanakan tugas serta fungsinya dengan sebaik-baiknya. Dengan berpegang teguh pada nilai-nilai ini, diharapkan aparatur Kementerian Agama bisa berkinerja tinggi, menghindari pelanggaran, serta

memberikan pelayanan yang terbaik kepada masyarakat. Pada dasarnya, kelima nilai budaya kerja ini sejalan dengan nilai-nilai yang diajarkan oleh semua agama. Namun, terkadang nilai-nilai ini terkikis oleh hawa nafsu serta godaan eksternal. Oleh karena itu, diperlukan reformasi moral untuk membersihkan serta memperkuat kembali nilai-nilai yang sudah ada.

Dengan menerapkan budaya kerja yang berintegritas serta akuntabel, Kementerian Agama dapat memperkuat kepercayaan publik. Kepercayaan ini menjadi modal penting dalam menjalankan tugas serta fungsi Kementerian Agama untuk memberikan pelayanan publik yang terbaik kepada masyarakat.

C. Kinerja Pegawai

1. Pengertian Kinerja Pegawai

Secara bahasa kinerja berasal dari kata *performance*. Mangkunegara berpendapat bahwa istilah kinerja berasal dari kata *job performance* ataupun *actual performance* yang memiliki makna prestasi kerja ataupun prestasi sesungguhnya yang dicapai seseorang. Sehingga kinerja ialah hasil kerja secara kualitas serta kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan.⁵⁸

⁵⁸Indra Marjaya and Fajar Pasaribu, "Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, Serta Pelatihan Terhadap Kinerja Pegawai," *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen* 2, no. 1 (2019): 129–47, <https://doi.org/10.30596/maneggio.v2i1.3650>.

Pengertian kinerja berdasarkan penelitian dari Wibowo ialah hasil kerja ataupun prestasi kerja yang memiliki makna yang lebih luas, karena bukan hanya mengenai hasil kerja melainkan juga bagaimana proses pekerjaan berlangsung.⁵⁹ Sedangkan berdasarkan penelitian dari Trisnaningsih kinerja ialah salah satu upaya dalam menentukan keberhasilan pencapaian tujuan organisasi dikarenakan pegawai ialah faktor yang bisa mewujudkan efektivitas serta efisiensi dalam pelaksanaan tugas serta fungsi organisasi.⁶⁰ Menurut Sutedjo dan Mangkunegara, kinerja dapat didefinisikan sebagai pencapaian tujuan organisasi dalam hal output kuantitatif dan kualitatif, fleksibilitas, kreativitas, kepercayaan, atau hal lain yang diharapkan oleh organisasi. Penekanan kinerja dapat bersifat jangka pendek maupun jangka panjang, serta dapat mencakup tingkat individu, kelompok atau organisasi.⁶¹

Berdasarkan pengertian kinerja dari beberapa pendapat tersebut, bisa disimpulkan bahwa kinerja ialah perbandingan hasil kerja yang dicapai oleh pegawai dengan standar yang telah ditentukan. Kinerja juga berarti hasil yang dicapai oleh pegawai baik kualitas maupun kuantitas dalam sebuah organisasi sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan.

⁵⁹Muhammad Adnan and Muhammad Andi Prayogi, "Peranan Kinerja Pegawai: Kepemimpinan Serta Motivasi Kerja,," *SiNTeSa: Seminar Nasional Teknologi Edukasi Serta Humaniora* 1, no. 1 (2021): 260–74, <https://doi.org/https://doi.org/10.53695/sintesa.v1i1.321>.

⁶⁰Irma Erawati, Muhammad Darwis, and Muh Nasrullah, "Efektivitas Kinerja Pegawai Pada Kantor Kecamatan Pallangga Kabupaten Gowa," *Jurnal Office* 3, no. 1 (2017): 13, <https://doi.org/10.26858/jo.v3i1.3450>.

⁶¹Pramudya et al., "Implementasi Budaya Kerja Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Peningkatan Kinerja Karyawan."

2. Manfaat Kinerja Pegawai

Adapun manfaat kinerja berdasarkan penelitian dari Robbins antara lain:⁶²

- a. Membantu pemimpin dalam membuat keputusan terkait sumber daya manusia seperti promosi jabatan, mutasi, serta putusan hubungan kerja.
- b. Evaluasi kinerja yang bisa digunakan untuk mengidentifikasi kebutuhan pelatihan serta pengembangan untuk menentukan keterampilan yang tidak memadai serta kompensasi pegawai. Keterampilan ini kemudian bisa dikembangkan serta diperbaiki melalui program kerja.
- c. Mengetahui seberapa efektif pemilihan serta penempatan pegawai baru serta program pendidikan serta pelatihan untuk pegawai.
- d. Memberikan umpan balik kepada pegawai melalui pemahaman organisasi mengenai bagaimana kinerja pegawai yang dinilai oleh organisasi.
- e. Sebagai dasar untuk untuk pembagian ganjaran, seperti kenaikan gaji ataupun insentif.

3. Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai

Adapun faktor yang mempengaruhi kualitas kinerja pegawai meliputi:⁶³

⁶²Rosmaini Rosmaini and Hasrudy Tanjung, "Pengaruh Kompetensi, Motivasi Serta Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai," *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen* 2, no. 1 (2019): 1–15, <https://doi.org/10.30596/maneggio.v2i1.3366>.

- a. Motivasi;
- b. Pengetahuan; serta
- c. Keterampilan.

Sedangkan manajemen kinerja serta lingkungan kerja mendorong pegawai untuk lebih berpartisipasi, karena manajemen kinerja memberikan harapan serta lingkungan kerja mempengaruhi individu sesuai dengan tugas mereka, yakni lingkungan kerja yang menyenangkan serta ramah.

4. Faktor yang Menghambat Kinerja Pegawai

Sedangkan faktor yang dapat menghambat atau menyebabkan rendahnya kinerja pegawai antara lain:⁶⁴

- a. Kompetensi yang tidak sesuai dengan *jobdesc*;
- b. Kepemimpinan yang otoriter; serta
- c. Budaya kerja dan lingkungan kerja yang tidak sehat.

5. Indikator Kinerja Pegawai

Menurut Robbins,⁶⁵ terdapat lima indikator yang bisa digunakan untuk mengukur kinerja pegawai, antara lain:

⁶³M.Si. Dr. H. Bukman Lian, M.M., *Kepemimpinan Serta Kualitas Kinerja Pegawai*, ed. Dessy Wardiah and Dian Nuzulia, I (Palembang: Noer Fikri, 2021).

⁶⁴Sofyan Idris Desi Saputra Rafiie, Nasir Azis, "Pengaruh Kompetensi, Gaya Kepemimpinan, Budaya Kerja Islam Dan Lingkungan Kerjaterhadap Kepuasan Kerja Pegawai Dan Dampaknya Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Kementerian Agama Kabupaten Aceh Barat," *Megister Manajemen* 2, no. 1 (2018): 36–45.

⁶⁵Novia Ruth Silaen et al., *Kinerja Pegawai*, Pertama (Bandung: Widina Bhakti Persada Bandung, 2021).

a. Kualitas kerja

Ukuran dari kualitas kerja merupakan kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan pegawai serta persepsi pegawai terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan.

b. Kuantitas Kerja

Kuantitas kerja merupakan jumlah yang diselesaikan dalam unit dan siklus aktifitas yang diselesaikan.

c. Ketepatan Waktu

Ketepatan waktu berarti menyelesaikan tugas dengan tepat waktu dan memaksimalkan waktu yang ada dengan aktifitas lain.

d. Efektifitas

Efektifitas berarti menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya dengan cara memaksimalkan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, bahan baku) yang ada.

e. Komitmen

Komitmen merupakan tingkat di mana seorang pegawai yang dapat menjalankan fungsi kerjanya dan tanggung jawabnya terhadap instansi atau perusahaan.

6. Faktor Pendorong Implementasi Nilai-nilai Budaya Kerja

Adapun upaya dalam penanaman nilai-nilai budaya kerja menurut Supriyadi meliputi:⁶⁶

- a. Struktur organisasi yang benar sesuai dengan tujuan/tuntutan dan sebagai strategi;
- b. Lebih banyak melakukan manajemen secara horizontal yang bersifat kerjasama atau koordinasi;
- c. Memberikan pelayanan atas dasar strategi yang baik;
- d. Melakukan interaksi atas dasar silih asih, asah dan asuh;
- e. Menghilangkan budaya negatif dan menggantinya dengan budaya positif;
- f. Orientasi kerja pada peningkatan kualitas produk atau jasa;
- g. Mengembangkan upaya kemitraan atau *partnership*;
- h. Menerapkan gaya kepemimpinan yang tidak hanya memberikan perintah, tetapi juga memberikan motivasi dan dorongan kepada seluruh pegawai.

7. Faktor Penghambat Implementasi Nilai-nilai Budaya kerja

Selain faktor pendukung, tentu juga terdapat faktor penghambat dalam tahapan implementasi nilai-nilai budaya kerja, yaitu:⁶⁷

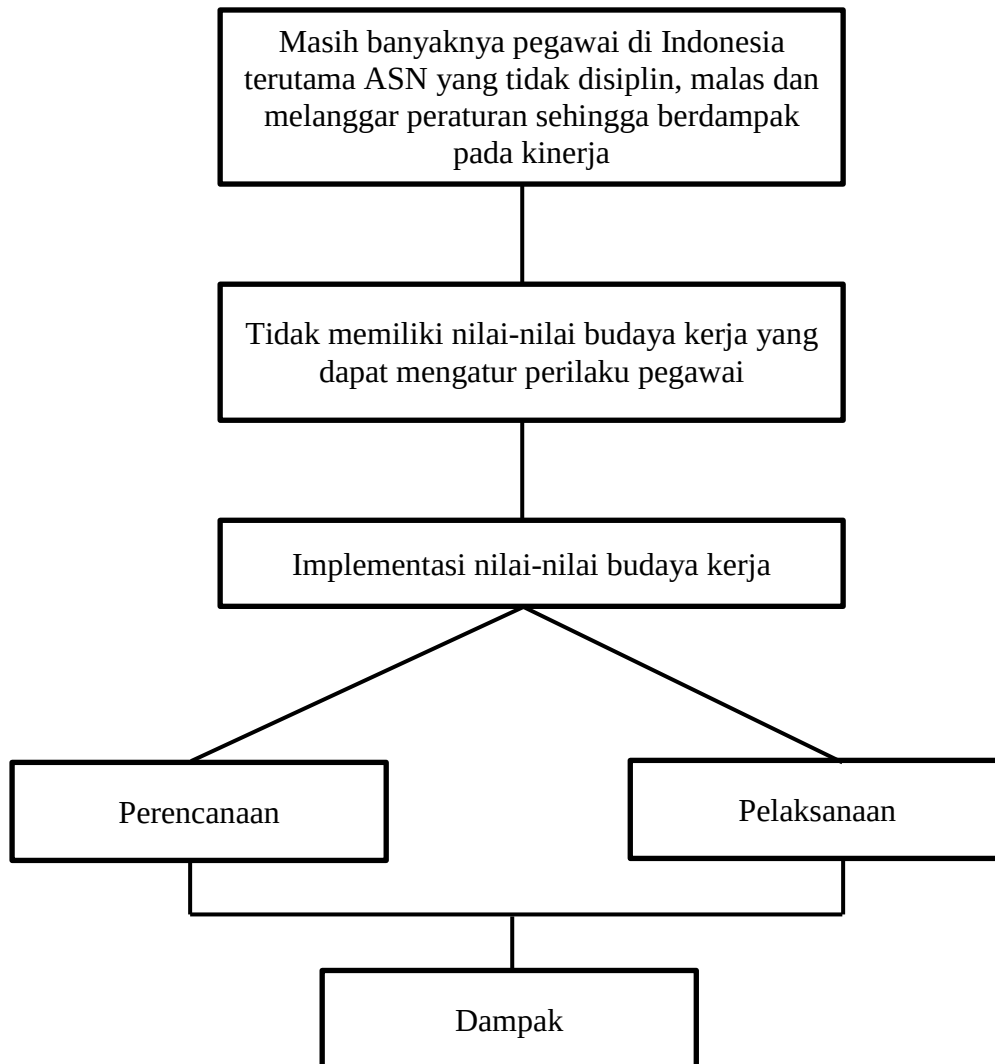
- a. Kuatnya pengaruh dari budaya luar yang kurang baik;

⁶⁶Wiston Adhitya Hartono, "Implementasi Budaya Kerja 'Intan' Pada PT Pegadaian Weleri," *Repository.Uksw.Edu*, 2019, 1–42, diakses melalui <https://repository.uksw.edu/handle/123456789/21367> pada 15/03/2024.

⁶⁷Erhamwilda Erhamwilda, "Mengubah Budaya Kerja Sebagai Upaya Meningkatkan Kualitas Bangsa," *MIMBAR, Jurnal Sosial Dan Pembangunan* 21, no. 4 (2005): 578, <http://ejournal.unisba.ac.id/index.php/mimbar/article/view/195>.

- b. Kurang atau bahkan tidak memahami dengan baik visi, misi, dan tujuan organisasi oleh seluruh anggota organisasi;
- c. Rendahnya rasa memiliki nilai-nilai budaya kerja oleh seluruh anggota organisasi;
- d. Lemahnya komitmen para anggota atau bahkan pimpinan dalam melaksanakan budaya kerjanya.

D. Kerangka Berfikir



Bagan 2. 1 Kerangka Berfikir

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Pendekatan serta Jenis Penelitian

Pada penelitian yang berjudul “Implementasi Nilai-nilai Budaya Kerja Dalam Peningkatan Kinerja Pegawai Kantor Kementerian Agama Kabupaten Blitar”, peneliti menggunakan pendekatan kualitatif. Adapun alasan peneliti memilih menggunakan pendekatan kualitatif yaitu karena metode kualitatif memberikan gambaran yang kaya tentang konteks di mana suatu fenomena terjadi. Ini membantu dalam memahami bagaimana faktor-faktor lingkungan, sosial, dan budaya mempengaruhi subjek yang diteliti. Menurut Walidin, Saifullah dan Tabrani penelitian kualitatif adalah suatu proses penelitian untuk memahami fenomena-fenomena manusia atau sosial dengan menciptakan gambaran yang menyeluruh dan kompleks yang dapat disajikan dengan kata-kata, melaporkan pandangan terinci yang diperoleh dari sumber informan, serta dilakukan dalam latar setting yang alamiah.⁶⁸

Sedangkan jenis penelitian yang digunakan peneliti adalah jenis penelitian *field research*. Dengan melakukan penelitian dengan jenis penelitian *field research*, peneliti dapat melakukan penelitian secara langsung di lokasi penelitian serta berinteraksi langsung dengan subjek yang akan diteliti. Menurut Dedy Mulyana *field research* (penelitian

⁶⁸Muhammad Rijal Fadli, “Memahami Desain Metode Penelitian Kualitatif,” *Humanika, Kajian Ilmiah Mata Kuliah Umum* 21, no. 1 (2021): 33–54, <https://doi.org/10.21831/hum.v21i1.38075>.

lapangan) adalah jenis penelitian yang mempelajari fenomena dalam lingkungannya yang alamiah. Karena itu primernya merupakan data yang berasal dari lapangan sehingga data yang didapat sesuai dengan realita.⁶⁹

B. Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian merupakan latar kajian dari penelitian. Dalam penelitian berikut peneliti memilih kantor Kementerian Agama Kabupaten Blitar. Kantor Kementerian Agama Kabupaten Blitar ini bertempat di Jl. Ahmad Yani No. 103 Sananwetan, Kecamatan Sananwetan, Kota Blitar. Adapun alasan peneliti memilih kantor Kementerian Agama Kabupaten Blitar sebagai lokasi penelitian didasarkan pada pertimbangan-pertimbangan berikut:

1. Kantor Kementerian Agama Kabupaten Blitar sudah melaksanakan nilai-nilai budaya kerja Kementerian Agama sejak keluarnya Keputusan Menteri Agama Nomor 582 Tahun 2017.
2. Pelaksanaan nilai-nilai budaya kerja di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Blitar sejauh ini berdampak positif terhadap hasil kinerja pegawai.

Berdasarkan pertimbangan-pertimbangan diatas, peneliti menemukan kesesuaian objek serta narasumber yang dapat menjadi rujukan untuk memperoleh data penelitian mengenai implementasi nilai budaya kerja dalam peningkatan kinerja pegawai.

⁶⁹Ellen Mahendra Agatha and Dyva Claretta, "Program Pendayagunaan Masyarakat Pada Kegiatan Lmi Innovation Weeks 2023," *Jurnal Pengabdian Kepada Masyarakat* 3, no. 1 (2023): 234–37, https://jurnalfkip.samawa-university.ac.id/karya_jpm/index.

C. Kehadiran Peneliti

Keterlibatan peneliti dalam penelitian memiliki signifikansi yang tinggi, sebab peneliti berperan sebagai agen pengumpul data yang utama. Oleh karena itu, kehadiran peneliti secara langsung menjadi suatu keharusan untuk melakukan pengumpulan, penemuan, serta analisis data yang telah dikumpulkan. Kehadiran peneliti di lapangan harus dijelaskan dengan baik, baik apakah kehadirannya diketahui ataupun tidak diketahui oleh subjek penelitian. Aspek ini terkait dengan tingkat keterlibatan peneliti dalam penelitiannya, apakah melibatkan diri secara aktif ataupun pasif.⁷⁰

Kehadiran peneliti dalam memperoleh data ini melalui beberapa tahap yakni, Pertama, peneliti akan melakukan pendekatan dengan beberapa pegawai yang diharapkan bisa menjadi informan. Kedua, peneliti akan melakukan praobservasi di lingkungan kantor Kementerian Agama Kabupaten Blitar. Ketiga, peneliti melakukan wawancara, observasi serta dokumentasi untuk mendapatkan data yang dibutuhkan sesuai dengan keperluan peneliti dari bulan April-Juni tahun 2024. Selain itu, peneliti juga berusaha untuk menciptakan hubungan yang harmonis dengan para narasumber untuk memperoleh data yang sebenar - benarnya tanpa adanya rekayasa.

D. Subjek Penelitian

Dalam penelitian ini, peneliti menentukan beberapa narasumber yang berkaitan dengan judul penelitian. Narasumber yang ditentukan

⁷⁰M.Pd Dr. Wahidmurni, "Pemaparan Metode Penelitian Kualitatif," *Repository.Uin-Malang.Ac.Id* 13, no. 3 (2017): 1576–80, <http://repository.uin-malang.ac.id/1984/2/1984.pdf>.

untuk mendapatkan data terkait penelitian ini antara lain, Bapak Baharuddin selaku Kepala Kantor Kemenag Kab. Blitar, Bapak Syaikhul Munib selaku Kepala Sub Bagian Tata Usaha, Bapak Hamim Thohari selaku Kepala Seksi PHU (Penyelenggara Haji dan Umrah), Bapak Jamil Mashadi selaku Analis Kehidupan Beragama, Ibu Axelda Martha selaku Pranata Humas Ahli Pertama, Ibu Anisa Amalia selaku Pranata Komputer, Ibu Suci Rizky Amalia selaku Arsiparis Ahli Pertama, Ibu Wahyuning Styani selaku Pengadministrasi Umum Penyelenggara Zakat dan Wakaf, serta Ibu Ainul Rohmah selaku Analis Haji.

Teknik pemilihan subjek di atas didasarkan pada teknik *purposive sampling* yang bertujuan untuk mengambil sampel data melalui pertimbangan tertentu. *Purposive sampling* merupakan sebuah metode sampling non random sampling dimana peneliti memastikan pengutipan ilustrasi melalui metode menentukan identitas spesial yang cocok dengan tujuan penelitian sehingga diharapkan bisa menanggapi tema penelitian.⁷¹

E. Data dan Sumber Data

Data ialah sekumpulan informasi ataupun nilai yang diperoleh melalui pengamatan suatu objek, di mana data bisa berbentuk numerik, linguistik, ataupun sifat kualitatif. Pada prinsipnya, data berperan sebagai landasan objektif dalam proses pengambilan keputusan ataupun pembuatan kebijakan untuk menyelesaikan permasalahan yang dihadapi

⁷¹Ika Lenaini, "Teknik Pengambilan Sampel Purposive Dan Snowball Sampling," *Jurnal Kajian, Penelitian & Pengembangan Pendidikan Sejarah* 6, no. 1 (2021): 33–39, <https://doi.org/10.31764/historis.vXiY.4075>.

oleh pengambil keputusan.⁷² Data yang digunakan dalam penelitian berikut terbagi menjadi dua jenis, yakni data primer serta data sekunder.

1. Data Primer

Data primer yaitu data yang diperoleh dari sumber data secara langsung, diamati dan dicatat, seperti wawancara, observasi dan dokumentasi.⁷³ Sumber data primer dalam penelitian ini meliputi hasil wawancara bersama narasumber, hasil observasi peneliti serta dokumentasi mengenai implementasi nilai budaya kerja dalam peningkatan kinerja pegawai kantor Kemenag Kab. Blitar.

2. Data Sekunder

Data sekunder yaitu data – data yang diperoleh dari pihak yang memiliki keterkaitan dengan data-data sekolah dan berbagai referensi yang sesuai dengan tema dalam penelitian.⁷⁴ Data sekunder dalam penelitian ini meliputi beberapa *website* yang berkaitan dengan profil kantor Kementerian Agama Kab. Blitar seperti halnya *website* milik Kementerian Agama pusat.

⁷²Syafizal Helmi Situmorang, *Analisis Data Untuk Riset Manajemen Serta Bisnis, Usu Press* (Medan: Usu Press, 2010), https://books.google.co.id/books?id=t3zPqTnRjX0C&dq=wrong+diet+pills&source=gbs_navlinks_s.

⁷³Asep Nurwanda and Elisa Badriah, “Analisis Program Inovasi Desa Dalam Mendorong Pengembangan Ekonomi Lokal Oleh Tim Pelaksana Inovasi Desa (PID) Di Desa Bangunharja Kabupaten Ciamis,” *Jurnal Ilmiah Ilmu Administrasi Negara* 7, no. 1 (2020): 68–75, <https://jurnal.unigal.ac.id/index.php/dinamika/article/download/3313/pdf>.

⁷⁴Amelia Innayah, Zamzam Mustofa, and Amir Mukminin, “Upaya Peningkatan Keterampilan Siswa Melalui Program Kelas Keterampilan Tkr (Tata Kecantikan Kulit Dan Rambut) Dan Tokr (Teknik Otomotif Dan Kendaraan Ringan) Di Man 2 Ngawi,” *Jurnal Tawadhu* 7, no. 1 (2023): 24–32, <https://doi.org/10.52802/twd.v7i1.524>.

F. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data ialah sebuah metode ataupun cara yang digunakan untuk mengumpulkan data penelitian. Data yang dikumpulkan peneliti akan digunakan untuk menjawab fokus penelitian yang kemudian akan digunakan sebagai dasar dalam pengambilan kesimpulan ataupun keputusan.⁷⁵ Adapun beberapa metode pengumpulan data dalam penelitian kualitatif yakni:

1. Wawancara

Wawancara merujuk pada pelaksanaan angket secara verbal serta tatap muka terhadap setiap anggota sampel. Secara konseptual, wawancara ialah suatu interaksi ataupun proses komunikasi langsung antara pewawancara serta narasumber sebagai sumber informasi.⁷⁶ Dalam penelitian ini, peneliti melakukan wawancara dengan narasumber yang telah ditentukan sebelumnya yaitu, wawancara bersama Bapak Baharuddin selaku Kepala Kantor Kementerian Agama Kabupaten Blitar pada tanggal 5 Juni 2024, wawancara bersama Bapak Syaikhul Munib selaku Kasubbag pada tanggal 4 Juni 2024, wawancara dengan Bapak Hamim Thohari selaku kasi PHU pada tanggal 27 Mei 2024, wawancara dengan Bapak Jamil Mashadi selaku Analis Kehidupan beragama pada tanggal 02 Mei 2024, wawancara dengan Ibu Axelda Martha selaku Pranata Humas Ahli Pertama pada tanggal 27 Mei 2024, wawancara dengan

⁷⁵M Makbul, “Metode Pengumpulan Data Serta Instrumen Penelitian” (MAKASSAR, 2021).

⁷⁶*Ibid*

Ibu Anisa Amalia selaku Pranata Komputer pada tanggal 27 Mei 2024, wawancara dengan Ibu Wahyuning Styani selaku Pengadministrasi Umum Penyelenggara Zakat dan Wakaf pada tanggal 27 Mei 2024, wawancara dengan Ibu Suci Rizky Amalia selaku Arsiparis Ahli Pertama pada tanggal 28 Mei 2024, wawancara dengan Ainul Rohmah selaku Analis Haji pada tanggal 28 Mei 2024.

2. Observasi

Observasi, ataupun sering disebut pengamatan, ialah kegiatan yang umum dilaksanakan oleh manusia sehari-hari dengan menggunakan panca indera mata sebagai alat bantu utama, bersama dengan panca indera lain seperti telinga, penciuman, mulut, serta kulit. Oleh karena itu, observasi mencakup kemampuan manusia untuk menggunakan seluruh panca inderanya serta memperoleh data ataupun informasi melalui fungsi utama panca indera, yakni mata. Teknik observasi ini diaplikasikan khususnya untuk memahami serta menyelidiki tingkah laku nonverbal.⁷⁷

Dalam penelitian ini, peneliti melakukan observasi dengan mengamati lingkungan kantor, mengamati perilaku pegawai, mengamati implementasi nilai-nilai budaya kerja serta dampaknya terhadap kinerja pegawai. Selama proses penelitian, peneliti melakukan observasi sebanyak lima kali ke

⁷⁷*Ibid*

kantor Kementerian Agama Kabupaten Blitar untuk memvalidasi data yang ada serta melakukan pengamatan keadaan di lokasi penelitian.

3. Dokumentasi

Dokumentasi ialah metode pengumpulan data yang melibatkan pencarian informasi dari berbagai sumber tertulis, seperti buku, majalah, surat kabar, catatan, transkrip, prasasti, notulen, rapat, agenda, serta sejenisnya.⁷⁸ Dalam konteks penggunaannya dalam penelitian, peneliti mengakses dokumen-dokumen tertentu yang mendukung tujuan penelitian. Jenis dokumentasi yang dimanfaatkan oleh peneliti meliputi: (1) Profil singkat instansi; (2) Visi serta Misi instansi; (3) Struktur organisasi, (4) Data pegawai, serta dokumen lain yang relevan dengan nilai-nilai budaya kerja Kementerian Agama.

G. Teknik Analisis Data

Berdasarkan teori Miles dan Huberman pada proses analisis data kualitatif, data yang muncul berwujud kata-kata dan bukan rangkaian angka. Data dikumpulkan dalam aneka macam cara (observasi, wawancara, intisari dokumen, pita rekaman), yang biasanya diproses sebelum digunakan, tetapi analisis kualitatif tetap menggunakan kata-kata yang biasanya disusun dalam teks yang diperluas.⁷⁹ Analisis dalam pandangan ini meliputi tiga alur kegiatan, yaitu kondensasi data, penyajian

⁷⁸*Ibid*

⁷⁹Aziz Abdul, "Teknik Analisis Data," *Analisis Data Kualitatif (Sira Anak Saleh)*, 2020, 1–15.

data, dan penarikan kesimpulan. Berikut ialah teknik analisis data yang digunakan peneliti:

1. Kondensasi data

Kondensasi data mengacu pada proses pemilihan, pemusatan, penyederhanaan, pengabstraksian dan/atau transformasi data yang tampak pada seluruh korpus (tubuh) catatan lapangan tertulis, transkrip wawancara, dokumen, dan bahan empiris lainnya. Kompresi untuk membuat data lebih dapat diandalkan. Pada Saat data dikumpulkan, episode kompresi data tambahan terjadi, seperti meringkas, mengodekan, mengembangkan topik, membuat kategori, dan membuat catatan analitis. Proses kondensasi/konversi data berlanjut hingga laporan akhir dibuat setelah pekerjaan lapangan selesai.⁸⁰

2. Display data

Display data memiliki tujuan untuk menghasilkan representasi visual dari suatu tujuan ataupun subbagian tertentu dari tujuan tersebut. Pada tahap ini, peneliti berupaya mengorganisir serta menyajikan data sesuai dengan esensi permasalahan, dimulai dengan pembentukan gagasan ataupun pengkodean untuk setiap subpokok permasalahan. Gagasan ataupun pengkodean ini bisa diatur secara sistematis ke dalam

⁸⁰Feny Rita Fiantika et al., *Metodologi Penelitian Kualitatif. In Metodologi Penelitian Kualitatif*, ed. M.Hum Yuliatr Novita, Rake Sarasin, Pertama (Padang: PT. GLOBAL EKSEKUTIF TEKNOLOGI, 2022), <https://scholar.google.com/citations?user=O-B3eJYAAAAJ&hl=en>.

kategori, subkategori, serta sub-sub kategori sebelum dikembangkan sesuai dengan data yang diperoleh dari lapangan.

3. Penarikan kesimpulan

Tahap ini bertujuan untuk memahami signifikansi data yang telah dikumpulkan dengan mencari hubungan, persamaan, serta perbedaan. Kesimpulan ditarik melalui perbandingan antara pernyataan subjek dengan makna yang terkandung dalam konsep-konsep dasar penelitian. Sementara itu, verifikasi diarahkan untuk memastikan bahwa penilaian terhadap konsistensi data dengan tujuan yang terkandung dalam konsep dasar penelitian telah dilaksanakan secara tepat serta objektif.⁸¹

H. Uji Keabsahan Data

Seperti yang dikemukakan oleh Moleong, guna mencegah kemungkinan kesalahan pada data yang telah terkumpul, disarankan untuk melakukan verifikasi keabsahan data. Pengecekan keabsahan data bisa dilaksanakan dengan merujuk pada kriteria derajat kepercayaan (*credibility*) melalui penerapan teknik triangulasi.⁸² Tujuan teknik triangulasi yaitu untuk meningkatkan kekuatan teoritis, metodologis, maupun interpretative dari penelitian kualitatif. Triangulasi juga diartikan sebagai kegiatan pengecekan data melalui beragam sumber, teknik, dan

⁸¹Elma Sutriani and Rika Octaviani, "Analisis Data Serta Pengecekan Keabsahan Data," *INA-Rxiv*, 2019, 1–22, <https://doi.org/https://doi.org/10.31227/osf.io/3w6qs>.

⁸²Sutriani and Octaviani.

waktu.⁸³ Namun pada penelitian ini, peneliti hanya menggunakan teknik triangulasi sumber dan triangulasi metode atau teknik.

1. Triangulasi Sumber

Dalam metode triangulasi sumber, terdapat proses perbandingan serta verifikasi terhadap tingkat kepercayaan suatu informasi yang diperoleh melalui sumber-sumber yang berbeda.⁸⁴ Dalam penelitian ini, peneliti melakukan analisis untuk mencari validasi pada setiap informasi yang diperoleh baik dari Kepala Kantor, Kasubbag, Kepala Seksi maupun staf per seksi.

2. Triangulasi Metode

Triangulasi metode bertujuan untuk menguji kredibilitas data dengan cara mengecek informasi kepada sumber yang sama dengan teknik yang berbeda. Misalnya informasi yang diperoleh dari hasil wawancara, untuk mengetahui kredibilitas informasi tersebut dilakukan pengecekan dengan observasi dan dokumentasi.⁸⁵

I. Prosedur Penelitian

Prosedur ataupun tahapan dalam riset berikut, antara lain:

1. Tahap Pra Lapangan

⁸³ Arnild Augina Mekarisce, "Teknik Pemeriksaan Keabsahan Data Pada Penelitian Kualitatif Di Bidang Kesehatan Masyarakat," *JURNAL ILMIAH KESEHATAN MASYARAKAT: Media Komunikasi Komunitas Kesehatan Masyarakat* 12, no. 3 (2020): 145–51, <https://doi.org/10.52022/jikm.v12i3.102>.

⁸⁴ *Ibid*

⁸⁵ *Ibid*

Pada tahap ini peneliti melakukan beberapa persiapan sebelum melaksanakan kegiatan penelitian. Seperti halnya mengurus perizinan lokasi penelitian serta juga observasi pra penelitian.

2. Tahap Pekerjaan Lapangan

Pada tahap ini peneliti mengumpulkan data-data yang berkaitan dengan fokus penelitian dari beberapa informan di lokasi penelitian. Dalam hal ini peneliti mengumpulkan data dengan menggunakan teknik observasi, wawancara serta dokumentasi.

3. Tahap Analisis Data

Pada tahap ini peneliti akan menyusun seluruh data yang telah diperoleh secara sistematis, jelas serta terperinci. Sehingga data tersebut mudah dipahami serta temuannya bisa diinformasikan pada orang lain yang membutuhkan data tersebut dengan jelas.

4. Tahap Pelaporan

Tahap ini ialah tahap terakhir dalam penelitian. Dalam tahap ini peneliti akan membuat laporan tertulis terkait hasil penelitian yang telah dilaksanakan. Laporan ini nantinya akan ditulis dalam bentuk skripsi.

J. Instrumen Penelitian

No.	Fokus Penelitian	Indikator	Pertanyaan	Narasumber
1.	Bagaimana perencanaan implementasi nilai-nilai	• Penetapan tujuan • Penentuan langkah	1. Bagaimana definisi budaya kerja menurut Bapak/Ibu? 2. Mengapa kantor	Kepala Kantor kementerian Agama Kabupaten

	budaya kerja Kementerian Agama di kantor Kementerian Agama Kabupaten Blitar?	untuk mencapai tujuan.	Kementerian Agama Kabupaten Blitar perlu mengimplementasikan 5 nilai budaya kerja yang digagas oleh Menteri Agama Lukman Hakim Saifuddin? 3. Sejak kapan 5 nilai budaya kerja Kementerian Agama diimplementasikan di lingkungan kantor Kementerian Agama Kabupaten Blitar? 4. Apa saja manfaat dari implementasi nilai-nilai budaya kerja Kementerian Agama? 5. Apa saja tujuan dari implementasi 5 nilai budaya kerja Kementerian Agama? 6. Apa saja fungsi dari implementasi 5 nilai budaya kerja Kementerian Agama? 7. Apa saja unsur-unsur dari 5 nilai budaya kerja Kementerian Agama? 8. Apa saja indikator dari 5 nilai budaya kerja Kementerian Agama? 9. Siapa saja yang harus mengimplementasikan	Blitar, Kasubbag TU, Kasi Pontren, Kasi Penyelenggara Syariah, Kasi Penyelenggara Katolik, 2 Staff PAIS, 4 Staff PENDMA, 3 Staff PHU, 2 Staff Keuangan, 2 Staff BIMAS, 1 Staff Humas.
--	---	-------------------------------	---	--

			n 5 nilai budaya kerja Kementerian Agama? 10. Bagaimana definisi kinerja menurut Bapak/Ibu? 11. Apa saja manfaat dari kinerja pegawai? 12. Apa saja faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai? 13. Apa saja indikator dari kinerja pegawai? 14. Bagaimana perencanaan implementasi 5 nilai budaya kerja Kementerian Agama? 15. Siapakah yang menjadi <i>role model</i> dalam mengimplementasikan 5 nilai budaya kerja Kementerian Agama?	
2.	Bagaimana implementasi nilai-nilai budaya kerja Kementerian Agama di kantor Kementerian Agama Kabupaten Blitar?	• Pelaksanaan kegiatan sesuai dengan rencana dan tujuan organisasi.	1. Bagaimana tahapan implementasi 5 nilai budaya kerja Kementerian Agama di kantor Kementerian Agama Kabupaten Blitar? 2. Bagaimana upaya penanaman 5 nilai budaya kerja Kementerian Agama di kantor Kementerian Agama Kabupaten Blitar? 3. Bagaimana peran	Kepala Kantor kementerian Agama Kabupaten Blitar, Kasubbag TU, Kasi Pontren, Kasi Penyelenggara Syariah, Kasi Penyelenggara Katolik, 2 Staff PAIS, 4 Staff PENDMA, 3 Staff PHU, 2

			pegawai dalam mengimplementasikan nilai budaya kerja “integritas”? 4. Bagaimana peran pegawai dalam mengimplementasikan nilai budaya kerja “profesionalitas”? 5. Bagaimana peran pegawai dalam mengimplementasikan nilai budaya kerja “inovasi”? 6. Bagaimana peran pegawai dalam mengimplementasikan nilai budaya kerja “tanggung jawab”? 7. Bagaimana peran pegawai dalam mengimplementasikan nilai budaya kerja “keteladanan”? 8. Dorongan atau motivasi seperti apa yang diperoleh pegawai untuk terus mengimplementasikan budaya kerja Kementerian Agama? 9. Apa saja penghargaan/<i>reward</i> yang diterima oleh pegawai berprestasi? 10. Apa saja sanksi/<i>punishment</i> yang diterima oleh pegawai yang tidak disiplin ataupun melanggar	Staff Keuangan, 2 Staff BIMAS, 1 Staff Humas.
--	--	--	---	--

			peraturan?	
3.	Bagaimana dampak implementasi nilai-nilai budaya kerja Kementerian Agama di kantor Kementerian Agama Kabupaten Blitar?	• Hasil akhir (baik positif maupun negatif) dari pelaksanaan seluruh rangkaian kegiatan.	1. Kriteria seperti apa yang dapat mendorong dalam mengimplementasikan 5 nilai budaya kerja Kementerian Agama? 2. Kriteria seperti apa yang dapat menghambat dalam mengimplementasikan 5 nilai budaya kerja Kementerian Agama? 3. Bagaimana dampak dari implementasi budaya kerja Kementerian Agama terhadap kinerja pegawai kantor Kementerian Agama Kabupaten Blitar? 4. Bagaimana perbedaan kinerja antara pegawai yang disiplin dan tidak disiplin dalam mengimplementasikan budaya kerja Kementerian Agama?	Kepala Kantor kementerian Agama Kabupaten Blitar, Kasubbag TU, Kasi Pontren, Kasi Penyelenggara Syariah, Kasi Penyelenggara Katolik, 2 Staff PAIS, 4 Staff PENDMA, 3 Staff PHU, 2 Staff Keuangan, 2 Staff BIMAS, 1 Staff Humas.

Tabel 3. 1 Instrumen Penelitian

BAB IV

PAPARAN DATA DAN HASIL PENELITIAN

A. Paparan Data

1. Sejarah Kantor Kementerian Agama Kabupaten Blitar

Sejarah awal sebelum terbentuknya nama Departemen Agama Kabupaten Blitar menurut KMA nomor 6 tahun 1977 yang ditindaklanjuti dengan KMA nomor 45 tahun 1981 tentang Susunan Organisasi dan Tata Kerja Kantor Wilayah Departemen Agama, Kantor Departemen Agama Kabupaten/Kota dan Balai Diklat Pendidikan Teknis Keagamaan. Saat itu, Departemen Agama telah mengalami beberapa pergantian nama mulai dari nama Kantor Kepenghuluan Kabupaten dan selanjutnya berubah lagi menjadi Kantor Urusan Agama Tingkat II. Hal ini berdasarkan KMA nomor 47 tahun 1963 tentang perencanaan Organisasi dan Tata Kerja Departemen Agama. Dan terakhir pergantian nama hingga saat ini menjadi Kementerian Agama Kabupaten Blitar terhitung mulai tanggal 28 Januari 2010 sesuai dengan PMA nomor 1 tahun 2010 tentang perubahan Penyebutan Departemen Agama menjadi Kementerian Agama. Mengawali kegiatan perkantoran pada Tahun 1977, Kementerian Agama Kabupaten Blitar menempati Jalan Ahmad Yani 103 Blitar.

Berdasarkan Peraturan Menteri Agama RI Nomor 19 Tahun 2019 tentang Organisasi dan Tata Kerja Instansi Vertikal

Kementerian Agama, Kantor Kementerian Agama Kabupaten Blitar adalah instansi pada Kementerian Agama yang berkedudukan di Kabupaten/Kota, berada dibawah dan bertanggung jawab kepada Kepala Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi.⁸⁶

2. Profil Kantor Kementerian Agama Kabupaten Blitar

Nama Lembaga : Kementerian Agama Kabupaten Blitar

Alamat : Jalan Ahmad Yani No. 103, Sananwetan,
Kecamatan Sananwetan, Kota Blitar, Jawa Timur

Kode Pos : 66317

Telp./ Fax : (0342) 801221/ 082140075373

Email : kabblitar@kemenag.go.id

Situs Web : <https://kemenagkabblitar.id>

Kantor Kementerian Agama Kabupaten Blitar menaungi 22 Kantor Urusan Agama (KUA) yang ada di setiap Kecamatan dan 2694 Majelis Taklim. Selain itu, terdapat 158 Pondok Pesantren, 1368 Madrasah Diniyah Taklimiyah, dan 973 Taman Pendidikan Alquran. Di bidang pendidikan formal, tercatat di Badan Pusat Statistik Kabupaten Blitar, sampai Tahun 2021 ada 3 Madrasah Aliyah Negeri (MAN), 21 Madrasah Aliyah Swasta, 11 Madrasah

⁸⁶Dokumen Profil Kemenag Kabupaen Blitar, Tanggal 27 Mei 2024 Pukul 09.10 – 09.20 WIB.

Tsanawiyah Negeri (MTsN), 56 Madrasah Tsanawiyah Swasta (MTsS), 14 Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN), 194 Madrasah Ibtidaiyah Swasta (MIS), dan 135 Raudlatul Athfal (RA).⁸⁷

Kantor Kementerian Agama Kabupaten Blitar memiliki visi dan misi sebagai berikut:

Visi

“Terwujudnya Masyarakat Kabupaten Blitar yang taat beragama, berpendidikan, mandiri dan sejahtera.”

Misi

Meningkatkan pelayanan prima kepada masyarakat melalui:

- 1) Peningkatan Kualitas Beragama
- 2) Peningkatan Kualitas Kerukunan Umat Beragama
- 3) Peningkatan Kualitas Pendidikan Agama dan Pendidikan Keagamaan
- 4) Peningkatan Kualitas Penyelenggaraan Ibadah Haji.
- 5) Peningkatan Tata Kelola dan Akuntabilitas Kinerja

Susunan organisasi Kantor Kementerian Agama Kabupaten Blitar terdiri dari Subbag Tata Usaha, Seksi Pendidikan Madrasah, Seksi Pendidikan Diniyah dan Pondok Pesantren, Seksi Pendidikan Agama Islam, Seksi Penyelenggaraan Haji dan Umroh, Seksi Bimbingan Masyarakat Islam, Penyelenggara Syariah, Penyelenggara Kristen, Penyelenggara Katolik, Penyelenggara

⁸⁷kemenagkabblitar.id, “Tentang Kami,” Blitar.Kemenag.Go.Id, accessed August 14, 2024, <https://blitar.kemenag.go.id/tentang-kami>.

Hindu dan Kelompok Jabatan Fungsional. Sebagaimana tergambar dalam bagan di bawah ini:



Gambar 4. 1
Bagan Struktur Organisasi Kemenag Kab. Blitar

a) Sarana dan Prasarana

Kantor Kementerian Agama Kabupaten Blitar memiliki Sarana dan Prasarana yang cukup lengkap. Dilihat dari segi bangunan, Kemenag Kabupaten Blitar sudah memiliki gedung kantor permanen sebanyak 2 unit, gedung pertemuan 1 unit, aula sebanyak 2 unit, rumah dinas beserta garasi 1 unit, serta masjid 2 lantai. Tidak hanya dalam bentuk gedung, sarana dan prasarana peralatan dan mesin di Kemenag Kabupaten Blitar juga sudah memadai.



Gambar 4. 3 Rumah Dinas Kepala Kantor



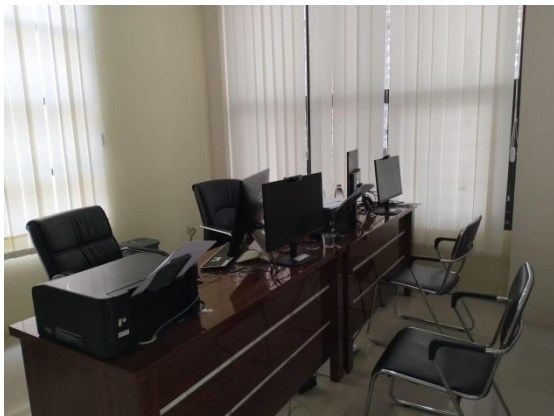
Gambar 4. 2 Aula Minna



Gambar 4. 5 Masjid Al-Huda



Gambar 4. 4 Ruang PHU



**Gambar 4. 6 Prasarana Biometrik Calon
Jamaah Haji**

b) Data Pegawai

Jumlah keseluruhan pegawai kantor Kementerian Agama Kabupaten Blitar adalah 105 pegawai, terdiri dari 63 pegawai laki-laki dan 42 pegawai perempuan. Sebagaimana yang terlampir pada tabel di bawah ini:⁸⁸

Ruang	Pria	Wanita	Jumlah
Kepala	1	0	1
Kepegawaian	3	2	5
Keuangan	2	3	5
PTSP	2	1	3
Penyelenggara Hindu	3	2	5
Penyelenggara Katolik	2	1	3
Penyelenggara Kristen	0	2	2
Penyelenggara Zakat dan Wakaf	2	1	3
Perencana	1	2	3
Ruang Buddha	2	0	2
Seksi Bimbingan Masyarakat Islam	2	1	3
Seksi Pendidikan Agama Islam	1	2	3
Seksi Pendidikan Diniyah dan Pondok Pesantren	4	0	4
Seksi Pendidikan Madrasah	3	2	5
Seksi Penyelenggaraan Haji dan Umrah	3	3	6
Subbagian Tata Usaha	3	5	8
Pengawas	29	15	44
Jumlah	63	42	105

Tabel 4. 1 Data Pegawai Kemenag Kab. Blitar

c) Program Penunjang

Dalam pelaksanaan tugas dan fungsi, Kementerian Agama Kabupaten Blitar mengacu pada Tujuh Program Prioritas Kementerian Agama tahun 2023, yaitu: Penguatan Moderasi Beragama, Transformasi Digital, Revitalisasi KUA, *Cyber Islamic University* (Perguruan Tinggi Keagamaan), Kemandirian Pesantren, *Religiosity Index* dan Pencanangan Tahun Toleransi

⁸⁸Dokumentasi Profil Kemenag Kabupaten Blitar, Tanggal 27 Mei 2024 Pukul 09.10 – 09.20 WIB.

2022. Keseluruhan program ini menjadi acuan dalam penyelenggaraan program di Kementerian Agama Kabupaten Blitar.

Program Kementerian Agama Kabupaten Blitar mencakup beberapa bidang, mulai dari bidang keagamaan, pendidikan sampai sosial. Bidang keagamaan utamanya dinaungi oleh seksi Penyelenggaraan Haji dan Umrah, seksi Bimbingan Masyarakat Islam, Penyeleggara Kristen, Penyeleggara Katolik, dan Penyeleggara Hindu. Bidang pendidikan dijalankan oleh seksi Pendidikan Madrasah, seksi Pendidikan Agama Islam, juga seksi Pendidikan Diniyah dan Pondok Pesantren. Terakhir, bidang sosial ditangani oleh Penyelenggara Syariah untuk pelaksanaan zakat, wakaf, dsb.

Sedangkan kegiatan yang dapat menunjang tingkat kedisiplinan dan kinerja pegawai antara lain, Apel Pagi setiap hari senin yang dimulai pukul 07.00 WIB – selesai. Sholat Dhuhur dan Ashar berjamaah di masjid Al – Huda Kemenag. Sholat Jum'at di Masjid Al – Huda Kemenag bagi pegawai laki-laki. Serta mendengarkan pengajian/ tausiyah dari pegawai yang memiliki ilmu agama lebih setiap hari Selasa di Masjid mulai pukul 07.15 – 08.00 WIB.⁸⁹

⁸⁹Dokumentasi Profil Kemenag Kabupaten Blitar, Tanggal 27 Mei 2024 Pukul 09.10 – 09.20 WIB.

d) Prestasi Lembaga

Pada tahun 2021 lalu, Kementerian Agama Kabupaten Blitar meraih *Harmony Award*, penghargaan yang diberikan Kementerian Agama Republik Indonesia kepada pihak-pihak yang dianggap berhasil melakukan harmonisasi kehidupan beragama. Hal ini merupakan wujud komitmen Kementerian Agama Kabupaten Blitar dalam menciptakan negara yang damai dengan harmonisasi kehidupan beragama.⁹⁰

Selanjutnya, Kantor Kementerian Agama Kabupaten Blitar meraih 2 penghargaan sekaligus di tahun 2024. Yang pertama, Penghargaan Terbaik Pertama pada SMART DJA Tahun Anggaran 2023, yang diberikan langsung oleh Bapak Husnul Maram selaku Kepala Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Jawa Timur kepada Kepala Kantor Kementerian Agama Kabupaten Blitar, Bapak Baharuddin. Penghargaan ini diberikan pada hari Rabu, 28 Februari 2024 dalam kegiatan rapat kerja wilayah Kanwil Kementerian Agama Jawa Timur. Yang kedua, Kantor Kementerian Agama Kabupaten Blitar menerima penghargaan sebagai Kontributor Penerimaan Terbesar Wajib Pajak Instansi Pemerintah Tahun 2023 yang diberikan oleh Kantor Pelayanan

⁹⁰Axelda Martha, “Profil Kemenag Kabupaten Blitar” (Blitar, 2023).

Pajak Pratama Blitar pada hari Kamis, 29 Februari 2024 dalam kegiatan *Tax Gathering* di Hotel Santika Blitar.⁹¹

Selain lembaga, para pegawai di lingkup Kementerian Agama juga pernah meraih prestasi kejuaraan tenis meja dan tenis lapangan yang diselenggarakan oleh Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Jawa Timur pada saat perayaan Hari Amal Bhakti (HAB) Kementerian Agama yang ke-78.⁹²

B. Implementasi Nilai-nilai Budaya Kerja Dalam Peningkatan Kinerja Pegawai Kementerian Agama Kabupaten Blitar

1. Perencanaan Implementasi Nilai-Nilai Budaya Kerja Dalam Peningkatan Kinerja Pegawai Kementerian Agama di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Blitar

Perencanaan merupakan bagian dari langkah-langkah mencapai tujuan baik dalam organisasi maupun dalam sebuah program agar pelaksanaan program tersebut dapat berjalan dengan terukur dan terarah. Adapun proses perencanaan implementasi budaya kerja di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Blitar meliputi, penetapan tujuan, penetapan jadwal pelaksanaan, penguatan *role*

⁹¹Axelda Martha, “Jadi Satker Dengan Kinerja Anggaran Terbaik Dan Kontributor Wajib Pajak Terbesar, Kemenag Kabupaten Blitar Terima Dua Penghargaan Sekaligus,” [blitar.kemenag.go.id](https://blitar.kemenag.go.id/post/jadi-satker-dengan-kinerja-anggaran-terbaik-dan-kontributor-wajib-pajak-terbesar-kemenag-kabupaten-blitar-terima-dua-penghargaan-sekaligus), 2024, <https://blitar.kemenag.go.id/post/jadi-satker-dengan-kinerja-anggaran-terbaik-dan-kontributor-wajib-pajak-terbesar-kemenag-kabupaten-blitar-terima-dua-penghargaan-sekaligus>.

⁹²Axelda Martha, “Hujan Prestasi, Kasubbag TU Kankemenag Kab. Blitar Serahkan Medali Kejuaraan Tenis Meja Dan Tenis Lapangan,” [blitar.kemenag.go.id](https://blitar.kemenag.go.id/post/hujan-prestasi-kasubbag-tu-kankemenag-kab-blitar-serahkan-medali-kejuaraan-tenis-meja-dan-tenis-lapangan), 2023, <https://blitar.kemenag.go.id/post/hujan-prestasi-kasubbag-tu-kankemenag-kab-blitar-serahkan-medali-kejuaraan-tenis-meja-dan-tenis-lapangan>.

model, serta penetapan indikator budaya kerja. Sebagaimana yang disampaikan oleh Bapak Baharuddin selaku Kepala Kantor Kemenag:

“Dalam merencanakan implementasi budaya kerja, tentu yang pertama kita diskusikan adalah tujuan dari pelaksanaan budaya kerja itu sendiri. apakah dengan melaksanakan budaya kerja dapat memberikan perubahan positif terhadap kinerja dan kualitas pelayanan kita, kemudian menentukan kapan mulai pelaksanaannya, siapa saja yang harus melaksanakan, siapa yang menjadi panutan, apa saja *reward and punishment*nya apabila melanggar nilai-nilai budaya kerja tersebut, itu semua termasuk dalam perencanaan.”⁹³

Hal serupa juga dikatakan oleh Bapak Hamim Thohari selaku Kepala Seksi PHU sebagai berikut:

“Dalam tahapan perencanaan, yang pertama pasti menentukan tujuan terlebih dahulu. Dalam hal ini *kan* sudah direncanakan pusat jadi kita hanya ikut saja bagaimana hasil perencanaan jajaran di Kementerian Agama pusat. Terkait kapan pelaksanaan, bagaimana pelaksanaannya, siapa yang menjadi teladan, sanksi apabila melanggar nilai-nilai budaya kerja, semuanya kita patuh pada aturan yang disusun oleh pemerintah Kementerian Agama RI.”⁹⁴

Dari dua data yang diperoleh dari narasumber, dapat diketahui bahwa proses perencanaan implementasi nilai-nilai budaya kerja di kantor Kementerian Agama Kabupaten Blitar mengikuti apa yang sudah direncanakan oleh Kementerian Agama pusat, yaitu meliputi penentuan tujuan implementasi budaya kerja, menentukan waktu pelaksanaan implementasi budaya kerja, siapa saja yang harus melaksanakan budaya kerja, siapa yang menjadi *role model* dalam

⁹³Wawancara dengan Bapak Baharuddin selaku Kepala Kantor Kemenag Kabupaten Blitar pada tanggal 05 Juni 2024 pukul 11.15 – 11.38 WIB.

⁹⁴Wawancara dengan Bapak Hamim Thohari selaku Kepala Seksi PHU pada tanggal 28 Mei 2024 pukul 13.15 – 13.35 WIB.

implementasi budaya kerja, serta apa saja *reward and punishment* yang diperoleh dalam implementasi budaya kerja.

a. Penetapan Tujuan

Tujuan merupakan hasil yang ingin dicapai dalam jangka waktu tertentu dan menjadi dasar untuk mengarahkan semua aktivitas perencanaan. Penetapan tujuan yang jelas dan efektif adalah fondasi dari perencanaan yang sukses, karena tujuan memberikan panduan dan fokus untuk semua aktivitas yang akan dilakukan. Menurut Bapak Baharuddin selaku Kepala Kantor Kementerian Agama Kabupaten Blitar, tujuan dari implementasi nilai-nilai budaya kerja adalah untuk mengatur perilaku pegawai sehingga berdampak pada hasil kinerja pegawai. Sebagaimana yang telah disampaikan berikut:

“Tujuan dari dibentuknya budaya kerja yaitu untuk mengatur tingkah laku seluruh anggota dalam organisasi. Menjadikan budaya kerja sebagai pedoman dalam bersikap dan berperilaku. Selain itu, penerapan budaya kerja juga bertujuan untuk meningkatkan hasil kinerja para pegawai.”⁹⁵

Selain tujuan tersebut, beliau juga menambahkan bahwa tujuan dari implementasi budaya kerja adalah untuk membentuk organisasi dengan citra positif serta memberikan pelayanan prima kepada masyarakat, sebagaimana yang telah beliau katakan:

“Sedangkan tujuan keseluruhan dari implementasi lima nilai budaya kerja ini adalah untuk membentuk sebuah

⁹⁵Wawancara dengan Bapak Baharuddin selaku Kepala Kantor Kemenag Kabupaten Blitar pada tanggal 05 Juni 2024 pukul 11.15 – 11.38 WIB.

organisasi yang berintegritas, profesional, inovatif, bertanggung jawab, dan menjadi teladan dalam memberikan pelayanan publik, yang pada akhirnya akan membantu Kementerian Agama mencapai visi dan misinya.”⁹⁶

Bapak Hamim selaku Kepala Seksi PHU juga mengatakan yang serupa dengan Bapak Baharuddin, bahwa tujuan dari implementasi budaya kerja adalah untuk mengatur tingkah laku para pegawai:

“Tujuan adanya budaya kerja menurut saya untuk membentuk sikap, perilaku, perkataan seorang pegawai sesuai dengan nilai-nilai yang telah menjadi pedoman. Jadi budaya kerja tersebut berperan seperti aturan yang mengatur tingkah laku pegawai.”⁹⁷

hal ini juga dikonfirmasi oleh Ibu Ainul Rohmah, selaku Analis Haji:

“Yang saya rasakan, tujuan dari menerapkan budaya kerja dalam kehidupan sehari-hari itu perilaku kita sebagai ASN memiliki pedoman, memiliki acuan sehingga bisa meminimalisir perilaku menyimpang. Budaya kerja ini sangat membantu para pegawai untuk bersikap, berperilaku, bertutur kata sesuai etika dan aturan pegawai.”⁹⁸

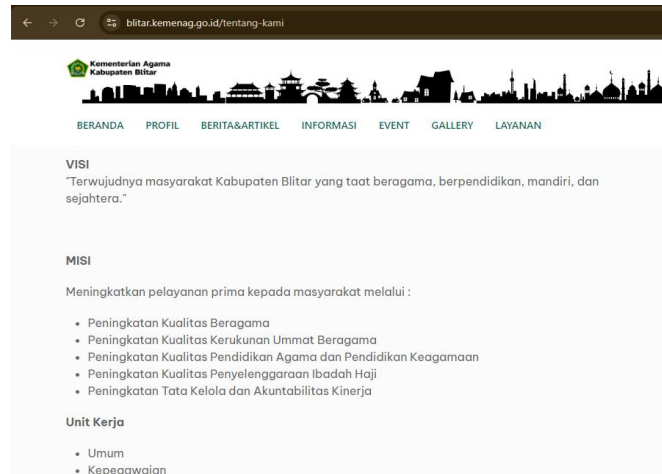
Dari informasi tersebut dapat diketahui bahwa tujuan dalam perencanaan implementasi nilai-nilai budaya kerja antara lain, untuk menjadi pedoman dalam mengatur tingkah laku pegawai, meningkatkan kualitas layanan serta meningkatkan kinerja pegawai. Berdasarkan analisis peneliti, tujuan dari implementasi

⁹⁶*Ibid*

⁹⁷Wawancara dengan Bapak Hamim Thohari selaku Kepala Seksi PHU pada tanggal 28 Mei 2024 pukul 13.15 – 13.35 WIB.

⁹⁸Wawancara dengan Ibu Ainul Rohmah selaku Analis Haji pada tanggal 28 Mei 2024 pukul 14.05 – 14.15 WIB.

nilai-nilai budaya kerja selaras dengan visi misi Kementerian Agama poin kelima, yaitu peningkatan tata kelola dan akuntabilitas kinerja.



Gambar 4. 7
Visi Misi Kemenag Kab. Blitar

b. Penetapan Indikator

Indikator dalam implementasi budaya kerja meliputi nilai-nilai yang terkandung dalam budaya kerja, peraturan, dan kebiasaan. Sebagaimana yang telah disampaikan oleh Bapak Baharuddin selaku Kepala Kantor Kemenag berikut:

“Indikatornya meliputi nilai-nilai di dalam budaya kerja yang pertama, kemudian peraturan untuk menciptakan ketertiban yang harus diikuti oleh semua anggota demi mencegah kekacauan dan konflik yang dapat muncul dari tindakan yang tidak teratur. Terakhir perilaku atau kebiasaan, jadi nilai-nilai budaya kerja tersebut ditanamkan atau diaplikasikan dalam kehidupan sehari-hari sehingga menjadi kebiasaan atau budaya.”⁹⁹

⁹⁹Wawancara dengan Bapak Baharuddin selaku Kepala Kantor Kemenag Kabupaten Blitar pada tanggal 05 Juni 2024 pukul 11.15 – 11.38 WIB.

hal yang sama juga disampaikan oleh Bapak Syaikhul Munib sebagai berikut:

“Indikator dari implementasi budaya kerja salah satunya adalah kebiasaan. Kebiasaan dalam berorganisasi memainkan peran penting dalam menentukan bagaimana organisasi berfungsi serta bagaimana anggota di dalamnya bekerja bersama untuk mencapai tujuan bersama. Kebiasaan yang baik dapat memperkuat kinerja dan menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan harmonis.”¹⁰⁰

lebih lanjut, beliau juga menyampaikan:

“Adapun beberapa kegiatan yang menjadi kebiasaan kita dalam memperkuat kinerja juga menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan harmonis di kantor Kemenag Kabupaten Blitar antara lain, apel pagi setiap hari Senin, kemudian sholat berjamaah dzuhur dan ashar, terus mengaji setiap hari Selasa yang mana yang mengisi pengajiannya atau pembicaranya *digilir* untuk ASN yang dirasa memiliki ilmu yang lebih tinggi. Dan kegiatan-kegiatan di atas diikuti oleh seluruh pegawai tanpa terkecuali.”¹⁰¹

Ibu Anisa Amalia selaku Pranata Komputer juga menambahkan terkait indikator implementasi budaya kerja:

“Peraturan *sih ya* yang paling utama, karena dengan adanya peraturan bisa memberikan ketertiban dan kenyamanan dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan pegawai. Sehingga diharapkan pegawai memiliki tingkat kesadaran yang tinggi sesuai dengan konsekuensi terhadap peraturan yang berlaku. Dengan demikian budaya kerja dapat berjalan sesuai dengan tujuannya.”¹⁰²

¹⁰⁰Wawancara dengan Bapak Syaikhul Munib selaku Kasubbag TU pada tanggal 04 Juni 2024 pukul 10.50 – 11.15 WIB.

¹⁰¹*Ibid*

¹⁰²Wawancara dengan Ibu Anisa Amalia selaku Pranata Komputer Pada Tanggal 27 Mei 2024 pukul 10.15 – 10.27 WIB.

c. Penetapan Jadwal Pelaksanaan Budaya Kerja

Kantor Kementerian Agama Kabupaten Blitar sudah mengimplementasikan nilai-nilai budaya kerja Kementerian Agama sebagaimana Keputusan Menteri Agama nomor 582 tahun 2017 tentang reformasi birokrasi sejak keputusan tersebut diterbitkan. Sebagaimana pernyataan Bapak Baharuddin selaku Kepala Kantor Kemenag berikut:

“Sejak terbitnya Keputusan Menteri yang mengatakan bahwa seluruh jajaran Kementerian Agama baik Kota maupun Kabupaten harus melaksanakan nilai-nilai budaya kerja yang sudah digagas itu. Nilai-nilai ini harus kita laksanakan setiap hari dengan menginternalisasinya ke dalam kegiatan pekerjaan kita.”¹⁰³

Bapak Hamim Thohari selaku Kepala Seksi PHU juga menyampaikan hal serupa:

“Karena kita selalu taat peraturan, pada persoalan ini ya kita mulai melaksanakan budaya kerja Kemenag sedari keluarnya Keputusan Menteri Agama tahun 2015 yang di dalamnya memuat melaksanakan nilai-nilai budaya kerja Kementerian Agama, yaitu integritas, profesionalitas, inovasi, tanggung jawab dan keteladanan.”¹⁰⁴

hal ini juga dikonfirmasi oleh Ibu Axelda Martha selaku Pranata Humas Ahli Pertama, bahwa beliau sudah melaksanakan budaya kerja Kementerian Agama sedari awal meniti karier sebagai ASN:

¹⁰³Wawancara dengan Bapak Baharuddin selaku Kepala Kantor Kemenag Kabupaten Blitar pada tanggal 05 Juni 2024 pukul 11.15 – 11.38 WIB.

¹⁰⁴Wawancara dengan Bapak Hamim Thohari selaku Kepala seksi PHU pada tanggal 28 Mei 2024 pukul 13.15 – 13.35 WIB.

“Kalau saya merasakannya sejak pertama menjadi bagian dari Kementerian Agama Kabupaten Blitar pada tahun 2021.”¹⁰⁵

Informasi tersebut peneliti validasi secara langsung melalui observasi, bahwa setiap hari seluruh pegawai melaksanakan nilai-nilai budaya kerja. Seperti halnya selalu mengerjakan tugas sesuai dengan SOP, berintegritas dalam berperilaku, bertanggung jawab akan kewajibannya serta menghindari perilaku menyimpang.¹⁰⁶



Gambar 4. 8
Aktifitas Pelayanan di Bagian PTSP

d. Pengaktualisasian Nilai Budaya Kerja

Urgensi melaksanakan budaya kerja dalam sebuah organisasi, termasuk dalam konteks instansi pemerintah seperti Kementerian Agama, sangat penting karena berperan besar dalam menentukan keberhasilan jangka panjang organisasi. Sebagaimana yang disampaikan oleh Bapak Baharuddin selaku Kepala Kantor Kemenag implementasi budaya kerja sangat berperan penting

¹⁰⁵Wawancara dengan Ibu Axelda Martha selaku Pranata Humas Ahli Pertama pada tanggal 27 Mei 2024 pukul 09.10 – 09.20 WIB.

¹⁰⁶Hasil Observasi Peneliti Pada Tanggal 27 Mei 2024

dalam peningkatan kualitas pelayanan serta membangun citra positif lembaga:

“Sebagai bagian dari lembaga pemerintahan vertikal, kita harus patuh dengan apa yang diputuskan pimpinan atau atasan yang pertama. Dalam hal ini pemerintah Kementerian Agama pusat membentuk budaya kerja untuk menunjang kualitas pelayanan kita, jadi *ya* kita harus mendukung program pemerintah tersebut. Kedua, dengan melaksanakan nilai budaya kerja yang positif ini bisa berdampak positif juga terhadap kualitas pelayanan dan juga kinerja para pegawai di sini.”¹⁰⁷

Lebih lanjut, Bapak Baharuddin juga memaparkan bahwa selain berdampak positif terhadap kualitas pelayanan dan kinerja pegawai, budaya kerja juga berperan penting dalam membangun citra positif instansi:

“Budaya kerja yang baik juga membantu membangun citra positif organisasi di mata publik, mitra, dan stakeholder lainnya. Ini sangat penting untuk kepercayaan dan kredibilitas jangka panjang organisasi.”¹⁰⁸

hal ini diperkuat lagi dengan pernyataan Bapak Syaikhul Munib selaku Kasubbag TU, berikut:

“Yang pertama, tentu kita harus bisa mendukung program pemerintah, dan sebagai kepanjangan tangan pemerintah dalam lingkup Kementerian Agama RI yang ada di Kabupaten Blitar harus bisa mewujudkan apa yang menjadi visi misi dari Kementerian Agama RI. Yang kedua, kita kan punya konsep memberikan pelayanan terbaik. Sementara dinamika masyarakat *kan* juga dinamis, sehingga harus dibentuk budaya kerja

¹⁰⁷Wawancara dengan Bapak Baharuddin selaku Kepala Kantor Kemenag Kabupaten Blitar pada tanggal 05 Juni 2024 pukul 11.15 – 11.38 WIB.

¹⁰⁸*Ibid*

positif untuk bisa mengakomodir dan memberikan layanan yang baik.”¹⁰⁹

Bapak Hamim Thohari selaku Kepala Seksi PHU memaparkan bahwa dengan adanya budaya kerja dapat mendorong pegawai untuk patuh terhadap aturan dan etika sebagai berikut:

“Budaya kerja ini sangat penting untuk dilaksanakan ya, karena budaya kerja yang baik akan mengarahkan pegawai untuk patuh terhadap aturan, regulasi, dan standar etika yang berlaku. Yang mana hal ini dapat mengurangi risiko pelanggaran hukum dan masalah integritas yang bisa merugikan organisasi. Secara keseluruhan, melaksanakan budaya kerja bukan hanya penting, tetapi juga mendesak untuk keberhasilan dan keberlanjutan organisasi. Hal ini mencakup pengembangan kinerja individu dan kolektif, kepuasan kerja, reputasi organisasi, serta kemampuan untuk menghadapi tantangan di masa depan.”¹¹⁰

Ibu Ainul Rohmah selaku Analis Haji menambahkan:

Kantor Kementerian Agama Kabupaten Blitar perlu melaksanakan budaya kerja untuk mengatur atau menjadi pedoman tingkah laku para pegawainya sebagai persiapan untuk menghadapi tantangan di masa depan. Dengan demikian, pegawai mengerti bagaimana mereka harus bersikap dan berperilaku. Selain itu, saya rasa hal ini juga dapat berdampak pada kualitas kinerja para pegawai.”¹¹¹

terkait membentuk citra positif, Bapak Jamil Mashadi selaku Analis Kehidupan Beragama, mengkonfirmasi bahwa budaya kerja sangat berpengaruh terhadap citra positif instansi:

“Jadi memang dulu Kementerian Agama itu dianggap sebagai Kementerian Agama *jadul*, *kolot apa ya* orang-orangnya *kopyahe klotok*, *klambine* biasa tapi seiring

¹⁰⁹Wawancara dengan Bapak Syaikhul Munib selaku Kasubbag TU pada tanggal 04 Juni 2024 pukul 10.50 – 11.15 WIB.

¹¹⁰Wawancara dengan Bapak Hamim Thohari selaku Kepala Seksi PHU pada tanggal 28 Mei 2024 pukul 13.15 – 13.35 WIB.

¹¹¹Wawancara dengan Ibu Ainul Rohmah selaku Analis Haji pada tanggal 28 Mei 2024 pukul 14.05 – 14.15 WIB.

berjalannya waktu karena tuntutan *jaman*, tuntutan pelayanan, maka ASN di Kementerian Agama terus berbenah salah satunya terkait dengan reformasi birokrasi dengan mencanangkan implementasi 5 nilai budaya kerja Kementerian Agama.”¹¹²

Dari informasi tersebut, dapat diketahui bahwa pelaksanaan budaya kerja sangat penting bagi keberlangsungan sebuah organisasi. Budaya kerja sangat berperan penting dalam berbagai hal, antara lain hasil kinerja pegawai, membentuk citra positif instansi, meningkatkan kualitas pelayanan kepada masyarakat, mendorong pegawai untuk berperilaku sesuai aturan dan etika, serta persiapan dalam menghadapi tantangan di masa depan.

e. Penguatan *Role Model*

Role model merupakan seseorang yang dijadikan teladan atau panutan oleh orang lain dalam berbagai aspek kehidupan, seperti perilaku, sikap, nilai-nilai, dan pencapaian. *Role model* biasanya dianggap sebagai individu yang berhasil dalam bidang tertentu dan memiliki kualitas atau karakteristik yang ingin ditiru oleh orang lain. Adapun *role model* dalam mengimplementasikan nilai-nilai budaya kerja di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Blitar adalah Kepala Kantor, sebagaimana yang disampaikan Bapak Syaikhul Munib selaku Kasubbag TU berikut:

“Saya pikir dalam konteks ini pimpinan harus bisa menjadi contoh. Jadi mulai dari Kepala, baik yang ada

¹¹²Wawancara dengan Bapak Jamil Mashadi selaku Analis Kehidupan Beragam pada tanggal 02 Mei 2024 pukul 09.20 – 09.55 WIB.

di kantor, yang ada di Madrasah, itu semua harus bisa menjadi *role model*.¹¹³

Hal yang sama juga disampaikan oleh Ibu Axelda Martha, selaku Pranata Humas Ahli Pertama: “Kepala kantor, karena pemimpin pasti sudah memiliki pengalaman yang lebih banyak sehingga bisa memberi contoh, teladan apa-apa saja yang baik dan yang buruk.”¹¹⁴ Di sisi lain Bapak Jamil Mashadi selaku Analis Kehidupan Beragama menyampaikan bahwa selain pimpinan, diri sendiri juga bisa menjadi *role model*:

“Seluruh jajaran kemenag menjadi teladan bagi dirinya sendiri, masyarakat, lingkungan sekitar, maupun teman-teman sejawat yang ada di lingkungan kerja masing-masing. Kalau mengacu pada hierarki tentu yang menjadi *role model* sebenarnya pimpinan. Tapi karena lima nilai budaya ini berlaku komprehensif, sehingga semua dari seluruh komponen Kemenag bertanggung jawab untuk menjadi *role model*. Semua bertanggung jawab untuk melaksanakan program ini secara sungguh-sungguh dan bertanggung jawab.”¹¹⁵

Pernyataan-pernyataan di atas dikonfirmasi oleh Bapak Baharuddin selaku pimpinan atau Kepala Kantor Kementerian Agama Kabupaten Blitar:

“Pimpinan harus bisa menjadi contoh *ya mbak* saya rasa. Jadi *ya* saya sendiri yang menjadi *role model* untuk para staf di bawah saya. Ini membuat saya harus hati-hati dalam berperilaku dan bertindak, karena saya harus bisa menjadi teladan. Bahaya ini kalau saya misalnya berperilaku buruk kemudian dicontoh oleh pegawai *ya* bisa tercoreng nanti nama kantor Kementerian Agama Kabupaten Blitar. Sehingga kita,

¹¹³Wawancara dengan Bapak Syaikhul Munib selaku Kasubbag TU pada tanggal 04 Juni pukul 10.50 – 11.15 WIB.

¹¹⁴Wawancara dengan Ibu Axelda Martha selaku Pranata Humas Ahli Pertama pada tanggal 27 Mei 2024 pukul 09.10 – 09.20 WIB.

¹¹⁵Wawancara dengan Bapak Jamil Mashadi selaku Analis Kehidupan Beragama pada tanggal 02 Mei 2024 pukul 09.20 – 09.55 WIB.

terlebih saya sendiri harus membiasakan berpikir 2x sebelum bertindak untuk mencegah hal-hal buruk terjadi di kemudian hari.”¹¹⁶

Data tersebut peneliti validasi secara langsung melalui pengamatan, bahwa kepala kantor menjadi *role model* atau teladan untuk seluruh pegawai. Seperti halnya pada saat apel pagi setiap hari Senin, kepala kantor selalu memberikan contoh dan nasihat untuk selalu mematuhi instruksi dari atasan dan peraturan yang berlaku, selalu mengerjakan tugas sesuai *deadline* yang telah ditentukan serta tidak lupa untuk bekerja dengan ikhlas dan sungguh-sungguh.



Gambar 4. 9
Kegiatan Rutin Apel Pagi Setiap Hari Senin

¹¹⁶Wawancara dengan Bapak Baharuddin selaku Kepala Kantor Kemenag Kabupaten Blitar pada tanggal 05 Juni 2024 pukul 11.15 – 11.38 WIB.

2. Pelaksanaan Nilai-Nilai Budaya Kerja Kementerian Agama Dalam Peningkatan Kinerja Pegawai Kantor Kementerian Agama Kabupaten Blitar

a. Sosialisasi dan Pelatihan

Pelaksanaan nilai budaya kerja merupakan proses pengintegrasian prinsip, norma, dan kebiasaan yang diharapkan dalam seluruh aspek operasi organisasi. Proses ini memastikan bahwa nilai-nilai tersebut tidak hanya dipahami tetapi juga diterapkan secara konsisten oleh semua anggota organisasi. Adapun tahapan pelaksanaan yang dilaksanakan oleh kantor Kementerian Agama Kabupaten Blitar menurut Bapak Baharuddin selaku Kepala Kantor Kemenag yaitu:

“Dalam melaksanakan budaya kerja ini pasti terdapat tahapan-tahapan yang harus ditempuh. Yang pertama, perumusan nilai yang mana dalam merumuskan nilai-nilai budaya kerja Kementerian Agama ini dirumuskan oleh Menteri Agama Lukman Hakim Saifuddin beserta jajarannya. Kemudian nilai-nilai tersebut di implementasikan melalui yang pertama mendeklarasikan terlebih dahulu nilai-nilai apa saja yang termasuk dalam budaya kerja Kementerian Agama, kemudian mensosialisasikannya kepada seluruh pegawai. Terus kita juga ada monitoring evaluasi atau monev untuk mengetahui tingkat kemajuan, tingkat perubahan, tingkat kemanfaatan, dan tingkat kesadaran terhadap nilai-nilai budaya kerja.”¹¹⁷

Bapak Syaikhul Munib selaku Kasubbag TU juga menyampaikan bahwa sosialisasi dan evaluasi merupakan tahapan dari pelaksanaan budaya kerja:

¹¹⁷Wawancara dengan Bapak Baharuddin selaku Kepala Kantor Kemenag pada tanggal 05 Juni 2024 pukul 11.15 – 11.38 WIB

“Budaya kerja itu *kan* konteks lima nilai budaya kerja itu *kan* sudah lama ya sebenarnya, jadi mulai dari tahapan sosialisasi tentunya sudah kita lakukan secara bersama-sama, sistemik tidak hanya di Kemenag kabupaten Blitar tapi di seluruh Kementerian Agama. Kemudian juga kaitannya dengan proses pelaksanaannya, kita laksanakan dengan model pengawasan, terus juga evaluasinya dan dari hasil evaluasi ada rencana tindak lanjut.”¹¹⁸

lebih lanjut, beliau juga menyampaikan:

“Termasuk ketika misalkan kita melihat hari ini kaitan dengan budaya kerja di Kemenag Kab. Blitar juga mengimplementasikan prinsip-prinsip PMPZI. Jadi untuk penerapan zona integritas itu, termasuk juga WBK, WBBM, jadi itu adalah bentuk-bentuk konkrit untuk mengimplementasikan nilai-nilai lima nilai budaya kerja itu, dengan WBK wilayah bebas korupsi dan WBBM wilayah birokrasi bersih melayani. Itu semua kan dasarnya pada lima nilai budaya kerja itu. Meskipun demikian kita juga mendapat rekrutmen tenaga baru, upaya sosialisasi tetap dilanjutkan.”¹¹⁹

Hal yang sama terkait tahapan sosialisasi juga disampaikan oleh Bapak Jamil Mashadi selaku Analis Kehidupan Beragama:

“Terkait dengan tahapan implementasi, tentu sesudah peraturan ini diterbitkan kemudian dilakukan sosialisasi secara simultan menyeluruh. Jadi sosialisasinya bertahap mulai dari pimpinan di unit eselon satu ke bawah ke bawah sehingga sampai ke satuan kerja terbawah yakni lembaga pendidikan. Kemudian diikuti dengan tahapan implementasi, selanjutnya dilakukan evaluasi dan perbaikan. Karena tentu di dalam setiap program itu pasti ada titik lemah, ada hal-hal yang perlu dievaluasi untuk kemudian dilakukan penyempurnaan dan perbaikan. Sampai hari ini pelaksanaan dari program reformasi birokrasi *lewat* lima nilai budaya kerja itu belum selesai dan terus dilakukan *update*

¹¹⁸Wawancara dengan Bapak Syaikhul Munib selaku Kasubbag TU pada tanggal 04 Juni 2024 pukul 10.50 – 11.15 WIB.

¹¹⁹*Ibid*

penyesuaian, menyesuaikan dengan situasi dan kondisi saat ini, itu yang Kementerian Agama lakukan.”¹²⁰

Ibu Ainul Rohmah selaku Analis Haji juga menyampaikan:

“Sosialisasi ya *mbak* yang pertama mungkin, karena sedari awal sebelum kita dinyatakan lolos itu *kan* kita mengikuti semacam diklat di Balai Diklat Surabaya, namanya Prajab. Di situ kita sudah dikenalkan tentang Kementerian Agama itu seperti apa, apa saja tugas dan fungsinya, bagaimana budaya kerja di kemenag, bagaimana cara beretika sebagai ASN, semua kita pelajari di sana. Kemudian setelah pelaksanaan pasti ada pengawasan untuk mengevaluasi apa yang perlu diperbaiki. Oleh karena itu ada *reward and punishment* bagi mereka-mereka yang berprestasi dan melanggar peraturan atau kode etik.”¹²¹

Kementerian Agama Kabupaten Blitar melaksanakan sosialisasi terkait budaya kerja secara *offline* dan *online*. Dalam bentuk *offline*, sosialisasi pelaksanaan budaya kerja disampaikan pada saat apel pagi, rapat kerja, ataupun sosialisasi bersama mitra, seperti halnya sosialisasi terkait pemberian hukuman lembaga pendidikan bersama radio Mayangkara Blitar.

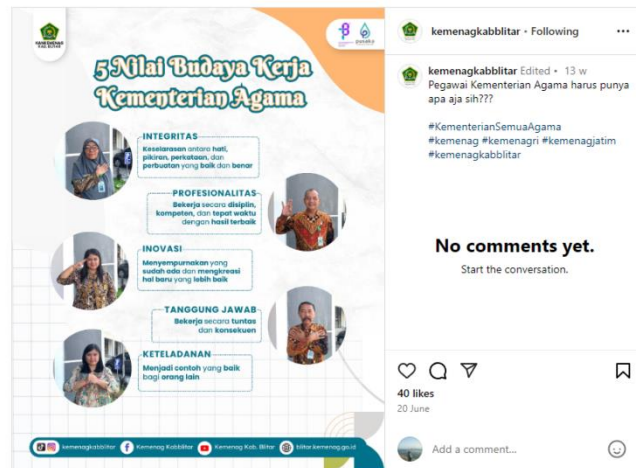


Gambar 4. 10
Diskusi Bersama Radio Mayangkara Terkait Pemberian Hukuman Disiplin Di Lembaga Pendidikan

¹²⁰Wawancara dengan Bapak Jamil Mashadi selaku Analis Kehidupan Beragama pada tanggal 02 Mei 2024 pukul 09.20 – 09.55 WIB.

¹²¹Wawancara dengan Ibu Ainul Rohmah selaku Analis Haji, Pada Tanggal 28 Juni 2024 Pukul 14.05 – 14.15 WIB.

Sedangkan sosialisasi yang dilaksanakan secara *online* dilakukan melalui media sosial berupa Instagram dan Website. Sebagaimana postingan dari akun Instagram @kemenagkabblitar berikut:¹²²



Gambar 4. 11
Postingan Tentang Nilai Budaya Kerja

Selain sosialisasi, pegawai di Kementerian Agama Kabupaten Blitar juga mendapatkan pelatihan untuk menunjang kompetensi yang dimiliki pegawai. Sebagaimana yang disampaikan Bapak Syaikhul Munib selaku Kasubag TU berikut:

“Dalam meningkatkan kompetensi pegawai tentu kita harus mengikutsertakan pegawai dalam bimtek atau pelatihan. Dengan mengikuti pelatihan-pelatihan seperti itu saya rasa bisa mengembangkan skill pegawai sehingga bisa meningkatkan kinerja pegawai juga.”¹²³

lebih lanjut Ibu Axelda Martha menambahkan:

“Terkait pelatihan ya saya beberapa kali ikut ya *mbak*, pelatihan terkait humas juga tentunya karena di sini *kan*

¹²²Hasil Observasi Peneliti Pada Tanggal 02 Juni 2024

¹²³Wawancara dengan Bapak Syaikhul Munib selaku Kasubag TU pada tanggal 20 November 2024 pukul 09.10 - 09.15 WIB.

saya sebagai Pranata Humas jadi ya bimteknya seputar humas yang di Jakarta kemarin.”¹²⁴

Adapun beberapa pelatihan yang diadakan atau dilaksanakan oleh pegawai Kementerian Agama Kabupaten Blitar dalam menunjang kualitas kinerja pegawai antara lain:

- 1) Kegiatan Workshop Penguatan Fungsi Guru Pendidikan Agama Islam dalam rangka meningkatkan kompetensi guru PAI menuju guru yang profesional dan moderat.



Gambar 4. 12
Workshop Penguatan Fungsi Guru PAI

- 2) Kegiatan Pembinaan ASN mendukung program dan paparan Menteri Agama dan Kakanwil Kemenag Jatim, Kankemenag Kab. Blitar berkomitmen untuk melaksanakan tugas sebaik mungkin sesuai regulasi yang berlaku

¹²⁴Wawancara dengan Ibu Axelda Martha selaku Pranata Humas Ahli Pertama pada tanggal 20 November 2024 pukul 10.05 – 09.10 WIB.



Gambar 4. 13
Kegiatan Pembinaan ASN bersama Menteri Agama
dan Kakanwil Jatim

- 3) Kegiatan Pembinaan bersama Pengawas, Komite, Kepala Madrasah, Guru RA, MI, dan MIN 13 Blitar



Gambar 4. 14
Kegiatan Pembinaan Bersama Pengawas, Komite,
Kepala Madrasah, Guru RA Dan MIN 13 Blitar

b. Implementasi Nilai Budaya Kerja “Integritas”

Integritas merupakan sifat seseorang yang menunjukkan kejujuran, konsistensi dalam tindakan, nilai-nilai, dan prinsip yang dipegang teguh. Seseorang yang memiliki integritas akan bertindak sesuai dengan kata-katanya, memegang teguh prinsip moral dan etika, serta bertanggung jawab atas tindakannya. Sebagaimana

yang disampaikan Bapak Baharuddin selaku Kepala Kantor Kemenag berikut:

“Dalam pelaksanaannya nilai integritas ini saya bagi menjadi bentuk kejujuran, konsistensi, dan amanah. Dalam nilai kejujuran berarti pegawai diharapkan untuk selalu berkata dan bertindak jujur, serta menjalankan tugas dengan integritas tinggi. Kemudian konsistensi itu berarti menjaga keselarasan antara perkataan dan perbuatan dalam setiap situasi. Kalau Bahasa jawane *oyo mencla mencla esuk dele sore tempe*. Sehingga setiap perkataan dan perbuatan kita harus konsisten, sama, tidak berubah-ubah bagaimanapun kondisinya. Terakhir amanah, yaitu melaksanakan tugas dan tanggung jawab dengan penuh kepercayaan dan tanggung jawab moral. Tidak boleh mengerjakan tugas asal-asalan *wes pokok mari*, seperti itu tidak boleh. Kita harus mengerjakan tugas dengan sepenuh hati, profesional dan tanggung jawab.”¹²⁵

Bapak Jamil Mashadi selaku Analis Kehidupan Beragama juga menambahkan:

“Budaya integritas itu sebenarnya mudah sekali, jujur bagaimana kita selaku pegawai Kemenag ini berperilaku jujur, tidak melakukan suap, gratifikasi, korupsi, terus selalu mentaati dan mematuhi semua peraturan yang berlaku.”¹²⁶

hal yang sama juga disampaikan oleh Ibu Wahyuning Styani selaku Pengadministrasian Umum Penyelenggara Zakat dan Wakaf sebagai berikut:

“Sebagai ASN kita harus memiliki komitmen untuk berintegritas. Selalu berpikir dan berbuat baik, berkata

¹²⁵Wawancara dengan Bapak Baharuddin selaku Kepala Kantor Kemenag pada tanggal 05 Juni 2024 pukul 11.15 – 11.38 WIB.

¹²⁶Wawancara dengan Bapak Jamil Mashadi selaku Analis Kehidupan Beragama pada tanggal 02 Mei 2024 pukul 09.20 – 09.55 WIB.

jujur dan menghindari berbuat kecurangan, seperti korupsi dan gratifikasi.”¹²⁷

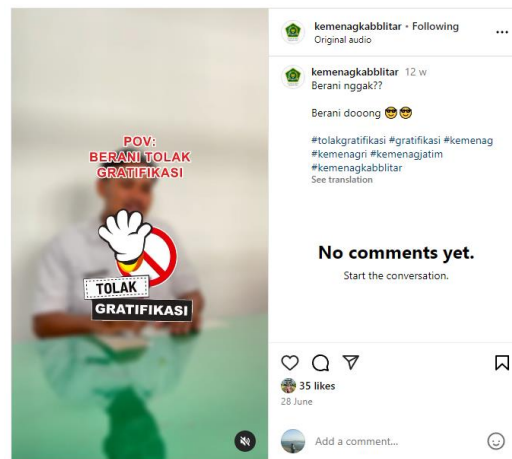
Ibu Anisa Amalia selaku Pranata Komputer juga menambahkan hal yang sama:

“Dalam memerankan nilai integritas, pegawai harus bersikap dan berpikir jujur. Berkomitmen untuk selalu memberikan pelayanan terbaik, adil dan tidak membedakan *customer*, bertanggung jawab dengan pekerjaan, serta menghindari segala bentuk kecurangan seperti korupsi, suap dan gratifikasi.”¹²⁸

Dengan mengimplementasikan nilai integritas dalam kehidupan sehari-hari selama bekerja, pegawai tidak hanya membantu menciptakan lingkungan kerja yang jujur dan etis tetapi juga membangun kepercayaan antara pegawai dan pimpinan serta meningkatkan reputasi organisasi di mata publik dan pihak eksternal. Kemenag Kab. Blitar juga aktif memposting *konten* terkait menolak gratifikasi di *social media* Instagram sebagai usaha menjunjung tinggi nilai integritas, sebagaimana postingan berikut:

¹²⁷Wawancara dengan Ibu Wahyuning Styani selaku Pengadministrasian Umum Penyelenggara Zakat dan Wakaf pada tanggal 27 Mei 2024 pukul 09.30 – 09.45 WIB.

¹²⁸Wawancara dengan Ibu Anisa Amalia selaku Pranata Komputer pada tanggal 27 Mei 2024 pukul 10.15 – 10.27 WIB.



Gambar 4. 15
Postingan Contoh Sikap Menolak Gratifikasi

c. Implementasi Nilai Budaya Kerja “Profesionalitas”

Profesionalitas merupakan sikap dan perilaku yang mencerminkan kompetensi, tanggung jawab, dan etika kerja yang tinggi dalam menjalankan tugas atau pekerjaan. Profesionalitas mencakup kemampuan untuk bekerja secara efektif, efisien, dan sesuai dengan standar yang ditetapkan dalam suatu bidang. Adapun peran pegawai Kementerian Agama dalam mengimplementasikan nilai budaya kerja profesionalitas sebagaimana yang telah disampaikan Bapak Baharuddin selaku Kepala Kantor Kemenag adalah:

“Dalam melaksanakan nilai budaya kerja profesionalitas, berarti pegawai harus kompeten. Menguasai pengetahuan dan keterampilan yang dibutuhkan untuk menjalankan tugas secara efektif. Disiplin dalam mematuhi peraturan dan prosedur yang berlaku serta menjaga ketepatan waktu dan kualitas kerja. Serta berkomitmen untuk bekerja secara maksimal dan memberikan hasil yang terbaik.”¹²⁹

¹²⁹Wawancara dengan Bapak Baharuddin selaku Kepala Kantor Kemenag pada tanggal 05 Juni 2024 pukul 11.15 – 11.38 WIB.

Di sisi lain Bapak Jamil Mashadi selaku Analis Kehidupan Beraga juga menambahkan peran pegawai dalam mengimplementasikan nilai profesionalitas:

“Profesional di sini juga berarti melaksanakan tugas dan kewajiban yang diampu secara baik, baik dari segi kualitas maupun kuantitas, secara tepat waktu, terus sesuai dengan standar operasional prosedur (SOP) yang sudah ditetapkan, efektif, efisien. Melaksanakan tugas dengan terampil, efektif itu sumber daya yang sekecil-kecilnya, efisien dengan waktu yang sesingkat-singkatnya.”¹³⁰

Ibu Suci Rizky Amalia selaku Arsiparis Ahli Pertama menambahkan: “Bertindak sesuai dengan kualifikasi jabatannya, disiplin serta serius dalam bekerja, melaksanakan serta menyelesaikan tugas dengan tepat waktu.”¹³¹

Lebih lanjut Ibu Ainul Rohmah selaku Analis Haji juga menambahkan contoh nyata dalam mengimplementasikan nilai budaya kerja profesionalitas sebagai berikut:

“Dalam memerankan nilai profesionalitas ini biasa kita implementasikan dengan datang ke kantor tepat waktu, menyelesaikan pekerjaan tepat waktu, kemudian apabila kita melakukan kesalahan, segera mengakui dan mencari solusi dengan tepat dan cepat. Berpakaian sesuai dengan kode etik ASN, mematuhi segala peraturan, selalu berusaha memberikan hasil kerja terbaik, memperhatikan detail, dan terus meningkatkan keterampilan dan pengetahuan.”¹³²

¹³⁰Wawancara dengan Bapak Jamil Mashadi selaku Analis Kehidupan Beragama pada tanggal 02 Mei 2024 pukul 09.20 – 09.55 WIB.

¹³¹Wawancara dengan Ibu Suci Rizky Amalia selaku Arsiparis Ahli Pertama pada tanggal 28 Mei 2024 pukul 10.45 – 10.55 WIB.

¹³²Wawancara dengan Ibu Ainul Rohmah selaku Analis Haji pada tanggal 28 Mei 2024 pukul 14.05 – 14.15 WIB.

Nilai budaya kerja profesionalitas sangat penting untuk dilaksanakan oleh seluruh pegawai yang ada di kantor Kementerian Agama Kabupaten Blitar. Karena dengan mengimplementasikan nilai profesionalitas dapat menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan harmonis, serta meningkatkan reputasi dan karier seseorang di tempat kerja. Salah satu contoh pegawai yang mengimplementasikan nilai budaya kerja profesionalitas yaitu memakai seragam kerja sesuai dengan ketentuan yang berlaku, lengkap dengan *id card* dan pin KORPRI sebagaimana yang telah disosialisasikan dalam *social media* Instagram milik Kemenag Kab. Blitar (@kemenagkabblitar) berikut:



Gambar 4. 16
Panduan Seragam Pegawai Kemenag Kab. Blitar

d. Implementasi Nilai Budaya Kerja “Inovasi”

Berikut adalah peran pegawai Kementerian Agama Kabupaten Blitar dalam mengimplementasikan nilai budaya kerja inovasi menurut Bapak Baharuddin selaku Kepala Kantor Kemenag:

“Peran pegawai dalam melaksanakan nilai budaya kerja inovasi, dapat dilaksanakan dengan memunculkan ide-ide baru dan solusi kreatif dalam menghadapi tantangan pekerjaan. Kemudian kemampuan untuk menyesuaikan diri dengan perubahan dan perkembangan teknologi itu termasuk bagian inovasi *ya* menurut saya.”¹³³

Bapak Jamil Mashadi selaku Analis Kehidupan Beragama juga menuturkan terkait peran pegawai dalam mengimplementasikan nilai budaya kerja inovasi sebagai berikut:

“Inovasi ini kalau di pegawai implementasinya adalah inovatif, jadi selalu menghasilkan ide-ide yang sesuai perkembangan zaman, jadi ditengah-tengah lompatan perkembangan teknologi yang sedemikian pesat, maka semua ASN harus yang pertama, mengikuti lompatan teknologi itu. Inovasi itu bukan hanya teknologi tapi sebenarnya inovasi itu ide-ide yang mendukung citra Kemenag, mendukung suksesnya visi misi Kemenag. Nah, salah satunya adalah meningkatkan kualitas, menyempurnakan ilmu yang selama ini dimiliki dan itu nantinya akan berdampak pada peningkatan kualitas pelayanan, termasuk juga terampil di dalam memanfaatkan teknologi informasi. Nah, peningkatan kompetensi ini menjadi penting agar kedepan inovasi-inovasi ini selalu tumbuh dan menjadi tradisi di Kementerian Agama.”¹³⁴

Ibu Wahyuning Styani selaku Pengadministrasian Umum Penyelenggara Zakat dan Wakaf juga menambahkan:

“Dalam inovasi ini mungkin bisa tergambar dengan mengkreasikan hal-hal baru. Mengembangkan ide-ide baru terkait pekerjaan atau *problem solving* terhadap permasalahan yang ada.”¹³⁵

hal yang sama juga disampaikan oleh Ibu Suci Rizky Amalia selaku Arsiparis Ahli Pertama:

¹³³Wawancara dengan Bapak Baharuddin selaku Kepala Kantor Kemenag pada tanggal 05 Juni 2024 pukul 11.15 – 11.38 WIB.

¹³⁴Wawancara dengan Bapak Jamil Mashadi selaku Analis kehidupan Beragama pada tanggal 02 Mei 2024 pukul 09.20 – 09.55 WIB.

¹³⁵Wawancara dengan Ibu Wahyuning Stayni selaku Pengadministrasi Umum Penyelenggara Zakat dan Wakaf pada tanggal 27 Mei 2024 pukul 09.30 – 09.45 WIB.

“Bersifat terbuka untuk menerima ide-ide baru yang konstruktif. Meningkatkan kompetensi serta kapasitas pribadi. Dapat memanfaatkan teknologi informasi serta komunikasi untuk bekerja secara efektif dan efisien.”¹³⁶

Nilai budaya inovasi sangat penting untuk dilaksanakan di setiap organisasi. Karena inovasi merupakan kunci untuk pertumbuhan, daya saing, dan keberlanjutan dalam berbagai aspek kehidupan dan industri. Salah satunya, baru-baru ini Kemenag Kab. Blitar mengadakan kegiatan Studi Tiru Inovasi Sekolah Moderasi dari Kab/Ko Wilker Kediri di SMAN 1 Kesamben Kabupaten Blitar.



Gambar 4. 17
Kegiatan Studi Tiru Inovasi Sekolah Moderasi

e. Implementasi Nilai Budaya Kerja “Tanggung Jawab”

Tanggung jawab merupakan kewajiban seseorang untuk melakukan tugas atau peran tertentu dengan penuh kesadaran, serta menerima konsekuensi dari tindakan atau keputusan yang diambil. Sebagaimana yang telah disampaikan oleh Bapak Baharuddin

¹³⁶Wawancara dengan Ibu suci Rizky Amalia selaku Arsiparis Ahli Pertama pada tanggal 28 Mei 2024 pukul 10.45 – 10.55 WIB.

selaku Kepala Kantor Kemenag terkait peran pegawai dalam mengimplementasikan nilai budaya kerja tanggung jawab:

“Tanggung jawab, berarti pegawai harus menjalankan tugas dengan penuh kesadaran akan pentingnya tanggung jawab pribadi dan kolektif. Pegawai juga harus bertanggung jawab atas setiap keputusan dan tindakan yang diambil serta siap menerima konsekuensinya.”¹³⁷

Lebih lanjut, Bapak Jamil Mashadi selaku Analis Kehidupan Beragama juga menambahkan:

“Tanggung jawab ini secara singkat adalah melaksanakan kewajiban, melaksanakan tugas secara serius dan sungguh-sungguh. Jadi *opo yo* tanggung jawab ini lebih pada sikap mental bagaimana kita bisa menyelesaikan tugas kita secara baik dan hasilnya bermanfaat. Yang penting ini *khoirunnasi anfa'uhum lin nas* sebaik-baiknya manusia itu adalah yang paling memberikan manfaat. Oleh manfaat itu nanti bisa diperoleh dengan melaksanakan tugas dengan tanggung jawab.”¹³⁸

Ibu Wahyuning Styani selaku Pengadministrasi Umum Penyelenggara Zakat dan Wakaf juga menyampaikan hal yang sama terkait implementasi nilai budaya kerja tanggung jawab:

“Dalam mengimplementasikan nilai tanggung jawab ini, ya kita harus bertanggung jawab atas pekerjaan atau tugas yang diberikan kepada kita. Termasuk menerima konsekuensi dari keputusan yang kita ambil nantinya.”¹³⁹

¹³⁷Wawancara dengan Bapak Baharuddin selaku Kepala Kantor Kemenag pada tanggal 05 Juni 2024 pukul 11.15 – 11.38 WIB.

¹³⁸Wawancara dengan Bapak Jamil Mashadi selaku Analis Kehidupan Beragama pada tanggal 02 Mei 2024 pukul 09.20 – 09.55 WIB.

¹³⁹Wawancara dengan Ibu Wahyuning Styani selaku Pengadministrasi Umum Penyelenggara Zakat dan Wakaf pada tanggal 27 Mei 2024 pukul 09.30 – 09.45 WIB.

selain itu, Ibu Ainul Rohmah selaku Analis Haji juga memberikan contoh peran tanggung jawab yang dilaksanakan oleh pegawai pada pekerjaan sehari-hari sebagai berikut:

“Nilai tanggung jawab ini harus kita laksanakan setiap hari dalam bekerja *ya mbak*. Seperti halnya setiap bekerja kita harus menyadari peran dan tugas yang harus kita lakukan serta memahami dampak dari tindakan tersebut, kemudian berkomitmen untuk melaksanakan tugas dengan hasil yang maksimal. Terus disiplin dalam menepati janji, *deadline* dan selalu mematuhi peraturan yang berlaku.”¹⁴⁰

Berikut adalah contoh sikap pegawai dalam mengimplementasikan nilai budaya kerja tanggung jawab, salah satunya dengan mengikuti rapat kerja sesuai dengan *jobdesc* atau perintah atasan:



Gambar 4. 18
Rapat Kerja Bersama Pengawas Dan Kepala Sekolah

f. Implementasi Nilai Budaya Kerja “Keteladanan”

Dalam melaksanakan nilai budaya kerja keteladanan, pegawai Kementerian Agama dapat berperan dengan selalu berperilaku positif, seperti halnya bertutur kata jujur dan sopan,

¹⁴⁰Wawancara dengan Ibu Ainul Rohmah selaku Analis Haji pada tanggal 28 Mei 2024 pukul 14.05 – 14.15 WIB.

kemudian menginspirasi orang lain melalui kinerja yang baik. Sebagaimana yang disampaikan oleh Bapak Baharuddin selaku Kepala Kantor Kemenag berikut:

“Sebagai ASN, terlebih di lingkungan Kementerian Agama ini sudah sepatutnya kita menjadi teladan bagi orang-orang di sekitar kita. Nilai budaya kerja keteladanan ini bisa terwujud dengan selalu berperilaku positif sehingga menjadi contoh yang baik dalam bersikap, bertutur kata, serta tindakan sehari-hari. Mampu menginspirasi orang lain melalui perilaku dan kinerja yang unggul. Serta memberikan dampak positif dalam lingkungan kerja dan bagi orang-orang di sekitarnya.”¹⁴¹

Bapak Jamil Mashadi selaku Analis Kehidupan Beragama juga menyampaikan hal yang sama:

“Keteladanan sendiri adalah kondisi di mana perkataan, perbuatan, sikap seseorang ini bisa dijadikan contoh. Jadi seorang ASN di Kemenag dituntut untuk senantiasa sikap, perkataan, perbuatan, perilakunya bisa dilihat masyarakat untuk kemudian bisa dijadikan suri tauladan, bisa dijadikan contoh. Tidak harus di depan, ada satu *maqolah* terkenal *ing ngarsa sung tuladha, ing madya mangun karsa, tut wuri handhayani*. Jadi menjadi contoh itu tidak harus di depan, tetapi kalau di depan bisa menjadi contoh, kalau di tengah dia bisa memberikan motivasi, kalau di belakang dia bisa memberikan dorongan. Jadinya bagaimana ASN itu selalu memberikan kemanfaatan bagi masyarakat.”¹⁴²

lebih lanjut, Ibu Ainul Rohmah selaku Analis Haji juga menuturkan terkait implementasi nilai budaya kerja keteladanan:

“Setiap hari kita masih belajar *ya mbak*. Belajar menjadi lebih baik lagi dari hari kemarin supaya bisa menjadi teladan bagi orang-orang di sekitar kita. Entah

¹⁴¹Wawancara dengan Bapak Baharuddin selaku Kepala Kantor Kemenag pada tanggal 05 Juni 2024 pukul 11.15 – 11.38 WIB.

¹⁴²Wawancara dengan Bapak Jamil Mashadi selaku Analis Kehidupan Beragama pada tanggal 02 Mei 2024 pukul 09.20 – 09.55 WIB.

itu perkataan maupun perbuatan kita tetap mengusahakan untuk melakukan yang terbaik di setiap harinya. Kalau yang sudah bisa dilihat itu Bapak Ibu pengawas yang setiap hari Selasa mengisi materi *ngaji* di masjid. Saya rasa beliau-beliau ini sudah bisa menjadi teladan bagi kita sesama ASN atau bahkan menjadi teladan bagi masyarakat di lingkungan sekitarnya.”¹⁴³

Berdasarkan observasi peneliti, sudah banyak pegawai di kantor Kementerian Agama Kabupaten Blitar yang bisa dijadikan teladan. Tidak sedikit dari mereka yang menjadi tokoh masyarakat dan dijadikan panutan di lingkungannya. Sehingga para pegawai yang memiliki ilmu agama lebih tinggi akan diminta untuk mengisi materi pada kegiatan pengajian rutin setiap hari Selasa di Masjid Al-Huda Kemenag.



Gambar 4. 19
Kegiatan Kajian Rutin Setiap Hari Selasa

g. Monitoring dan Evaluasi

Monitoring dan evaluasi adalah dua proses yang saling melengkapi untuk memastikan bahwa suatu program, proyek, atau kebijakan berjalan sesuai dengan rencana dan mencapai tujuan

¹⁴³Wawancara dengan Ibu Ainul Rohmah selaku Analis Haji pada tanggal 28 Mei 2024 pukul 14.05 – 14.15 WIB.

yang telah ditetapkan. Kedua proses ini penting untuk memastikan efisiensi, efektivitas, dan akuntabilitas suatu kegiatan. Monitoring membantu memastikan pelaksanaan sesuai jalur, sedangkan evaluasi memberikan pembelajaran untuk perbaikan di masa depan. Dalam mengimplementasikan budaya kerja, tentunya Kementerian Agama Kabupaten Blitar juga melakukan monitoring dan evaluasi dalam pelaksanaannya sebagaimana yang disampaikan Bapak Syaikhul Munib selaku Kasubbag TU berikut:

“Ada ya monitoring evaluasi ini, monitoring kita lakukan selama kegiatan atau program berlangsung sedangkan evaluasi kita lakukan di akhir kegiatan. Dengan melaksanakan monev ini kita bisa mengetahui *input* dan *output* dari program tersebut. Mengidentifikasi masalah atau hambatan atau kekurangan dan kemudian kita cari solusi yang paling efektif dan efisien. Saya rasa itu tujuan dari adanya monev dalam setiap program atau kegiatan.”¹⁴⁴

Lebih lanjut Bapak Jamil Mashadi selaku Analis Kehidupan beragama menyampaikan:

“...selanjutnya dilakukan evaluasi dan perbaikan. Karena tentu di dalam setiap program itu pasti ada titik lemah, ada hal-hal yang perlu dievaluasi untuk kemudian dilakukan penyempurnaan dan perbaikan. Sampai hari ini pelaksanaan dari program reformasi birokrasi *lewat* lima nilai budaya kerja itu belum selesai dan terus dilakukan *update* penyesuaian, menyesuaikan dengan situasi dan kondisi saat ini, itu yang Kementerian Agama lakukan.”¹⁴⁵

berikut adalah contoh kegiatan monitoring dan evaluasi pada beberapa Madrasah di Kabupaten Blitar:

¹⁴⁴Wawancara dengan Bapak Syaikhul Munib selaku Kasubbag TU pada tanggal 20 November 2024 pukul 09.10 – 09.15 WIB.

¹⁴⁵Wawancara dengan Bapak Jamil Mashadi selaku Analis Kehidupan Beragama pada tanggal 02 Mei 2024 pukul 09.20 – 09.55 WIB.



Gambar 4. 20
Kegiatan Monev Pada RA, MI, Mts dan MA
Kecamatan Sutojayan, Panggungrejo, Wonotirto, Bakung dan
Kademangan

Hasil dari monitoring dan evaluasi ini tidak hanya menjadi dasar untuk melakukan perbaikan, tetapi juga menjadi landasan dalam pemberian *reward* dan *punishment*. *Reward* diberikan sebagai bentuk apresiasi kepada individu atau tim yang menunjukkan kinerja baik dan pencapaian target, sehingga dapat memotivasi mereka untuk terus meningkatkan prestasi. Sebaliknya, *punishment* digunakan sebagai bentuk koreksi terhadap mereka yang belum memenuhi standar kerja atau melanggar aturan, dengan tujuan memberikan pembelajaran agar hal serupa tidak terulang di masa mendatang. Dalam hal ini Kementerian Agama Kabupaten Blitar memberikan *reward* sesuai dengan yang sudah diatur dalam regulasi kepegawaian, sebagaimana yang disampaikan Bapak Syaikhul Munib selaku Kasubbag TU: “Kami pasti menggunakan regulasi berdasarkan aturan kepegawaian untuk *reward* dan

punishmentnya. *Reward* misalkan diberikan dalam bentuk kenaikan pangkat.”¹⁴⁶

Hal yang sama juga disampaikan oleh Ibu Wahyuning Styani selaku Pengadministrasi Umum Penyelenggara Zakat dan Wakaf: “Seringnya promosi jabatan *sih mbak*.”¹⁴⁷ Lebih lanjut, Ibu Ainul Rohmah selaku Analis Haji juga menyampaikan:

Kalau mengacu pada peraturan pemerintah, penghargaan ini bisa berupa piagam penghargaan, pelatihan atau pendidikan untuk peningkatan dan pengembangan kompetensi, kemudian ikut serta dalam pertemuan bersama para pimpinan Kementerian Agama.¹⁴⁸

Selain memberikan *reward*, tentunya instansi juga memberikan sanksi kepada pegawai yang melanggar peraturan ataupun kode etik. Tujuan dari pemberian sanksi adalah untuk mengoreksi perilaku yang salah, mencegah pelanggaran di masa depan, dan menjaga ketertiban dalam suatu organisasi atau masyarakat. Adapun sanksi yang berlaku di lingkungan Kementerian Agama Kabupaten Blitar sebagaimana yang telah disampaikan Bapak Baharuddin selaku Kepala Kantor Kemenag:

Untuk sanksi kita menyesuaikan dengan peraturan pemerintah tentang disiplin pegawai *ya mbak*. Misalnya kalau kesalahannya itu masih wajar, tidak memberikan dampak yang besar kepada instansi *ya* kita beri peringatan melalui lisan, kalau kesalahan yang sama

¹⁴⁶Wawancara dengan Bapak Syaikhul Munib selaku Kasubbag TU pada tanggal 04 Juni 2024 pukul 10.50 – 11.15 WIB.

¹⁴⁷Wawancara dengan Ibu Wahyuning Styani selaku Pengadministrasian Umum Penyelenggara Zakat dan Wakaf pada tanggal 27 Mei 2024 pukul 09.30 – 09.45 WIB.

¹⁴⁸Wawancara dengan Ibu Ainul Rohmah selaku Analis Haji pada tanggal 28 Mei 2024 pukul 14.05 – 14.15 WIB.

terulang kembali ya kita beri peringatan resmi tertulis.¹⁴⁹

lebih lanjut, beliau juga menyampaikan:

Lebih berat lagi penundaan kenaikan jabatan atau *malah* penurunan pangkat, kemudian pemindahan tempat kerja, terakhir, pemutusan hubungan kerja. Semuanya kita sesuaikan dengan peraturan yang sudah ada, antara kesalahan yang diperbuat dengan sanksi yang harus diterima.¹⁵⁰

Hal yang sama juga disampaikan oleh Bapak Syaikhul

Munib selaku Kasubbag TU, berikut:

Untuk *punishment*nya bisa dalam bentuk teguran atau mungkin bisa sampai penundaan pangkat atau bahkan sampai ke penurunan jabatan. Itu semua sudah ada di PP terkait mengatur disiplin pegawai dan itu kita laksanakan.¹⁵¹

Ibu Suci Rizky Amalia selaku Arsiparis Ahli Petama berpendapat

yang sama dengan Bapak Syaikhul Munib, yaitu:

Pegawai yang melanggar akan mendapat hukuman disiplin sebagaimana tertuang dalam Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 94 Tahun 2021 tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil (PNS).¹⁵²

Bapak Jamil Mashadi selaku Analis Kehidupan Beragama juga

menuturkan terkait *punishment*:

Punishment ini beragam bagi ASN yang tidak melaksanakan nilai-nilai tersebut otomatis dia akan tersisih, hal ini merupakan hukuman sosial, karena akan berbeda dengan rekan-rekan kerja yang lain. *Punishment* yang lain itu akan ada perlakuan dari masyarakat yang berbeda, ada penolakan yang juga

¹⁴⁹Wawancara dengan Bapak Baharuddin selaku Kepala Kantor Kemenag Kabupaten Blitar pada tanggal 05 Juni 2024 pukul 11.15 – 11.38 WIB.

¹⁵⁰*Ibid*

¹⁵¹Wawancara dengan Bapak Syaikhul Munib selaku Kasubbag TU pada tanggal 04 Juni 2024 pukul 10.50 – 11.15 WIB.

¹⁵²Wawancara dengan Ibu suci Rizky Amalia selaku Arsiparis Ahli Pertama pada tanggal 28 Mei 2024 pukul 10.45 – 10.55 WIB.

merupakan *punishment*. Dari kantor sendiri *punishment* bisa berupa teguran baik itu lisan maupun tertulis agar ada perubahan.¹⁵³

Dengan mengintegrasikan hasil monitoring dan evaluasi ke dalam sistem *reward and punishment*, organisasi dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih transparan, adil, dan berorientasi pada kinerja, sekaligus mendorong budaya kerja yang lebih produktif dan bertanggung jawab. Berikut adalah dokumentasi pemberian *reward* berupa kenaikan jabatan kepada pegawai di lingkungan Kementerian Agama Kabupaten Blitar:



Gambar 4. 21
Pelantikan Jabatan Fungsional di Lingkungan Kantor
Kementerian Agama Kabupaten Blitar



Gambar 4. 22
Serah Terima Jabatan Kepala KUA Kec. Sutojayan

¹⁵³Wawancara dengan Bapak Jamil Mashadi selaku Analis Kehidupan Beragama pada tanggal 02 Mei 2024 pukul 09.20 – 09.55 WIB.

3. Dampak Implementasi Nilai-Nilai Budaya Kerja Kementerian Agama di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Blitar

Dengan mengimplementasikan nilai-nilai budaya kerja Kementerian Agama, instansi dapat merasakan berbagai dampak yang diperoleh. Seperti halnya peningkatan pada kinerja pegawai, peningkatan kualitas pelayanan yang lebih baik, serta terbentuknya citra positif instansi dan kepercayaan publik terhadap instansi. Sebagaimana yang telah disampaikan oleh Bapak Baharuddin selaku Kepala Kantor Kemenag:

“Secara keseluruhan, implementasi budaya kerja di kantor Kementerian Agama Kabupaten Blitar ini berdampak positif pada peningkatan kinerja, kualitas pelayanan, integritas pegawai, serta kontribusi pada pencapaian tujuan organisasi. Contohnya, dengan menanamkan nilai-nilai budaya kerja Kementerian Agama, pegawai di kantor cenderung lebih termotivasi untuk bekerja lebih baik. Mereka memiliki panduan yang jelas mengenai bagaimana harusnya bekerja dengan meningkatkan efisiensi dan produktivitas mereka.”¹⁵⁴

Lebih lanjut, beliau juga menyampaikan:

“Kemudian budaya kerja yang mengedepankan profesionalitas dan tanggung jawab mendorong pegawai untuk memberikan pelayanan yang lebih cepat, tepat, dan responsif kepada masyarakat. Dengan demikian, memiliki kinerja yang lebih baik dan kualitas pelayanan yang lebih berkualitas, kantor Kemenag Kabupaten Blitar dapat membangun citra yang lebih positif di mata masyarakat. Hal ini dapat meningkatkan kepercayaan publik terhadap instansi dan membantu memperkuat legitimasi Kementerian Agama sebagai penyedia layanan publik yang andal.”¹⁵⁵

¹⁵⁴Wawancara dengan Bapak Baharuddin selaku kepala Kantor Kemenag pada tanggal 05 Juni 2024 pukul 11.15 – 11.38 WIB.

¹⁵⁵*Ibid*

Bapak Syaikhul Munib selaku Kasubbag TU juga menyampaikan dampak budaya kerja terhadap kinerja pegawai:

“Budaya kerja sangat-sangat berpegaruh terhadap kinerja pegawai. Ketika personil memiliki budaya kerja yang baik tentunya kualitas kinerja mereka juga akan baik. Jadi saya *pikir* ini adalah hal yang saling mendukung untuk pelaksanaan pelayanan terbaik di kantor.”¹⁵⁶

Bapak Jamil Mashadi selaku Analis Kehidupan Beragama juga menambahkan:

“Tentu ini berdampak positif pada capaian kinerja Kementerian Agama secara menyeluruh, bukan hanya individual tetapi berdampak secara kekeluargaan. Bisa diketahui dari misalkan dunia pendidikan, bagaimana respon orang tua untuk menyekolahkan anaknya di lembaga pendidikan berlandaskan agama lebih besar dibandingkan dengan sekolah umum. Ini tentu bukan datang tiba-tiba tapi ini merupakan buah dari perjuangan selama ini. untuk meyakinkan masyarakat pentingnya pendidikan akhlak budi pekerti. Secara umum berdampak positif juga untuk pelayan-pelayan yang lain, peningkatan kualitas pelayanan haji, dan sebagainya. Ini diperbaiki melalui perubahan sikap perilaku pelaksanaan nilai budaya kerja.”¹⁵⁷

Implementasi budaya kerja di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Blitar memberikan dampak pada kinerja pegawai yang semakin meningkat serta pelayanan yang semakin berkualitas pula. Berdasarkan hasil observasi peneliti, setelah melaksanakan budaya kerja, perilaku pegawai semakin baik, dapat dilihat dari pegawai yang menjunjung tinggi integritas, disiplin dan tanggung jawab terhadap tugas yang diberikan.

¹⁵⁶Wawancara dengan Bapak Syaikhul Munib selaku Kasubbag TU pada tanggal 04 Juni 2024 pukul 10.50 – 11.15 WIB.

¹⁵⁷Wawancara dengan Bapak Jamil Mashadi selaku Analis Kehidupan Beragama pada tanggal 02 Mei 2024 pukul 09.20 – 09.55 WIB.

Berikut adalah bukti capaian hasil kinerja dari salah satu pegawai seksi Penyelenggara Haji dan Umrah Kementerian Agama Kabupaten Blitar



DOKUMEN EVALUASI KINERJA PEGAWAI

PERIODE : TAHUNAN

KEMENTERIAN AGAMA

PERIODE PENILAIAN:

1 JANUARI SD 31 DESEMBER TAHUN 2023

1.	PEGAWAI YANG DINILAI	
	NAMA	: AINUL ROHMAH, S.E.
	NIP	: 198609302009102001
	PANGKAT/GOL RUANG	: Penata / III/c
	JABATAN	: ANALIS HAJI
	UNIT KERJA	: Seksi Penyelenggaraan Haji dan Umrah Kantor Kementerian Agama Kabupaten Blitar
2.	PEJABAT PENILAI KINERJA	
	NAMA	: Drs HAMIM THOHARI
	NIP	: 196706161994031004
	PANGKAT/GOL RUANG	: Pembina Tingkat 1 / IV/b
	JABATAN	: Kepala Seksi Penyelenggaraan Haji dan Umrah Kantor Kementerian Agama Kabupaten Blitar
	UNIT KERJA	: Seksi Penyelenggaraan Haji dan Umrah Kantor Kementerian Agama Kabupaten Blitar
3.	ATASAN PEJABAT PENILAI KINERJA	
	NAMA	: DRS BAHARUDDIN
	NIP	: 196802051998031002
	PANGKAT/GOL RUANG	: Pembina / IV/a
	JABATAN	: Kepala Kantor Kementerian Agama Kabupaten Blitar
	UNIT KERJA	: Kantor Kementerian Agama Kabupaten Blitar
4.	EVALUASI KINERJA	
	CAPAIAN KINERJA ORGANISASI	: BAIK
	PREDIKAT KINERJA PEGAWAI	: BAIK
5.	CATATAN/REKOMENDASI	

BLITAR, 4 Januari 2024
7. Pegawai yang Dinilai

AINUL ROHMAH, S.E.
198609302009102001

BLITAR, 5 Januari 2024
6. Pejabat Penilai Kinerja

KEPALA KANTOR KEMENTERIAN AGAMA KABUPATEN BLITAR
Drs HAMIM THOHARI
196706161994031004

Gambar 4. 23
Dokumen Evaluasi Kinerja Pegawai

Meningkatkan kinerja pegawai juga dapat berimplikasi pada beberapa prestasi yang diperoleh instansi. Kantor Kementerian Agama Kabupaten Blitar memiliki satker (satuan kerja) dengan kinerja anggaran terbaik sehingga bisa memperoleh Penghargaan Terbaik Pertama pada SMART DJA Tahun Anggaran 2023 serta penghargaan sebagai

Kontributor Penerimaan Terbesar Wajib Pajak Instansi Pemerintah Tahun 2023 yang diberikan oleh Kantor Pelayanan Pajak Pratama Blitar.¹⁵⁸



Gambar 4. 24
Penyerahan Piagam Penghargaan SMART DJA Oleh
Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Jawa Timur

Prestasi yang diperoleh tersebut menunjukkan bahwa budaya kerja sangat mempengaruhi kualitas kinerja pegawai. Seluruh pegawai selalu berusaha untuk terus menerapkan lima nilai budaya kerja (Integritas, Profesionalitas, Inovasi, Tanggung Jawab, Keteladanan) sehingga dapat mempengaruhi cara pegawai berperilaku, berinteraksi, dan menyelesaikan tugas di tempat kerja. Hal ini dapat berdampak pada produktivitas dan peningkatan kualitas layanan di kantor Kementerian Agama Kabupaten Blitar.

Semakin meningkatnya kinerja pegawai Kementerian Agama Kabupaten Blitar juga dapat dibuktikan dengan testimoni jamaah haji tahun 2024, mereka menyampaikan bahwa pelayanan haji pada tahun 2024 sangat baik dan memuaskan. Para petugas membantu jamaah haji sedari pembuatan paspor, pembuatan biovisa, manasik haji, keberangkatan serta kepulangan jamaah haji sampai tanah air dengan selamat. Pada acara tasyakuran haji yang diselenggarakan di Pendopo Sasana Adhi Praja

¹⁵⁸Hasil Observasi Peneliti Pada Tanggal 02 Juni 2024

Kabupaten Blitar, para jamaah haji juga mengucapkan banyak terima kasih kepada seluruh jajaran Kementerian Agama Kabupaten Blitar, Pemerintah Daerah Kabupaten Blitar, Dinas Pendidikan Kabupaten Blitar serta seluruh instansi yang sudah membantu jalannya ibadah haji tahun 2024 tersebut.



Gambar 4. 25
Testimoni Pelayanan Haji Oleh Jamaah Haji Tahun 2024



Gambar 4. 26
Tasyakuran Haji Bersama Bupati Blitar di Pendopo Sasana Adhi Praja Kabupaten Blitar

BAB V

PEMBAHASAN

A. Perencanaan Implementasi Budaya Kerja Kementerian Agama Dalam Peningkatan Kinerja Pegawai Kementerian Agama Kabupaten Blitar

Dalam mengimplementasikan budaya kerja, tentunya langkah pertama yang telah dilakukan oleh Kantor Kementerian Agama Kabupaten Blitar adalah perencanaan. Perencanaan dalam implementasi budaya kerja merupakan proses strategis untuk merancang, mengembangkan, dan menerapkan nilai-nilai, norma, dan perilaku yang diharapkan di tempat kerja. Adapun langkah-langkah perencanaan yang dilaksanakan oleh Kantor Kementerian Agama Kabupaten Blitar adalah sebagai berikut:

1. Penetapan Tujuan

Tujuan dari dibentuknya budaya kerja di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Blitar sebagaimana yang disampaikan oleh Bapak Hamim Thohari selaku Kasi PHU antara lain: Yang *Pertama*, budaya kerja bertujuan untuk menjadi pedoman atau acuan dalam bersikap dan berperilaku bagi anggota di dalamnya.¹⁵⁹ Ibu Ainul Rohmah selaku Analis Haji juga menambahkan bahwa dengan melaksanakan budaya kerja dengan

¹⁵⁹Wawancara dengan Bapak Hamim Thohari selaku Kasi PHU, Pada Tanggal 28 Mei 2024 Pukul 13.15 – 13.35 WIB.

sungguh-sungguh dan bertanggung jawab diharapkan dapat meminimalisir terjadinya perilaku menyimpang.¹⁶⁰

Kedua, budaya kerja dapat membantu peningkatan kualitas kinerja pegawai. Dengan melaksanakan nilai-nilai yang ada dalam budaya kerja, dapat membentuk organisasi yang berintegritas, profesional, inovatif, bertanggung jawab, dan menjadi teladan dalam memberikan pelayanan publik, sehingga dapat mencapai visi misi Kementerian Agama.¹⁶¹

Kedua tujuan budaya kerja tersebut selaras dengan tujuan budaya kerja yang dikemukakan oleh Fernandez, bahwa budaya kerja memiliki tujuan untuk mengubah sikap dan juga perilaku SDM yang ada agar dapat meningkatkan produktivitas kerja untuk menghadapi berbagai tantangan di masa yang akan datang. Hal ini dikarenakan Budaya kerja memiliki peranan yang penting dalam upaya mencapai tujuan organisasi.¹⁶²

2. Penetapan Indikator

Adapun indikator yang digunakan oleh Kantor Kementerian Agama Kabupaten Blitar dalam implementasi nilai-nilai budaya kerja meliputi: Yang *Pertama*, nilai-nilai. Nilai-nilai apa saja yang dapat diaplikasikan dalam kehidupan sehari-hari sehingga menjadi

¹⁶⁰Wawancara dengan Ibu Ainul Rohmah selaku Analis Haji, Pada Tanggal 28 Mei 2024 Pukul 14.05 – 14.15 WIB.

¹⁶¹Wawancara dengan Bapak Baharuddin selaku Kepala Kemenag, Pada Tanggal 05 Juni 2024 Pukul 11.15 – 11.38 WIB.

¹⁶²Arianto, Zauhar, and Hanafi, “Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Implementasi Program Pengembangan Budaya Kerja Di Sekretariat Daerah Kabupaten Pati.” Hal.125

kebiasaan atau budaya.¹⁶³ Dalam hal ini nilai yang dimaksud ialah lima nilai budaya kerja Kementerian Agama seperti, integritas, profesionalitas, inovasi, tanggung jawab dan keteladanan.

Kedua, kebiasaan. Dalam berorganisasi kebiasaan memainkan peran penting dalam menentukan bagaimana organisasi berfungsi serta bagaimana anggota di dalamnya bekerja bersama untuk mencapai tujuan bersama. Kebiasaan yang baik dapat memperkuat kinerja dan menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan harmonis.¹⁶⁴

Ketiga, peraturan. Dengan adanya peraturan, bisa memberikan ketertiban dan kenyamanan dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan pegawai. Sehingga pegawai memiliki tingkat kesadaran yang tinggi sesuai dengan konsekuensi terhadap peraturan yang berlaku. Dengan demikian budaya kerja dapat berjalan sesuai dengan tujuannya.¹⁶⁵

Data tersebut selaras dengan teori yang dikemukakan oleh Talidzuhu Ndraha yang menyebutkan bahwa indikator budaya kerja meliputi kebiasaan, peraturan dan nilai-nilai. Kebiasaan di sini memiliki arti sebagai peril aku yang didasarkan pada pemahaman pegawai akan hak serta tanggung jawabnya di tempat kerja. Peraturan memiliki peran dalam

¹⁶³Wawancara dengan Bapak Baharuddin selaku Kepala Kemenag, Pada Tanggal 05 Juni 2024 Pukul 11.15 – 11.38 WIB.

¹⁶⁴Wawancara dengan Bapak Syaikhul Munib selaku Kasubbag TU, Pada Tanggal 04 Juni 2024 Pukul 10.50 – 11.15 WIB.

¹⁶⁵Wawancara dengan Ibu Anisa Amalia selaku Pranata Komputer, Pada Tanggal 27 Mei 2024 Pukul 10.15 – 10.27 WIB.

mendisiplinkan pegawai dalam bekerja, hal ini bertujuan supaya pegawai menyadari konsekuensi dari peraturan yang digunakan instansi tempat ia bekerja. Sedangkan nilai-nilai dapat diartikan sebagai persepsi seseorang mengenai apa yang baik dan buruk, apa yang benar dan salah. Nilai dipandang sebagai alat yang sangat penting untuk mengevaluasi kinerja pegawai serta memberikan nilai serta hasil yang positif.¹⁶⁶

3. Penetapan Jadwal Pelaksanaan Budaya Kerja

Kantor Kementerian Agama Kabupaten Blitar sudah mengimplementasikan nilai-nilai budaya kerja Kementerian Agama sebagaimana Keputusan Menteri Agama nomor 582 tahun 2017 tentang reformasi birokrasi sejak keputusan tersebut diterbitkan. Sebagaimana yang disampaikan oleh Bapak Baharuddin selaku Kepala Kantor Kemenag, nilai-nilai yang terkandung dalam budaya kerja tersebut dilaksanakan setiap hari dengan mengintegrasikannya ke dalam pekerjaan sehari-hari.¹⁶⁷

Budaya kerja yang dicanangkan oleh Kementerian Agama harus segera dilaksanakan sedari Keputusan Menteri Agama terbit, karena lima nilai budaya kerja tersebut dipandang sebagai budaya kerja yang dapat mengembalikan citra dan kepercayaan Kementerian Agama di mata publik, yang dibuktikan dengan kinerja yang baik. Maka, upaya pelayanan kepada publik berbasis

¹⁶⁶ Ambiya et al(2021) dalam Wulandari, "Implementasi Budaya Kerja Kementerian Agama Di MTsN 07 Tanah Datar." Hal. 18

¹⁶⁷ Wawancara dengan Bapak Baharuddin selaku Kepala Kemenag, Pada Tanggal 05 Juni 2024 Pukul 11.15 – 11.38 WIB.

akuntabilitas dan transparansi harus didukung oleh pelayanan yang ikhlas dari seluruh pegawainya. Diharapkan kelima nilai budaya ini dapat menjadi ruh dan jiwa yang selalu menyemangati seluruh aparatur ketika berkiprah di Kementerian Agama dan dalam memberikan layanan kepada masyarakat sehingga dapat melaksanakan tugas dan fungsi dengan sebaik-baiknya, berkinerja tinggi, serta terhindar dari segala bentuk pelanggaran dan penyimpangan.¹⁶⁸

4. Pengaktualisasian Budaya Kerja

Budaya kerja Kementerian Agama sangat penting untuk dilaksanakan oleh seluruh jajaran Kementerian Agama baik tingkat Pusat, Wilayah, maupun Kota/Kabupaten. Berdasarkan paparan data pada bab sebelumnya dalam poin pengaktualisasian budaya kerja, dapat diketahui bahwa budaya kerja berperan penting dalam peningkatan kualitas kinerja, kualitas pelayanan, serta membentuk citra positif instansi sebagaimana yang disampaikan oleh Bapak Baharuddin selaku Kepala Kantor Kemenag.¹⁶⁹ Selain itu budaya kerja juga berperan menjadi pedoman dalam mengatur tingkah laku para pegawai sebagai persiapan menghadapi tantangan di masa depan.¹⁷⁰

¹⁶⁸ Menteri Agama, Keputusan Menteri Agama Republik Indonesia Nomor 582 Tahun 2017. Hal. 5

¹⁶⁹ Wawancara dengan Bapak Baharuddin selaku Kepala Kemenag, Pada Tanggal 05 Mei 2024 Pukul 11.15 – 11.38 WIB.

¹⁷⁰ Wawancara dengan Ibu Ainul Rohmah selaku Analis Haji, Pada Tanggal 28 Mei 2024 Pukul 14.05 – 14.15 WIB.

Hal ini selaras dengan teori yang dikemukakan oleh Susanto bahwa budaya kerja merupakan nilai yang menjadi pedoman SDM untuk menghadapi permasalahan eksternal serta internalisasi nilai-nilai budaya kerja ke dalam pekerjaan sehari-hari, sehingga anggota organisasi mampu memahami nilai-nilai yang ada dan bagaimana mereka harus bertindak dan berperilaku. Apabila budaya kerja tersebut berjalan dengan baik maka akan mendorong timbulnya kinerja karyawan yang baik pula.¹⁷¹

5. Penguatan *Role Model*

Peran *role model* dalam konteks implementasi nilai budaya kerja di lingkungan Kementerian Agama tentunya dijalankan oleh Kepala Kantor. Karena selain sebagai pemimpin, kepala kantor tentunya sudah memiliki banyak pengalaman sehingga bisa memberikan contoh dan menjadi teladan yang baik bagi para bawahannya.¹⁷² Hal ini dikonfirmasi langsung oleh Kepala Kantor Kemenag bahwa dirinyalah yang menjadi teladan bagi para pegawai untuk melaksanakan nilai-nilai budaya kerja. Sehingga Kepala Kantor harus selalu berhati-hati dalam bersikap dan berperilaku.¹⁷³

Dalam sebuah organisasi, keteladanan pimpinan menjadi salah satu faktor terpenting untuk mengubah perilaku dan budaya

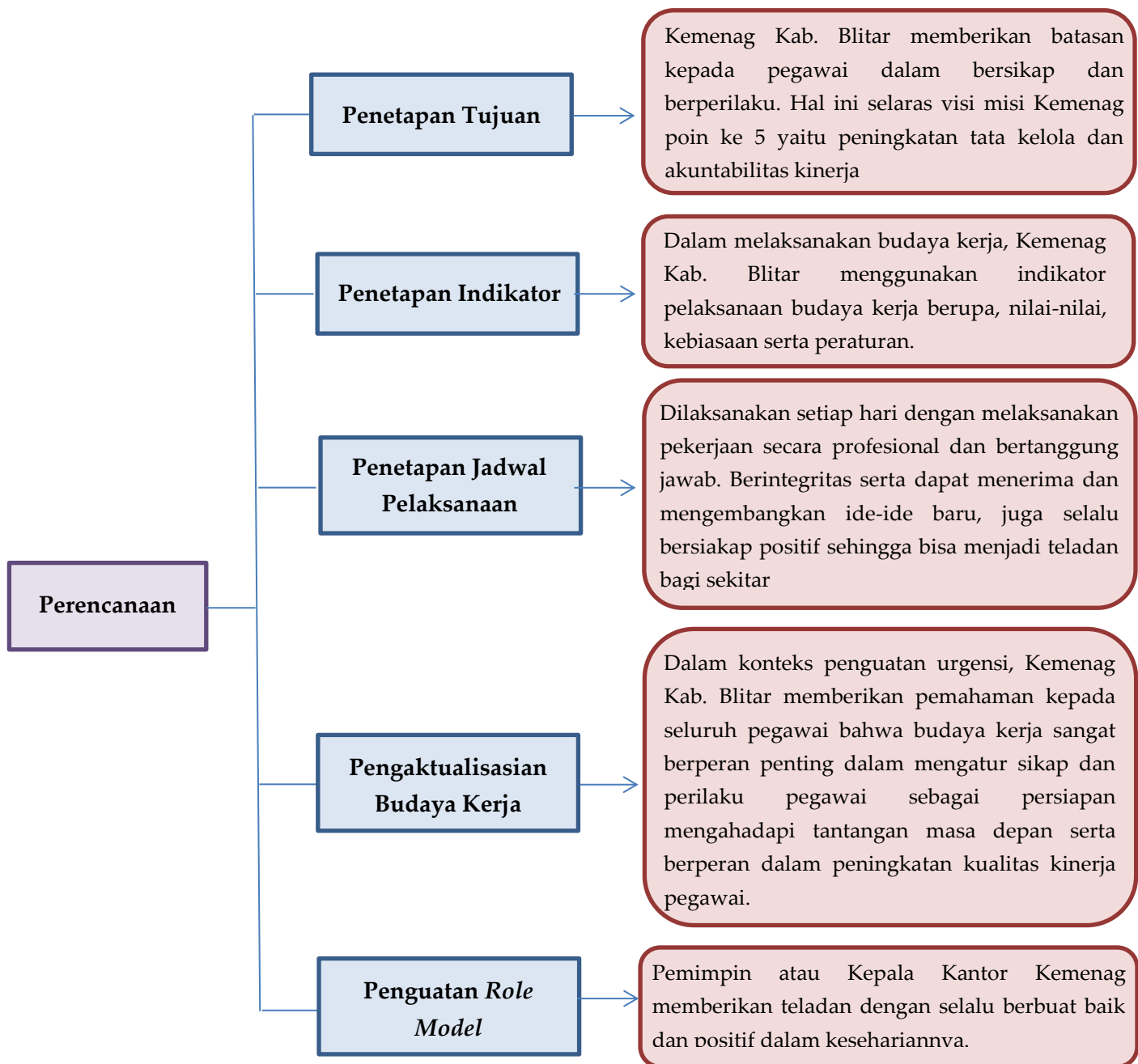
¹⁷¹Silvia, Bagia, and Cipta, "Pengaruh Kompetensi Dan Budaya Kerja Terhadap Kinerja Karyawan." Hal.10

¹⁷²Wawancara dengan Ibu Axelda Martha selaku Pranata Humas Ahli Pertama, Pada Tanggal 27 Mei 2024 Pukul 09.10 – 09.20 WIB.

¹⁷³Wawancara dengan Bapak Baharuddin selaku Kepala Kemenag, Pada Tanggal 05 Juni 2024 Pukul 11.15 – 11.38 WIB.

kerja, selain memiliki kewenangan untuk memberi instruksi, pimpinan organisasi juga dapat menanamkan nilai-nilai kepada bawahannya melalui perilaku sehari-hari di tempat kerja. Dengan demikian, pimpinan diharapkan mampu menjadi *role model* bagi orang-orang yang dipimpinnya. *role model* merupakan agen perubahan (*Agent of change*). Dengan menjadi *role model*, seorang pimpinan mempromosikannya kepada para bawahannya dalam setiap kesempatan. Karena itu selain menjadi inspirator, seorang *role model* adalah seorang motivator bagi para bawahannya.¹⁷⁴

¹⁷⁴Kementerian Agama, “Surat Keputusan Role Model,” Pub. L. No. 248 (2021), https://pmpzi.kemenag.go.id/evidence/renaksi_311810_1672282140_SK_Role_Model.pdf.



Bagan 5. 1 Perencanaan Implementasi Nilai Budaya Kerja Dalam Peningkatan Kinerja Pegawai Kementerian Agama Kabupaten Blitar

B. Pelaksanaan Budaya Kerja Kementerian Agama Dalam Peningkatan Kinerja Pegawai Kementerian Agama Kabupaten Blitar

1. Sosialisasi dan Pelatihan Budaya Kerja

Dalam tahap pelaksanaan nilai-nilai budaya kerja, Kantor Kementerian Agama Kabupaten Blitar sebagaimana yang disampaikan Bapak Baharuddin selaku Kepala Kantor Kemenag melalui beberapa tahap pelaksanaan yaitu, sosialisasi nilai-nilai budaya kerja, dan pengawasan atau evaluasi. Sebelum pada tahap sosialisasi, terdapat tahap perumusan nilai-nilai. Namun pada tahapan tersebut merupakan wewenang Menteri Agama, di mana nilai-nilai dalam budaya kerja dirumuskan oleh Menteri Agama pada saat itu yaitu Bapak Lukman Hakim Saifuddin beserta jajarannya. Sehingga Kantor Kemenag Kabupaten Blitar cukup melanjutkan tahap pelaksanaan selanjutnya.¹⁷⁵

Bapak Jamil Mashadi selaku Analis Kehidupan Beragama menyampaikan bahwa pada tahap sosialisasi, Kementerian Agama Kabupaten Blitar melaksanakan sosialisasi budaya kerja secara simultan dan menyeluruh. Sosialisasi dilakukan secara bertahap mulai dari pimpinan di unit eselon satu kemudian ke bawah sampai pada satuan kerja terbawah yaitu lembaga pendidik. Pelaksanaan dari program reformasi birokrasi melalui lima nilai budaya kerja sampai saat ini masih belum selesai dan akan terus dilakukan

¹⁷⁵Wawancara dengan Bapak Baharuddin selaku Kepala Kantor Kemenag, Pada Tanggal 05 Juni 2024 Pukul 11.15 – 11.38 WIB.

update penyesuaian, menyesuaikan dengan situasi dan kondisi saat ini.¹⁷⁶

Data di atas selaras dengan teori Jarot Hidayat Purwanto dalam Analisis Budaya Kerja Aparatur Sipil Negara: Studi Kasus Pada Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Jawa Barat. Dalam teori tersebut menyebutkan bahwa dalam implementasi budaya terdapat beberapa tahapan yang harus dilalui. *Pertama*, tahap perumusan nilai. Sesuai dengan Permenpan 39/2012 langkah pertama dalam menngimplementasikan budaya kerja adalah merumuskan nilai-nilai yang diinginkan. *Kedua*, tahap implementasi. Dalam tahap implementasi terbagi menjadi tiga bagian lagi, yaitu 1.) Deklarasi nilai-nilai budaya kerja; 2.) Sosialisasi nilai-nilai budaya kerja; 3.) *Role model*. *Ketiga*, tahap monitoring dan evaluasi yang digunakan untuk menilai sejauh mana pencapaian penerapan budaya kerja¹⁷⁷

2. Implementasi Nilai Budaya Kerja “Integritas”

Integritas merupakan sifat seseorang yang menunjukkan kejujuran, konsistensi dalam tindakan, nilai-nilai, dan prinsip yang dipegang teguh. Dalam mengimplementasikan nilai budaya kerja integritas, pegawai Kementerian Agama Kabupaten Blitar selalu berusaha untuk jujur, konsisten, dan amanah sebagaimana yang disampaikan oleh Bapak Baharuddin selaku Kepala Kantor

¹⁷⁶Wawancara dengan Bapak Jamil Mashadi selaku Analis Kehidupan Beragama, Pada Tanggal 02 Mei 2024 Pukul 09.20 – 09.50 WIB.

¹⁷⁷Purwanto, “Analisis Budaya Kerja Aparatur Sipil Negara: Studi Kasus Pada Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Jawa Barat.” Hal. 63-64

Kemenag. Beliau menyampaikan bahwa pegawai harus senantiasa jujur, baik dalam perkataan maupun perbuatan. Sikap jujur juga harus diiringi dengan sikap konsisten, jangan sampai apa yang diucapkan berbeda dengan apa yang diperbuat. Kemudian pegawai juga harus amanah dengan melaksanakan tugas dan tanggung jawab dengan penuh kepercayaan dan tanggung jawab moral.¹⁷⁸

Selain itu, dalam mengimplementasikan nilai integritas, pegawai Kementerian Agama Kabupaten Blitar juga senantiasa mencegah berbagai tindakan kecurangan, seperti suap, gratifikasi, dan korupsi. Para pegawai juga selalu berusaha untuk mematuhi semua peraturan yang berlaku.¹⁷⁹ Serta berkomitmen untuk memberikan pelayanan terbaik, adil, dan tidak pilih kasih.¹⁸⁰

Peran pegawai Kementerian Agama Kabupaten Blitar dalam mengimplementasikan nilai budaya kerja integritas di atas selaras dengan indikator positif nilai integritas yang dibuat oleh Kemenag RI bahwa sikap yang mencerminkan nilai integritas meliputi, dapat memutuskan dan bersedia melakukan hal-hal yang baik dan benar, memiliki pemikiran yang baik, sabar, dan fokus dalam bekerja, mengikuti peraturan dan ketentuan yang berlaku, serta tidak menerima suap, korupsi dan gratifikasi.¹⁸¹ Selain itu

¹⁷⁸Wawancara dengan Bapak Baharuddin selaku Kepala Kantor Kemenag, Pada Tanggal 05 Juni 2024 Pukul 11.15 – 11.38 WIB.

¹⁷⁹Wawancara dengan Bapak Jamil Mashadi selaku Analis Kehidupan Beragama, Pada Tanggal 02 Mei 2024 Pukul 09.20 – 09.50 WIB.

¹⁸⁰Wawancara dengan Ibu Anisa Amalia selaku Pranata Komputer, Pada Tanggal 27 Mei 2024 Pukul 10.15 – 10.27 WIB.

¹⁸¹Menteri Agama, “Nilai-Nilai Budaya Kerja Kementerian Agama Republik Indonesia,” *Ministry of Religious Affairs of The Republic of Indonesia* (Jakarta, 2014),

contoh sikap integritas juga terdapat pada Al-Qur'an Surat Maryam ayat 54 yang menjelaskan bahwa Allah SWT sangat menyukai orang-orang yang menepati janjinya. Jujur yang dimaksud dalam ayat ini ialah perbuatan yang benar baik perkataan, pergaulan, kemauan, janji serta kenyataan.¹⁸²

3. Implementasi Nilai Budaya Kerja “Profesionalitas”

Profesionalitas merupakan sikap dan perilaku yang mencerminkan kompetensi, tanggung jawab, dan etika kerja yang tinggi dalam menjalankan tugas atau pekerjaan. Dalam mengimplementasikan nilai budaya kerja profesionalitas, pegawai Kementerian Agama Kabupaten Blitar harus memiliki kompetensi yang memadai serta pengetahuan dan keterampilan yang dibutuhkan. Hal ini sangat dibutuhkan para pegawai untuk dapat bekerja secara efektif dan efisien sebagaimana yang telah disampaikan Bapak Baharuddin selaku Kepala Kantor Kemenag. Beliau juga menyampaikan dalam mengimplementasikan nilai profesionalitas, pegawai harus berkomitmen untuk bekerja secara maksimal dan memberikan hasil yang terbaik.¹⁸³

Bekerja secara maksimal dapat dilaksanakan dengan bekerja dengan memperhatikan kualitas dan kuantitas, serta sesuai dengan Standar Operasional Prosedur (SOP) yang berlaku.

https://babel.kemenag.go.id/public/files/babel/file/file/KEPEGAWAIAN/190729_156439179305_NILAI_BUDAYA_KERJA.pdf.

¹⁸²Mulyani, Mardiana, and Triana, “Analisis Nilai Moral Dalam Serial Animasi Nussa Rara Dan Relevansinya Dengan Pembelajaran PPKn Di Sekolah Dasar.” Hal. 36

¹⁸³Wawancara dengan Bapak Baharuddin selaku Kepala Kantor Kemenag, Pada Tanggal 05 Juni 2024 Pukul 11.15 – 11.38 WIB.

Melaksanakan tugas dengan terampil, efektif dan efisien.¹⁸⁴ Selain itu, implementasi nilai profesionalitas dapat diperankan dengan bertindak sesuai dengan kualifikasi jabatannya,¹⁸⁵ datang ke kantor tepat waktu, mengakui kesalahan dan segera mencari solusi yang tepat. serta selalu memperhatikan detail dalam bekerja dan terus meningkatkan keterampilan dan pengetahuan.¹⁸⁶

Peran pegawai Kementerian Agama Kabupaten Blitar dalam mengimplementasikan nilai budaya kerja profesionalitas selaras dengan indikator positif nilai profesionalitas yang dibuat oleh Kemenag RI bahwa sikap yang mencerminkan sikap profesionalitas meliputi, bertindak sesuai dengan kualifikasi jabatannya, disiplin dan serius dalam bekerja, bekerja secara terukur, melaksanakan serta menyelesaikan tugas tepat waktu.¹⁸⁷ Selain itu sikap profesionalitas juga terdapat dalam Al-Quran surat An-Nisa ayat 58 yang di dalam ayat tersebut terdapat kata “ahli” yang dapat bermakna *expert professional*. Sehingga umat muslim dilarang menyerahkan amanat, jabatan ataupun pekerjaan kepada orang yang tidak profesional. Hal ini berarti seluruh muslim yang bekerja harus menjadi profesional pada bidangnya.¹⁸⁸

¹⁸⁴Wawancara dengan Bapak Jamil Mashadi selaku Analis Kehidupan Beragama, Pada Tanggal 02 Mei 2024 Pukul 09.20 – 09.50 WIB.

¹⁸⁵ Wawancara dengan Ibu Suci Rizky Amalia selaku Arsiparis Ahli Pertama pada tanggal 28 Mei 2024 pukul 10.45 – 10.55 WIB.

¹⁸⁶Wawancara dengan Ibu Ainul Rohmah selaku Analis Haji pada tanggal 28 Mei 2024 pukul 14.05 – 14.15 WIB.

¹⁸⁷Menteri Agama, *Op. Cit*

¹⁸⁸Sumarno, “Profesionalisme Dalam Islam.” Hal. 50

4. Implementasi Nilai Budaya Kerja “Inovasi”

Dalam mengimplementasikan nilai budaya kerja inovasi, pegawai Kementerian Agama Kabupaten Blitar sebagaimana yang disampaikan Bapak Baharuddin selaku Kepala Kantor Kemenag terbiasa untuk dapat memberikan ide-ide baru dan solusi kreatif dalam menghadapi tantangan pekerjaan. Pegawai juga harus memiliki kemampuan untuk menyesuaikan diri dengan perubahan dan perkembangan teknologi.¹⁸⁹

Hal ini divalidasi oleh Bapak Jamil Mashadi selaku Analis Kehidupan Beragama bahwa dalam mengimplementasikan nilai inovasi, pegawai Kementerian Agama Kabupaten Blitar dituntut untuk dapat menghasilkan ide-ide yang sesuai dengan perkembangan zaman, serta menguasai perkembangan teknologi yang semakin pesat.¹⁹⁰

Peran pegawai Kementerian Agama Kabupaten Blitar dalam mengimplementasikan nilai budaya kerja inovasi selaras dengan indikator positif nilai inovasi yang dibuat oleh Kemenag RI bahwa sikap yang mencerminkan nilai inovasi meliputi, terbuka untuk menerima ide-ide baru yang konstruktif, meningkatkan kompetensi serta kapasitas pribadi serta memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi untuk bekerja secara efektif dan

¹⁸⁹Wawancara dengan Bapak Baharuddin selaku Kepala Kantor Kemenag, Pada Tanggal 05 Juni 2024 Pukul 11.15 – 11.38 WIB.

¹⁹⁰Wawancara dengan Bapak Jamil Mashadi selaku Analis kehidupan Beragama pada tanggal 02 Mei 2024 pukul 09.20 – 09.55 WIB.

efisien.¹⁹¹ Inovatif juga terdapat dalam Al-Qur'an Surat Al-Jumu'ah ayat 10 yang di dalamnya terdapat makna tersirat bahwa Untuk memenuhi seluruh kebutuhan hidupnya, manusia diperintahkan untuk bekerja. Dengan bekerja secara inovatif serta produktif, manusia bisa mengubah keadaan kaumnya menjadi lebih baik, sebagaimana yang telah terjadi saat ini. terjadinya perubahan-perubahan revolusioner mulai dari zaman batu hingga kini semua serba digital. Semua ini bisa terjadi karena adanya inovasi serta produktivitas serta hasrat untuk mengubah keadaan menjadi lebih baik.¹⁹²

5. Implementasi Nilai Budaya Kerja “Tanggung Jawab”

Implementasi nilai budaya kerja tanggung jawab di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Blitar sudah dilaksanakan dengan melaksanakan tugas dengan penuh kesadaran dan sungguh-sungguh. Pegawai harus bertanggung jawab atas keputusan atau tindakan yang diambil serta siap menerima konsekuensinya sebagaimana yang telah disampaikan Bapak Baharuddin selaku Kepala Kantor Kemenag.¹⁹³

Bapak Jamil Mashadi selaku Analis Kehidupan Beragama menambahkan, selain melaksanakan tugas dengan serius dan sungguh-sungguh, bentuk tanggung jawab juga dapat berupa bagaimana sikap pegawai dalam menyelesaikan tugas secara baik

¹⁹¹ Menteri Agama, *Op. Cit.*

¹⁹² Amirrachman, “Muslim Inovatif Dan Produktif.”

¹⁹³ Wawancara dengan Bapak Baharuddin selaku Kepala Kantor Kemenag pada tanggal 05 Juni 2024 pukul 11.15 – 11.38 WIB.

sehingga mendapatkan hasil yang bermanfaat.¹⁹⁴ Sikap lain dalam mengimplementasikan nilai tanggung jawab dapat berupa berkomitmen menyelesaikan tugas dengan hasil yang maksimal, disiplin dalam menepati janji dan *deadline* serta selalu mematuhi peraturan yang berlaku.¹⁹⁵

Peran pegawai Kementerian Agama Kabupaten Blitar dalam mengimplementasikan nilai budaya kerja tanggung jawab selaras dengan indikator positif nilai tanggung jawab yang dibuat oleh Kemenag RI bahwa sikap yang mencerminkan nilai tanggung jawab meliputi, menyelesaikan pekerjaan dengan baik serta tepat waktu, berani mengakui kesalahan dan bersedia menerima konsekuensi, serta berkomitmen terhadap tugas yang diberikan.¹⁹⁶ Sikap tanggung jawab juga terdapat dalam Al-Qur'an Surat As-Shafaat ayat 22-24 yang menjelaskan bahwa segala sesuatu yang telah dilaksanakan pasti akan dimintai pertanggungjawaban, baik dalam bentuk pendengaran, penglihatan, hati nurani semua tanpa terkecuali. Oleh karena itu sebagai manusia biasa hendaknya selalu berfikir panjang atas akibat ataupun dampak dari perbuatan yang dilaksanakan baik masa kini maupun masa depan. Karena sikap

¹⁹⁴Wawancara dengan Bapak Jamil Mashadi selaku Analis Kehidupan Beragama pada tanggal 02 Mei 2024 pukul 09.20 – 09.55 WIB.

¹⁹⁵Wawancara dengan Ibu Ainul Rohmah selaku Analis Haji pada tanggal 28 Mei 2024 pukul 14.05 – 14.15 WIB.

¹⁹⁶Menteri Agama, *Op. Cit.*

tanggung jawab seperti ini sangat penting dalam pencapaian tujuan organisasi.¹⁹⁷

6. Implementasi Nilai Budaya Kerja “Keteladanan”

Peran pegawai Kantor Kementerian Agama Kabupaten Blitar dalam mengimplementasikan nilai budaya kerja keteladanan dapat dilihat dalam setiap perilaku pegawai yang senantiasa berusaha untuk berbuat baik dan positif, baik dalam bertutur kata, maupun bertindak. Bapak Baharuddin selaku Kepala Kantor Kemenag menyampaikan bahwa pegawai diusahakan mampu menginspirasi orang lain melalui perilaku dan kinerja yang unggul serta memberikan dampak positif dalam lingkungan kerja dan bagi orang-orang di sekitarnya.¹⁹⁸

Contoh nyata lain dalam mengimplementasikan nilai budaya keteladanan di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Blitar yaitu adanya pengajian setiap hari Selasa di masjid Al-Huda yang ada di Kemenag. Yang mana pemateri dalam kegiatan tersebut merupakan Bapak dan Ibu Pengawas yang dirasa sudah memiliki cukup ilmu agama sehingga bisa memberikan tauladan kepada rekan-rekan sesama ASN lainnya.¹⁹⁹

Peran pegawai Kementerian Agama Kabupaten Blitar dalam mengimplementasikan nilai budaya kerja keteladanan

¹⁹⁷ AlFadhil, “Internalisasi Karakter Tanggung Jawab Dalam Konsep Merdeka Belajar.” Hal. 680-681.

¹⁹⁸ Wawancara dengan Bapak Baharuddin selaku Kepala Kantor Kemenag pada tanggal 05 Juni 2024 pukul 11.15 – 11.38 WIB.

¹⁹⁹ Wawancara dengan Ibu Ainul Rohmah selaku Analis Haji pada tanggal 28 Mei 2024 pukul 14.05 – 14.15 WIB.

selaras dengan indikator positif nilai keteladanan yang dibuat oleh Kemenag RI bahwa sikap yang mencerminkan nilai keteladanan meliputi, selalu berusaha terpuji, memberikan pelayanan dengan sikap positif, ramah dan jujur, memberikan bimbingan kepada misionaris serta kolega, dan melakukan pekerjaan dengan baik dimulai dari diri sendiri.²⁰⁰ Dalam Al-Qur'an, nilai keteladanan terdapat dalam QS. Al-Ahzab ayat 21 yang menjelaskan bahwa Nabi Muhammad merupakan contoh sempurna bagi kehidupan manusia. Dengan adanya ayat tersebut diharapkan bisa menjadi pengingat bagi seluruh umat manusia terlebih para pegawai Kementerian Agama untuk bisa menjadi suri tauladan yang baik bagi orang-orang di sekitarnya sebagaimana yang telah dicontohkan Rasulullah SAW.²⁰¹

7. Monitoring dan Evaluasi

Dalam tahapan monitoring dan evaluasi Kantor Kementerian Agama melakukan pengawasan kepada seluruh pegawai tanpa terkecuali. Dari hasil evaluasi kemudian akan ada rencana tindak lanjut untuk memperbaiki hal-hal yang dirasa kurang atau salah.²⁰² Dari hasil monitoring dan evaluasi tersebut bisa dijadikan landasan untuk memberikan *reward and punishment* kepada pegawai yang berhak mendapatkan.

²⁰⁰Menteri Agama, *Op. Cit.*

²⁰¹Mustofa, "Metode Keteladanan Perspektif Pendidikan Islam." Hal. 25-26.

²⁰²Wawancara dengan Bapak Syaikhul Munib selaku Kasubbag TU, Pada Tanggal 04 Juni 2024 Pukul 10.50 – 11.15 WIB.

Reward merupakan bentuk penghargaan atau imbalan yang diberikan kepada seseorang sebagai pengakuan atas pencapaian, kontribusi, atau perilaku positif yang telah ditunjukkan. *Reward* dapat berupa materi maupun non-materi, yang bertujuan untuk memotivasi individu atau kelompok untuk terus berperilaku atau berkinerja dengan baik. Dalam hal ini Kementerian Agama Kabupaten Blitar memberikan *reward* sesuai dengan yang sudah diatur dalam regulasi kepegawaian, sebagaimana yang disampaikan Bapak Syaikhul Munib selaku Kasubbag TU salah satunya adalah kenaikan pangkat.²⁰³ Selain itu *reward* juga biasa diberikan dalam bentuk piagam penghargaan, pelatihan atau pendidikan untuk peningkatan dan pengembangan kompetensi serta ikut dalam pertemuan bersama para pimpinan Kementerian Agama.²⁰⁴

Selain memberikan *reward*, tentunya instansi juga memberikan sanksi kepada pegawai yang melanggar peraturan ataupun kode etik. Tujuan dari pemberian sanksi adalah untuk mengoreksi perilaku yang salah, mencegah pelanggaran di masa depan, dan menjaga ketertiban dalam suatu organisasi atau masyarakat. Adapun sanksi yang berlaku di lingkungan Kementerian Agama Kabupaten Blitar sebagaimana yang telah disampaikan Bapak Baharuddin selaku Kepala Kantor Kemenag sesuai dengan peraturan pemerintah tentang disiplin pegawai.

²⁰³Wawancara dengan Bapak Syaikhul Munib selaku Kasubbag TU pada tanggal 04 Juni 2024 pukul 10.50 – 11.15 WIB.

²⁰⁴Wawancara dengan Ibu Ainul Rohmah selaku Analis Haji pada tanggal 28 Mei 2024 pukul 14.05 – 14.15 WIB

Sanksi yang diberikan dapat berupa teguran lisan, peringatan resmi tertulis, penurunan pangkat atau bahkan pemutusan hubungan kerja.²⁰⁵

Hal ini divalidasi oleh Bapak Syaikhul Munib selaku Kasubbag TU bahwa sanksi yang diberikan bisa dalam bentuk teguran atau bahkan sampai penurunan jabatan. Yang mana sanksi yang diberikan tersebut sesuai dengan PP terkait disiplin pegawai.²⁰⁶

ASN yang telah menunjukkan kesetiaan, pengabdian, kecakapan, kejujuran, kedisiplinan, dan prestasi kerja dalam melaksanakan tugasnya berhak memperoleh penghargaan, sebagaimana yang tertulis dalam PP Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil. Penghargaan yang dimaksud dapat berupa tanda kehormatan, kenaikan pangkat istimewa, kesempatan untuk mengembangkan kompetensi serta kesempatan menghadiri acara resmi atau acara kenegaraan.²⁰⁷

Sedangkan data terkait sanksi tersebut selaras dengan PP Nomor 94 Tahun 2021 yang menyebutkan bahwa tingkat hukuman disiplin terbagi menjadi 3 yaitu, hukuman disiplin ringan; hukuman disiplin sedang; serta hukuman disiplin berat. Jenis hukuman ringan dapat berupa teguran secara lisan, teguran secara tertulis dan

²⁰⁵Wawancara dengan Bapak Baharuddin selaku Kepala Kantor Kemenag Kabupaten Blitar pada tanggal 05 Juni 2024 pukul 11.15 – 11.38 WIB.

²⁰⁶Wawancara dengan Bapak Syaikhul Munib selaku Kasubbag TU pada tanggal 04 Juni 2024 pukul 10.50 – 11.15 WIB.

²⁰⁷Presiden Republik Indonesia, “Peraturan Pemerintah No 11 Tahun 2017 Tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil,” Pub. L. No. 11 (2017), <https://peraturan.bpk.go.id/Details/5831/pp-no-11-tahun-2017>.

pernyataan tidak puas secara tertulis. Jenis hukuman sedang dapat berupa pemotongan tunjangan kinerja. Jenis hukuman berat dapat berupa penurunan jabatan, pembebasan dari jabatan selama 12 bulan, serta pemberhentian dengan hormat tidak atas permintaan sendiri sebagai PNS.²⁰⁸

²⁰⁸Presiden Republik Indonesia, “Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 94 Tahun 2021 Tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil,” Pub. L. No. 94, Database Peraturan (2021), <https://peraturan.bpk.go.id/Details/177031/pp-no-94-tahun-2021>.

Aspek	Bentuk Pelaksanaan
Sosialisasi dan Pelatihan	- Sosialisasi; <i>Offline</i> (sosialisasi pelaksanaan budaya kerja pada saat apel pagi dan sosialisasi bersama mitra) <i>Online</i> (sosialisasi budaya kerja melalui media sosial berupa Instagram dan Website) - Pelatihan; - Memberikan pelatihan yang sesuai dengan keterampilan pegawai - Memberikan bimtek kepada pegawai secara bergantian
Implementasi nilai budaya kerja “Integritas”	- Bersikap jujur dan konsisten - Memiliki pemikiran yang baik dan positif - Megikuti peraturan dan ketentuan yang berlaku - Tidak menerima suap, gratifikasi dan korupsi
Implementasi nilai budaya kerja “Profesionalitas”	- Memiliki kompetensi dan keterampilan yang memadai serta berwawasan yang luas - Memiliki komitmen untuk bekerja secara maksimal - Disiplin dan fokus dalam bekerja (memperhatikan detail pekerjaan) - Melaksanakan dan menyelesaikan tugas tepat waktu
Implementasi nilai budaya kerja “Inovasi”	- Terbuka menerima ide-ide baru - Meningkatkan kompetensi serta kapasitas pribadi - Memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi untuk bekerja secara efektif dan efisien - Kemampuan menyesuaikan diri dengan perubahan dna perkembangan teknologi
Implementasi nilai budaya kerja “Tanggung Jawab”	- Menyelesaikan pekerjaan dengan baik dan tepat waktu - Berani mengakui kesalahan serta bersedia menerima konsekuensinya - Berkomitmen terhadap tugas yang diberikan
Implementasi nilai budaya kerja “Keteladanan”	- Selalu berusaha terpuji - Memberikan pelayanan dengan sikap positif - Melakukan pekerjaan dengan baik

	dimulai dari diri sendiri
Monitoring dan Evaluasi	Memberikan <i>reward and punishment</i> sesuai dengan PP yang berlaku: 1. PP No. 11 Th. 2017 tentang Manajemen PNS. <i>Reward</i> yang dimaksud dalam PP tersebut meliputi, Tanda kehormatan; Kenaikan pangkat istimewa; Kesempatan untuk mengembangkan kompetensi; serta Menghadiri acara resmi atau kenegaraan. 2. PP No. 94 Th. 2021 yang menjelaskan 3 hukuman disiplin ASN, yaitu hukuman disiplin ringan, hukuman disiplin sedang, serta hukuman disiplin berat.

Tabel 5. 1 Pelaksanaan Budaya Kerja Kementerian Agama Dalam Peningkatan Kinerja Pegawai Kementerian Agama Kabupaten Blitar

C. Dampak Implementasi Budaya Kerja Kementerian Agama Dalam Peningkatan Kinerja Pegawai Kementerian Agama Kabupaten Blitar

Dalam melaksanakan budaya kerja tentu terdapat dampak yang bisa dirasakan. Dalam hal ini budaya kerja yang dicanangkan oleh Kementerian Agama memberikan dampak positif terhadap kinerja pegawai Kantor Kementerian Agama Kabupaten Blitar. Sebagaimana yang telah disampaikan Bapak Baharuddin selaku Kepala Kantor Kemenag, bahwa implementasi budaya kerja berdampak positif pada peningkatan kinerja, kualitas pelayanan, integritas pegawai, serta kontribusi pada pencapaian tujuan organisasi. Contohnya, dengan menanamkan nilai-nilai budaya kerja Kementerian Agama, pegawai di kantor cenderung lebih termotivasi untuk bekerja lebih baik. Mereka memiliki panduan yang jelas mengenai bagaimana harusnya bekerja dengan meningkatkan efisiensi dan produktivitas kerja.²⁰⁹

Lebih lanjut, beliau juga menyampaikan bahwa budaya kerja yang mengedepankan profesionalitas dan tanggung jawab mendorong pegawai untuk memberikan pelayanan yang lebih cepat, tepat, dan responsif kepada masyarakat.²¹⁰ Budaya kerja memiliki peran penting dalam kualitas kinerja pegawai. Karena ketika pegawai menerapkan budaya kerja yang baik, maka akan menghasilkan kualitas kinerja yang baik pula. Sehingga dapat disimpulkan bahwa kedua hal ini saling mempengaruhi.²¹¹

²⁰⁹ Wawancara dengan Bapak Baharuddin selaku kepala Kantor Kemenag pada tanggal 05 Juni 2024 pukul 11.15 – 11.38 WIB.

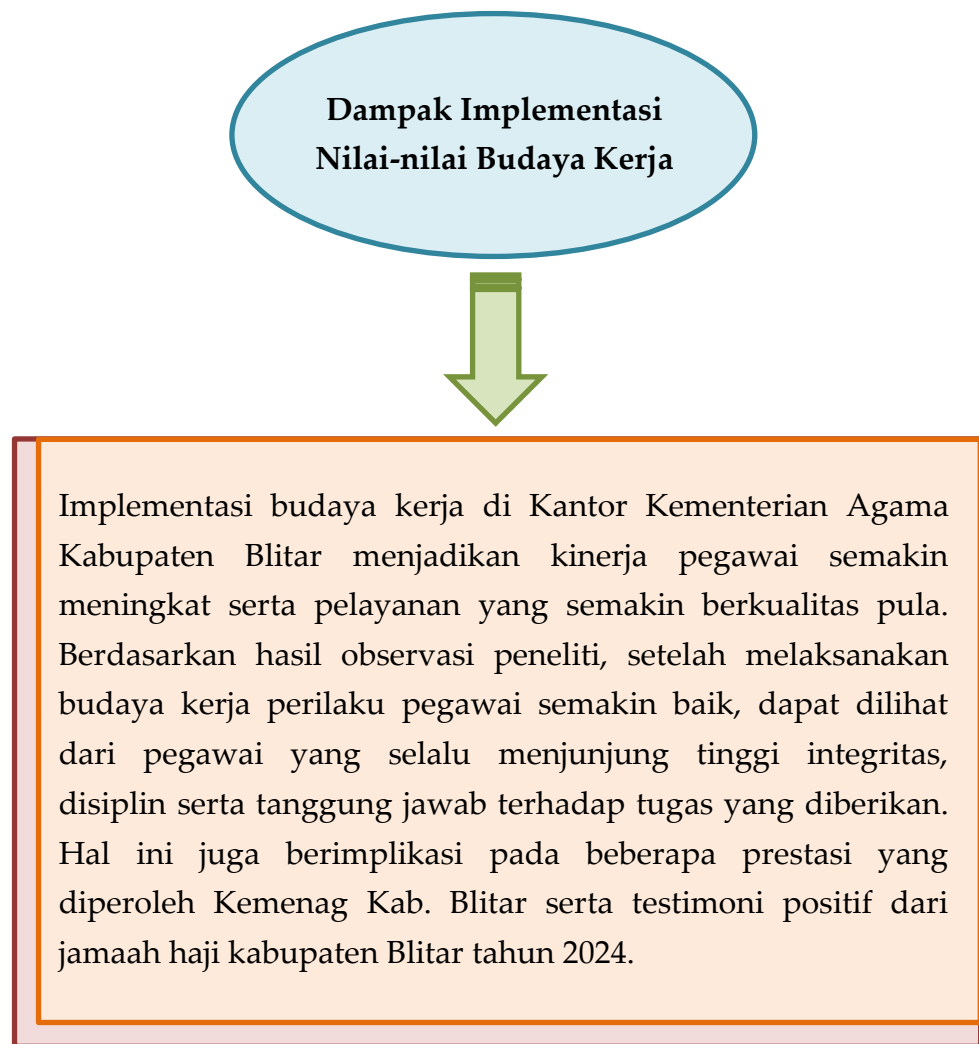
²¹⁰ *Ibid*

²¹¹ Wawancara dengan Bapak Syaikhul Munib selaku Kasubbag TU pada tanggal 04 Juni 2024 pukul 10.50 – 11.15 WIB.

Data tersebut selaras dengan teori Tika yang mengatakan bahwa salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai dalam suatu instansi pemerintah adalah budaya kerja, dimana faktor tersebut sangat erat kaitannya dalam meningkatkan kinerja pegawai, sebab dengan tercapainya budaya kerja yang baik dan ditunjang oleh kerja sama dengan sesama pegawai, maka akan tercapai hasil yang dapat meningkatkan kinerja kerja pegawai.²¹² Susanto juga menyampaikan bahwa kinerja pegawai bisa dikatakan berkualitas dan berhasil dalam mencapai tujuannya dapat dipengaruhi oleh faktor-faktor yang berasal dari dalam perusahaan seperti kompetensi dan budaya kerja pegawai yang sesuai dengan kemampuan pegawai dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya, sehingga menghasilkan *output* yang berkualitas. Budaya kerja adalah nilai yang menjadi pedoman bagi sumber daya manusia untuk menghadapi permasalahan eksternal dan usaha penyesuaian integrasi ke dalam instansi, sehingga anggota organisasi mampu memahami nilai-nilai yang ada dan bagaimana mereka harus berperilaku. Apabila budaya kerja tersebut berjalan dengan baik maka akan mendorong timbulnya kinerja pegawai yang baik pula.²¹³

²¹²Sari, Jonathan, and Latif, *Op. Cit.*

²¹³Silvia, Bagia, and Cipta, *Op. Cit.*



Bagan 5. 2 Dampak Implementasi Budaya Kerja Dalam Peningkatan Kinerja Pegawai Kementerian Agama Kabupaten Blitar

BAB VI

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil dan pembahasan pada penelitian ini, dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Perencanaan dalam implementasi budaya kerja merupakan proses strategis untuk merancang, mengembangkan, dan menerapkan nilai-nilai, norma, dan perilaku yang diharapkan di tempat kerja. Adapun langkah-langkah perencanaan yang dilaksanakan oleh Kantor Kementerian Agama Kabupaten Blitar antara lain penetapan tujuan, penetapan indikator , penetapan jadwal pelaksanaan, pengaktualisasian budaya kerja serta penguatan *role model* dalam melaksanakan budaya kerja.
2. Tahapan dalam pelaksanaan budaya kerja Kementerian Agama meliputi sosialisasi baik sosialisasi secara *offline* maupun *online*. Pegawai Kemenag Kab. Blitar melaksanakan budaya kerja dengan penuh tanggung jawab. Dalam pelaksanaan budaya kerja juga terdapat monitoring dan evaluasi, dan dari hasil monev tersebut bisa dijadikan pedoman dalam memberikan *reward and punishment* kepada pegawai yang berhak mendapatkan.

3. Implementasi nilai budaya kerja memberikan dampak kinerja pegawai yang semakin meningkat serta pelayanan yang semakin berkualitas. Setelah melaksanakan budaya kerja, perilaku pegawai mengalami perubahan yang semakin baik dapat dilihat dari pegawai yang selalu menjunjung tinggi integritas, disiplin serta tanggung jawab terhadap tugas yang diberikan. Hal ini juga berimplikasi pada beberapa prestasi yang diperoleh Kemenag Kab. Blitar serta testimoni positif dari jamaah haji kabupaten Blitar tahun 2024.

B. Saran

Berdasarkan hasil penelitian, peneliti menyarankan:

1. Bagi Kantor Kementerian Agama Kabupaten Blitar, hendaknya melengkapi data-data yang belum lengkap seperti papan visi misi instansi dan juga struktur organisasi. Nilai-nilai budaya kerja yang sudah ada hendaknya tetap dipertahankan serta menginternalisasikannya dalam kehidupan sehari-hari, sehingga dapat meningkatkan kualitas kinerja pegawai.
2. Bagi peneliti selanjutnya, hendaknya menggunakan metode penelitian kualitatif dengan wawancara secara mendalam guna memperoleh data empiris yang akurat terkait implementasi nilai budaya kerja dalam peningkatan kinerja pegawai.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdul, Aziz. "Teknik Analisis Data." *Analisis Data Kualitatif (Sira Anak Saleh)*, 2020, 1–15.
- Adnan, Muhammad, and Muhammad Andi Prayogi. "Peranan Kinerja Pegawai: Kepemimpinan Dan Motivasi Kerja." *SiNTESa: Seminar Nasional Teknologi Edukasi Dan Humaniora* 1, no. 1 (2021): 260–74. <https://doi.org/https://doi.org/10.53695/sintesa.v1i1.321>.
- Adri, Aguido. "Diduga Konsumsi Sabu, Tiga ASN Asal Ternate Ditangkap Polisi Di Jakarta." *Kompas.id*, 2024. <https://www.kompas.id/baca/metro/2024/05/24/diduga-konsumsi-sabu-tiga-asn-asal-ternate-ditangkap-polisi-di-jakarta>.
- Agama, Kementerian. Surat Keputusan Role Model, Pub. L. No. 248 (2021). https://pmpzi.kemenag.go.id/evidence/renaksi_311810_1672282140_SK_Role_Model.pdf.
- Agatha, Ellen Mahendra, and Dyva Claretta. "Program Pendayagunaan Masyarakat Pada Kegiatan Lmi Innovation Weeks 2023." *Jurnal Pengabdian Kepada Masyarakat* 3, no. 1 (2023): 234–37. https://jurnalkip.samawa-university.ac.id/karya_jpm/index.
- AlFadhil, Musa. "Internalisasi Karakter Tanggung Jawab Dalam Konsep Merdeka Belajar." *Jurnal MUDARRISUNA: Media Kajian Pendidikan ...* 11, no. 4 (2021): 677–86. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.22373/jm.v11i4.3265>.
- Ali, Hapzi, Istianingsih Sastrodiharjo, and Farhan Saputra. "Pengukuran Organizational Citizenship Behavior: Beban Kerja, Budaya Kerja Dan Motivasi (Studi Literature Review)" 1, no. 1 (2022): 83–93. <https://doi.org/https://doi.org/10.38035/jim.v1i1.16>.
- Aliyah, Jannati, Miftahul Cholifah, and Mardiah Astuti. "Konsep Dasar Inovasi Pendidikan Dan Globalisasi." *Jurnal Pendidikan Dan Keguruan* 1, no. 5 (2023): 357–65.
- Amelia Innayah, Zamzam Mustofa, and Amir Mukminin. "Upaya Peningkatan Keterampilan Siswa Melalui Program Kelas Keterampilan Tkr (Tata Kecantikan Kulit Dan Rambut) Dan Tokr (Teknik Otomotif Dan Kendaraan Ringan) Di Man 2 Ngawi." *Jurnal Tawadhu* 7, no. 1 (2023): 24–32. <https://doi.org/10.52802/twd.v7i1.524>.
- Amirrachman, Alpha. "Muslim Inovatif Dan Produktif." *republika.id*, 2021. [https://www.republika.id/posts/14317/muslim-inovatif-dan-produktif#:~:text=Ayat lain juga menegaskan agar,Jumu'ah%3A10](https://www.republika.id/posts/14317/muslim-inovatif-dan-produktif#:~:text=Ayat%20lain%20juga%20menegaskan%20agar,Jumu%27ah%3A10).
- Anggeline, Komang Dyah Novi, Made Ary Meitriana, and I Nyoman Sujana.

“Pengaruh Budaya Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di Pt. Bpr Nusamba Kubutambahan.” *Jurnal Pendidikan Ekonomi Undiksha* 9, no. 2 (2019): 441. <https://doi.org/10.23887/jjpe.v9i2.20121>.

Anshori, Isa. “PENERAPAN NILAI BUDAYA KERJA: Peluang Dan Tantangan Bagi Peningkatan Kinerja Madrasah.” *Jurnal Pendidikan Dan Humaniora* 4, no. 3 (2020): 625–38. <https://e-journal.man1lamongan.sch.id/wp-content/uploads/2021/09/625-638.pdf>.

Arianto, Arif, Soesilo Zauhar, and Imam Hanafi. “Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Implementasi Program Pengembangan Budaya Kerja Di Sekretariat Daerah Kabupaten Pati.” *REFORMASI* 5, no. 1 (2015): 1–23. <https://doi.org/10.33366/rfr.v5i1.219>.

Buchanuddin, Andi, Ali Anas, Natsir Tompo, and Abd. Haris. “Budaya Kerja Pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Sinjai.” *YUME : Journal of Management* 6, no. 1 (2023): 191. <https://doi.org/10.37531/yum.v6i1.3538>.

Desi Saputra Rafiie, Nasir Azis, Sofyan Idris. “Pengaruh Kompetensi, Gaya Kepemimpinan, Budaya Kerja Islam Dan Lingkungan Kerjaterhadap Kepuasan Kerja Pegawai Dan Dampaknya Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Kementerian Agama Kabupaten Aceh Barat.” *Megister Manajemen* 2, no. 1 (2018): 36–45.

Dr. H. Bukman Lian, M.M., M.Si. *KEPEMIMPINAN DAN KUALITAS KINERJA PEGAWAI*. Edited by Dessy Wardiah and Dian Nuzulia. I. Palembang: Noer Fikri, 2021.

Dr. Hj. Nina Winangsih Syam, MS. “Konsep Dasar Dan Strategi Perencanaan.” *Konsep Dasar Dan Strategi Perencanaan*, 2014, 1–41. <https://pustaka.ut.ac.id/lib/wp-content/uploads/pdfmk/SKOM4314-M1.pdf>.

Dr. Wahidmurni, M.Pd. “PEMAPARAN METODE PENELITIAN KUALITATIF.” *Repository.Uin-Malang.Ac.Id* 13, no. 3 (2017): 1576–80. <http://repository.uin-malang.ac.id/1984/2/1984.pdf>.

Erawati, Irma, Muhammad Darwis, and Muh Nasrullah. “Efektivitas Kinerja Pegawai Pada Kantor Kecamatan Pallangga Kabupaten Gowa.” *Jurnal Office* 3, no. 1 (2017): 13. <https://doi.org/10.26858/jo.v3i1.3450>.

Erhamwilda, Erhamwilda. “Mengubah Budaya Kerja Sebagai Upaya Meningkatkan Kualitas Bangsa.” *MIMBAR, Jurnal Sosial Dan Pembangunan* 21, no. 4 (2005): 578. <http://ejournal.unisba.ac.id/index.php/mimbar/article/view/195>.

Evander Kaendung, Fanley Pangemanan, Gustaf Undap. “Implementasi Kebijakan Tentang Rencana Induk Teknologi Informasi Dan Komunikasi Di Kota Manado.” *Jurnal Governance: Jurusan Ilmu Pemerintahan FISPOL Unsrat* 1, no. 2 (2021): 1–11.

Fadli, Muhammad Rijal. “Memahami Desain Metode Penelitian Kualitatif.”

- Humanika, Kajian Ilmiah Mata Kuliah Umum* 21, no. 1 (2021): 33–54.
<https://doi.org/10.21831/hum.v21i1.38075>.
- Farisa, Fitria Chusna. “Kasus Korupsi SYL Rp 44,5 Miliar, Bukti Tumpulnya Pengawasan Kementerian.” *Kompas.com*, 2024.
<https://nasional.kompas.com/read/2024/05/01/12102071/kasus-korupsi-syl-rp-445-miliar-bukti-tumpulnya-pengawasan-kementerian>.
- Fiantika, Feny Rita, Mohammad Wasil, Sri Jumiyati, Leli Honesti, Sri Wahyuni, Erland Mouw, Jonata, et al. *Metodologi Penelitian Kualitatif. In Metodologi Penelitian Kualitatif*. Edited by M.Hum Yuliatr Novita. Rake Sarasin. Pertama. Padang: PT. GLOBAL EKSEKUTIF TEKNOLOGI, 2022.
<https://scholar.google.com/citations?user=O-B3eJYAAAAJ&hl=en>.
- Hartono, Wiston Adhitya. “Implementasi Budaya Kerja ‘Intan’ Pada PT Pegadaian Weleri.” *Repository.Uksw.Edu*, 2019, 1–42.
<https://repository.uksw.edu/handle/123456789/21367>.
- Hidayati, Hanik, Tutik Khotimah, and F. Shoufika Hilyana. “Pembentukan Karakter Religius, Gemar Membaca, Dan Tanggung Jawab Pada Anak Sekolah Dasar.” *Jurnal Pendidikan Glasser* 5, no. 2 (2021): 76.
<https://doi.org/10.32529/glasser.v5i2.1038>.
- Indonesia, Presiden Republik. Peraturan Pemerintah No 11 Tahun 2017 Tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil, Pub. L. No. 11 (2017).
<https://peraturan.bpk.go.id/Details/5831/pp-no-11-tahun-2017>.
- . Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 94 Tahun 2021 Tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil, Pub. L. No. 94, Database Peraturan (2021). <https://peraturan.bpk.go.id/Details/177031/pp-no-94-tahun-2021>.
- Inspektorat Jenderal Departemen Agama. *Pengembangan Budaya Kerja Departemen Agama*. Jakarta: Depag Republik Indonesia. Jakarta, 2009.
<https://2017.kemenag.go.id/file/file/InfoPenting/ortn1365008677.pdf>.
- Juliani, Henny. “Perubahan Perilaku Aparatur Sebagai Model Dalam Mewujudkan Reformasi Birokrasi Yang Berkualitas.” *Administrative Law and Governance Journal* 2, no. 1 (2019): 113–25.
<https://doi.org/10.14710/alj.v2i1.113-125>.
- kemenagkabblitar.id. “Tentang Kami.” Blitar.Kemenag.Go.Id. Accessed August 14, 2024. <https://blitar.kemenag.go.id/tentang-kami>.
- Kurniasari, Rani. “Pemberian Motivasi Serta Dampaknya Terhadap Kinerja Karyawan Pada Perusahaan Telekomunikasi Jakarta.” *Widya Cipta* II, no. 1 (2018): 32–39.
- Kurniawa, David, and Abdul Hamied Razak. “Sering Bolos Kerja, PNS Di Gunungkidul Dipecat.” *jogjapolitan.harianjogja.com*, 2023.
<https://jogjapolitan.harianjogja.com/read/2023/05/23/513/1136148/sering-bolos-kerja-pns-di-gunungkidul-dipecat>.

- Lenaini, Ika. "Teknik Pengambilan Sampel Purposive Dan Snowball Sampling." *Jurnal Kajian, Penelitian & Pengembangan Pendidikan Sejarah* 6, no. 1 (2021): 33–39. <https://doi.org/10.31764/historis.vXiY.4075>.
- Makbul, M. "METODE PENGUMPULAN DATA DAN INSTRUMEN PENELITIAN." MAKASSAR, 2021.
- Mamoto, Novan, Ismail Sumampouw, and Gustaf Undap. "Implementasi Pembangunan Infrastruktur Desa Dalam Penggunaan Dana Desa Tahun 2017 (Studi) Desa Ongkaw Ii Kecamatan Sinonsayang Kabupaten Minahasa Selatan." *Jurnal Jurusan Ilmu Pemerintahan* 1, no. 1 (2018): 1–11.
- Marjaya, Indra, and Fajar Pasaribu. "Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, Dan Pelatihan Terhadap Kinerja Pegawai." *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen* 2, no. 1 (2019): 129–47. <https://doi.org/10.30596/maneggio.v2i1.3650>.
- Martha, Axelda. "Hujan Prestasi, Kasubbag TU Kankemenag Kab. Blitar Serahkan Medali Kejuaraan Tennis Meja Dan Tennis Lapangan." blitar.kemenag.go.id, 2023. <https://blitar.kemenag.go.id/post/hujan-prestasi-kasubbag-tu-kankemenag-kab-blitar-serahkan-medali-kejuaraan-tennis-meja-dan-tenis-lapangan>.
- . "Jadi Satker Dengan Kinerja Anggaran Terbaik Dan Kontributor Wajib Pajak Terbesar, Kemenag Kabupaten Blitar Terima Dua Penghargaan Sekaligus." blitar.kemenag.go.id, 2024. <https://blitar.kemenag.go.id/post/jadi-satker-dengan-kinerja-anggaran-terbaik-dan-kontributor-wajib-pajak-terbesar-kemenag-kabupaten-blitar-terima-dua-penghargaan-sekaligus>.
- . "Profil Kemenag Kabupaten Blitar." Blitar, 2023.
- Mekarisce, Arnild Augina. "Teknik Pemeriksaan Keabsahan Data Pada Penelitian Kualitatif Di Bidang Kesehatan Masyarakat." *JURNAL ILMIAH KESEHATAN MASYARAKAT: Media Komunikasi Komunitas Kesehatan Masyarakat* 12, no. 3 (2020): 145–51. <https://doi.org/10.52022/jikm.v12i3.102>.
- Menteri Agama. Keputusan Menteri Agama Republik Indonesia Nomor 582 Tahun 2017 (2017). [https://sipka.kemenag.go.id/document/KMA 582 Tahun 2017 tentang Roadmap RB Kemenag 2015-2019.pdf](https://sipka.kemenag.go.id/document/KMA%20582%20Tahun%202017%20tentang%20Roadmap%20RB%20Kemenag%202015-2019.pdf).
- . "Nilai-Nilai Budaya Kerja Kementerian Agama Republik Indonesia." *Ministry of Religious Affairs of The Republic of Indonesia*. Jakarta, 2014. https://babel.kemenag.go.id/public/files/babel/file/KEPEGAWAIAN/190729_156439179305_NILAI_BUDAYA_KERJA.pdf.
- Mukson, Mukson. "Budaya Kerja Dan Kompetensi Kerja: Kinerja Karyawan SPBU Di Kabupaten Brebes." *Jurnal Manajemen Dan Bisnis* 17, no. 2 (2020): 10–20. <https://doi.org/10.29313/performa.v17i1.7544>.

- Mulyadi, Heri. “IMPLEMENTASI 5 NILAI BUDAYA KERJA KEMENTERIAN AGAMA DALAM MENINGKATKAN KINERJA PEGAWAI SEKSI PENDIDIKAN AGAMA DAN KEAGAMAAN ISLAM KANTOR KEMENTERIAN AGAMA KABUPATEN LAMPUNG BARAT.” UIN Raden Intan Lampung, 2016. http://repository.radenintan.ac.id/1338/1/Halaman_depan.pdf.
- Mulyani, Z, T Mardiana, and P M Triana. “Analisis Nilai Moral Dalam Serial Animasi Nussa Rara Dan Relevansinya Dengan Pembelajaran PPKn Di Sekolah Dasar.” *Khazanah Pendidikan-Jurnal Ilmiah Kependidikan (JIK)* 16, no. 2 (2022): 32–39. <http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>.
- Mustofa, Ali. “Metode Keteladanan Perspektif Pendidikan Islam.” *CENDEKIA : Jurnal Studi Keislaman* 5, no. 1 (2019). <https://doi.org/10.37348/cendekia.v5i1.71>.
- Negara, Komisi Aparatur Sipil. “Ratusan ASN Langgar Netralitas Jelang Pemilu, Lebih Sistemik Dan Nekat.” [kasn.go.id](https://www.kasn.go.id), 2024. <https://www.kasn.go.id/id/publikasi/ratusan-asn-langgar-netralitas-jelang-pemilu-lebih-sistemik-dan-nekat>.
- Nurwanda, Asep, and Elisa Badriah. “Analisis Program Inovasi Desa Dalam Mendorong Pengembangan Ekonomi Lokal Oleh Tim Pelaksana Inovasi Desa (PID) Di Desa Bangunharja Kabupaten Ciamis.” *Jurnal Ilmiah Ilmu Administrasi Negara* 7, no. 1 (2020): 68–75. <https://jurnal.unigal.ac.id/index.php/dinamika/article/download/3313/pdf>.
- Nuryani, Melly. “KEPRIBADIAN DAN PROFESIONALITAS GURU DALAM MENINGKATKAN PROSES BELAJAR MENGAJAR SISWA.” *Jurnal Dirosah Islamiyah* 1, no. 1 (2019): 93–107. <https://doi.org/https://doi.org/10.47467/jdi.v1i1.64>.
- Pramono, Joko. *Implementasi Dan Evaluasi Kebijakan Publik*. Edited by Sutoyo. *Kebijakan Publik*. 1st ed. Surakarta: Unisri Press, 2020. https://sirisma.unisri.ac.id/berkas/41naskah-A5_Joko-Pramono_Implementasi-....pdf.
- Pramudya, Anggada Abim, Muhammad Rouf Purnama, Nannes Sri Andarbeni, Putri Nurjayanti, and M. Isa Anshori. “Implementasi Budaya Kerja Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Peningkatan Kinerja Karyawan.” *SAMMAJIVA: Jurnal Penelitian Bisnis Dan Manajemen* 1, no. 4 (2023): 24–40. <https://doi.org/https://doi.org/10.47861/sammajiva.v1i4.505>.
- Prawani, Dwi, and Sri Redjeki. “Memahami Sebuah Konsep Integritas.” *JURNAL STIE SEMARANG* 5, no. 3 (2013): 1–14.
- Purwanto, Jarot Hidayat. “Analisis Budaya Kerja Aparatur Sipil Negara: Studi Kasus Pada Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Jawa Barat.” *Jurnal Pembangunan Dan Administrasi Publik* 2, no. 2 (2020): 59–81. <https://doi.org/https://doi.org/10.32834/jpap.v2i2.237>.

- Rohman, Fatkhur. "Tanggung Jawab Pendidikan Perspektif Pendidikan Islam." *Intiqad: Jurnal Agama Dan Pendidikan Islam* 12, no. 2 (2020): 171–80. <https://doi.org/10.30596/intiqad.v12i2.5557>.
- Rosmaini, Rosmaini, and Hasrudy Tanjung. "Pengaruh Kompetensi, Motivasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai." *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen* 2, no. 1 (2019): 1–15. <https://doi.org/10.30596/maneggio.v2i1.3366>.
- Sari, Desi Rosiana, L C A Robin Jonathan, and Imam Nazarudin Latif. "Pengaruh Budaya Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Badan Kesatuan Bangsa Dan Politik Kabupaten Kutai Timur." *Media.Neliti.Com*, 2008.
- Sedarmayanti, Sedarmayanti, and Nunur Rahadian. "Hubungan Budaya Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Peningkatan Kinerja Pegawai Pada Lembaga Pendidikan Tinggi." *Jurnal Ilmu Administrasi: Media Pengembangan Ilmu Dan Praktek Administrasi* 15, no. 1 (2018): 63–77. <https://doi.org/10.31113/jia.v15i1.133>.
- Silaen, Novia Ruth, Syamsuriansyah, Reni Chairunnisah, Maya Rizki Sari, Elida Mahriani, Rahman Tanjung, Diana Triwardhani, et al. *Kinerja Pegawai. Pertama*. Bandung: Widina Bhakti Persada Bandung, 2021.
- Silvia, I Wayan Bagia, and Wayan Cipta. "Pengaruh Kompetensi Dan Budaya Kerja Terhadap Kinerja Karyawan." *E-Journal Universitas Pendidikan Ganesha* 7 (2019): 9–16. <https://doi.org/10.23887/pjmb.v2i1.26274>.
- Sinaga, Nelly Azwarni, Iksan Rahmatsah Parhimpunan, and Marlina Herayanti Panggabean. "Upaya Peningkatan Kinerja Pegawai Melalui Budaya Kerja Kementerian Agama (Survey Terhadap Pegawai Kementerian Agama Kabupaten Tapanuli Tengah)." *All Fields of Science J-LAS* 2, no. 2 (2022): 492–505. <https://j-las.lemkomindo.org/index.php/AFoSJ-LAS/article/view/286/451>.
- Situmorang, Syafizal Helmi. *Analisis Data Untuk Riset Manajemen Dan Bisnis. Usu Press*. Medan: Usu Press, 2010. https://books.google.co.id/books?id=t3zPqTnRjX0C&dq=wrong+diet+pills&source=gbs_navlinks_s.
- Sumarno. "Profesionalisme Dalam Islam." *Al-Lubab: Jurnal Penelitian Pendidikan Dan Keagamaan Islam* 5, no. 1 (2019): 45–62. <https://doi.org/https://doi.org/10.19120/al-lubab.v5i1.3728>.
- Sutriani, Elma, and Rika Octaviani. "Analisis Data Dan Pengecekan Keabsahan Data." *INA-Rxiv*, 2019, 1–22. <https://doi.org/https://doi.org/10.31227/osf.io/3w6qs>.
- Tamam, Badrut. "Strategi Humas Dalam Internalisasi Lima Nilai Budaya Kerja Kementerian Agama Di PTKI Kalimantan Timur." *JIEMAN: Journal of Islamic Educational Management* 2, no. 2 (2021): 87–104. <https://doi.org/10.35719/jieman.v2i2.31>.

- Tarib, Siti Maharani Utari, Lucky O. H. Dotulong, and Regina Trifena Saerang. "IMPLEMENTASI LIMA NILAI BUDAYA KERJA KEMENTERIAN AGAMA DALAM UPAYA PENINGKATAN KUALITAS SDM (Studi Pada ASN Madrasah Aliyah Negeri Model 1 Manado)." *Jurnal EMBA : Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi* 11, no. 3 (2023): 1408–15. <https://doi.org/10.35794/emba.v11i3.50603>.
- Taufiqurokhman. *Konsep Dan Kajian Ilmu Perencanaan. Fakultas Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik Universitas Prof. Dr. Moestopo Beragama*. 2nd ed. Jakarta Pusat: Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Prof. Dr. Moestopo Beragama, 2008. <http://fisip.moestopo.ac.id/storage/Buku/buku-04-taufiqurokhman-konsep-dan-kajian-ilmu-perencanaan-belum-isbn.pdf>.
- Thontowi, Zulkifli Syauqi, Muhammad Qowim, and Achmad Dardiri. "Implementasi Lima Nilai Budaya Kerja Kementerian." *FIKROTUNA; Jurnal Pendidikan Dan Manajemen Islam* 9, no. 1 (2019). <https://doi.org/https://doi.org/10.32806/jf.v9i2.3490>.
- Wulandari, Putri. "Implementasi Budaya Kerja Kementerian Agama Di MTsN 07 Tanah Datar," 2021, 31–41.
- Yunus. *Perencanaan,Implementasi,Dan Evaluasi Kebijakan (Fungsi-Fungsi Manajemen)*. Unit Penerbitan Universitas Majalengka. Majalengka, 2014.
- Zainuri, Ahmad. "Strategi Penerapan Lima Nilai Budaya Kerja Di Kementerian Agama Menuju Pelayan Prima." *Medina-Te, Jurnal Studi Islam* 14, no. 1 (2016): 1–14. <https://doi.org/https://doi.org/10.19109/medinate.v12i1.1142>.

LAMPIRAN

Lampiran 1

Surat Izin Pra Penelitian



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG
FAKULTAS ILMU TARBIYAH DAN KEGURUAN
Jalan Gajayana 50, Telepon (0341) 552398 Faximile (0341) 552398 Malang
<http://fitk.uin-malang.ac.id> email : fitk@uin-malang.ac.id

Nomor : 146/Un.03.1/TL.00.1/01/2024
Sifat : Penting
Lampiran : -
Hal : **Izin Survey**

15 Januari 2024

Kepada

Yth. Kepala Kantor Kementerian Agama Kabupaten Blitar
di
Kabupaten Blitar

Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Dengan hormat, dalam rangka penyusunan proposal Skripsi pada Jurusan Manajemen Pendidikan Islam (MPI) Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan (FITK) Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang, kami mohon dengan hormat agar mahasiswa berikut:

Nama : Nabeli Wafiq Azizah
NIM : 200106110042
Tahun Akademik : Genap - 2023/2024
Judul Proposal : **Implementasi Nilai-nilai Budaya Kerja Kementerian Agama Sebagai Upaya Peningkatan Kinerja Pegawai Kantor Kementerian Agama Kabupaten Blitar**

Diberi izin untuk melakukan survey/studi pendahuluan di lembaga/instansi yang menjadi wewenang Bapak/Ibu

Demikian, atas perkenan dan kerjasama Bapak/Ibu yang baik disampaikan terimakasih.

Wassalamu'alaikum Wr. Wb.

an. Dekan,
Wakil Dekan Bidang Akademik

Dr. Muhammad Walid, MA
NIP. 19730823 200003 1 002

Tembusan :

1. Ketua Program Studi MPI
2. Arsip

Surat Izin Penelitian



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG
FAKULTAS ILMU TARBIYAH DAN KEGURUAN
Jalan Gajayana 50, Telepon (0341) 552398 Faximile (0341) 552398 Malang
http://fitk.uin-malang.ac.id email: fitk@uin-malang.ac.id

Nomor : 1396/Un.03.1/TL.00.1/04/2024
Sifat : Penting
Lampiran : -
Hal : Izin Penelitian

23 April 2024

Kepada

Yth. Kepala Kantor Kementerian Agama Kabupaten Blitar
di
Blitar

Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Dengan hormat, dalam rangka menyelesaikan tugas akhir berupa penyusunan skripsi mahasiswa Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan (FITK) Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang, kami mohon dengan hormat agar mahasiswa berikut:

Nama	: Nabiela Wafiq Azizah
NIM	: 200106110042
Jurusan	: Manajemen Pendidikan Islam (MPI)
Semester - Tahun Akademik	: Genap - 2023/2024
Judul Skripsi	: Impelementasi Nilai-Nilai Budaya Kerja dalam Peningkatan Kinerja Pegawai Kementerian Agama Kabupaten Blitar
Lama Penelitian	: April 2024 sampai dengan Juni 2024 (3 bulan)

diberi izin untuk melakukan penelitian di lembaga/instansi yang menjadi wewenang Bapak/Ibu.

Demikian, atas perkenan dan kerjasama Bapak/Ibu yang baik di sampaikan terimakasih.

Wassalamu'alaikum Wr. Wb.



An. Dikan,
Wakil Dekan Bidang Akademik

Dr. Muhammad Walid, MA
19730823 200003 1 002

Tembusan :

1. Yth. Ketua Program Studi MPI
2. Arsip

Lampiran 3

Surat Izin Konfirmasi Penelitian



**KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
KANTOR KEMENTERIAN AGAMA KABUPATEN BLITAR**

Jalan Ahmad Yani Nomor 103 Blitar 66131
WA Center 082140075373
Email: kabblitar@kemenag.go.id Website: blitar.kemenag.go.id

Nomor : B-185/Kk.13.31.01/TL.01/05/2024 06 Mei 2024
Sifat : Biasa
Lamp : -
Hal : Pemberian Izin Penelitian

Kepada

Yth. Dekan Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan
Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang

Di

Tempat

Menindaklanjuti surat dari Dekan Ilmu Tarbiyah dan Keguruan Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang nomor:1396/Un.03.1/TL.00.1/04/2024 tanggal 23 April 2024 hal Izin Penelitian. Dengan ini kami tidak keberatan memberikan izin atas permohonan tersebut.

Untuk informasi lebih lanjut dapat menghubungi nomor HP/WA : 082230846795 a.n. Axelda Martha.

Demikian atas perhatiannya disampaikan terima kasih.

Kepala,



Baharuddin

Lampiran 4

Dokumentasi Struktur Organisasi



Lampiran 5

Dokumentasi Data Sarana dan Prasarana

No.	Nama Barang	Satuan	Jumlah
	Peralatan dan Mesin		
1	Sepeda Motor	Unit	11
2	Lemari Kayu	Buah	592
3	Rak Besi	Buah	49
4	Rak Kayu	Buah	165
5	Brangkas	Buah	11
6	Locker	Buah	17
7	LCD Projectors	Buah	92
8	Layar LCD	Buah	16
9	Alat Sidik Jari	Buah	32
10	Meja Kerja Besi/Metal	Buah	709
11	Kursi Besi/Metal	Buah	431
12	Meja Rapat	Buah	14
13	Meja Komputer	Buah	65
14	Meja Resepsionis	Buah	5
15	AC Window	Buah	35
16	Kipas Angin	Buah	109
17	Televisi	Buah	41
18	Sound System	Buah	32
19	Camera Video	Buah	5
20	Lambang Garuda Pancasila	Buah	145
21	Gambar Presiden/Wakil Presiden	Buah	178
22	Mimbar/Podium	Buah	3
23	Lambang Instansi	Buah	18
24	Tripod Camera	Buah	4
25	Camera Digital	Buah	17
26	Drone	Buah	1
27	PC Unit	Buah	195
28	Laptop	Buah	218
29	Komputer	Buah	10
30	CPU	Buah	87
31	Monitor	Buah	45
32	Printer	Buah	282
33	Scanner	Buah	28
34	Keyboard	Buah	16
35	CCTV	Buah	8
36	Genset	Buah	10

37	Mesin Ketik Manual Langewagon	Buah	6
38	Mesin Ketik Listrik	Buah	2

Lampiran 6

Jumlah Data Pegawai

Ruang	Pria	Wanita	Jumlah
Kepala	1	0	1
Kepegawaian	3	2	5
Keuangan	2	3	5
PTSP	2	1	3
Penyelenggara Hindu	3	2	5
Penyelenggara Katolik	2	1	3
Penyelenggara Kristen	0	2	2
Penyelenggara Zakat dan Wakaf	2	1	3
Perencana	1	2	3
Ruang Buddha	2	0	2
Seksi Bimbingan Masyarakat Islam	2	1	3
Seksi Pendidikan Agama Islam	1	2	3
Seksi Pendidikan Diniyah dan Pondok Pesantren	4	0	4
Seksi Pendidikan Madrasah	3	2	5
Seksi Penyelenggaraan Haji dan Umrah	3	3	6
Subbagian Tata Usaha	3	5	8
Pengawas	29	15	44
Jumlah	63	42	105

Lampiran 7

Transkrip Wawancara

Narasumber 1

Nama : Drs. Baharuddin , M. Pd.

Jabatan : Kepala Kantor

Hari, Tanggal : Rabu, 5 Juni 2024

Pukul : 11.15 - 11.38 WIB

No.	Pertanyaan	Jawaban	Jawaban Kondensasi
1.	Bagaimana definisi budaya kerja?	Budaya kerja yaitu sebuah budaya atau kebiasaan berdasarkan nilai-nilai yang telah dirumuskan guna mengatur sikap dan perilaku seseorang. Kalau di Kemenag ini ya nilai-nilai yang dijadikan pedoman itu termasuk integritas, profesionalitas, inovasi, kemudian tanggung jawab, dan yang terakhir keteladanan. Sebagai ASN ya kita harus berperilaku sesuai pedoman tersebut untuk mewujudkan visi misi lembaga.	“Budaya kerja yaitu sebuah budaya... mewujudkan visi misi lembaga.”
2.	Mengapa kantor Kementerian Agama Perlu mengimplementasikan 5 nilai budaya kerja yang digagas oleh Menteri Agama Lukman Hakim Saifuddin?	Sebagai bagian dari lembaga pemerintahan vertikal, kita harus patuh dengan apa yang diputuskan pimpinan atau atasan yang pertama. Dalam hal ini pemerintah Kementerian Agama pusat membentuk budaya kerja untuk menunjang kualitas pelayanan kita, jadi ya kita harus mendukung	“Sebagai bagian dari lembaga pemerintahan vertikal....kredibilitas jangka panjang organisasi.”

		program pemerintah tersebut. Kedua, dengan melaksanakan nilai budaya kerja yang positif ini bisa berdampak positif juga terhadap kualitas pelayanan dan juga kinerja para pegawai di sini. Budaya kerja yang baik juga membantu membangun citra positif organisasi di mata publik, mitra, dan stakeholder lainnya. Ini sangat penting untuk kepercayaan dan kredibilitas jangka panjang organisasi.	
3.	Sejak kapan 5 nilai budaya kerja Kementerian Agama diimplementasikan di lingkungan kantor Kementerian Agama Kabupaten Blitar?	Sejak terbitnya Keputusan Menteri yang mengatakan bahwa seluruh jajaran Kementerian Agama baik kota maupun kabupaten harus melaksanakan nilai-nilai budaya kerja yang sudah digagas itu. Nilai-nilai ini harus kita laksanakan setiap hari dengan menginternalisasinya ke dalam kegiatan pekerjaan kita. Nilai-nilai tersebut kemudian terus dikembangkan dan diperkuat melalui berbagai program dan kebijakan untuk meningkatkan kualitas pelayanan dan kinerja di lingkungan Kementerian Agama.	“Sejak terbitnya Keputusan Menteri... kegiatan pekerjaan kita.”
4.	Apa saja manfaat dari implementasi nilai-nilai budaya kerja Kementerian Agama?	Manfaat dari melaksanakan budaya kerja, tentunya yang pertama, meningkatkan	“Dengan menerapkan mencapai tujuan bersama”

		kinerja organisasi. Dengan menerapkan nilai-nilai budaya kerja, seperti integritas dan profesionalitas, pegawai akan lebih termotivasi untuk bekerja secara efektif dan efisien, sehingga berdampak positif pada kinerja keseluruhan organisasi. Yang kedua, budaya kerja bermanfaat dalam meningkatkan kualitas pelayanan. Nilai-nilai budaya kerja seperti tanggung jawab dan keteladanan dapat mendorong pegawai untuk memberikan pelayanan yang lebih baik kepada masyarakat, memastikan kepuasan dan kepercayaan publik terhadap layanan yang diberikan oleh kantor Kementerian Agama. Dan yang ketiga, budaya kerja dapat bermanfaat dalam membentuk etos kerja yang positif. Nilai-nilai budaya kerja dapat membentuk lingkungan kerja yang sehat, di mana pegawai akan saling mendukung, menghargai, dan bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama.	
5.	Apa saja tujuan dari implementasi 5 nilai budaya kerja	Tujuan dari dibentuknya budaya kerja yaitu untuk	“Tujuan dari dibentuknya budaya kerja... mencapai visi

	Kementerian Agama?	mengatur tingkah laku seluruh anggota dalam organisasi. Menjadikan budaya kerja sebagai pedoman dalam bersikap dan berperilaku. Selain itu, penerapan budaya kerja juga bertujuan untuk meningkatkan hasil kinerja para pegawai. Sedangkan tujuan keseluruhan dari implementasi lima <i>nilai budaya kerja</i> ini adalah untuk membentuk sebuah organisasi yang berintegritas, profesional, inovatif, bertanggung jawab, dan menjadi teladan dalam memberikan pelayanan publik, yang pada akhirnya akan membantu Kementerian Agama mencapai visi dan misinya.	dan misinya.”
6.	Apa saja indikator dari implementasi 5 nilai budaya kerja Kementerian Agama?	Indikatornya meliputi nilai-nilai di dalam budaya kerja yang pertama, kemudian peraturan untuk menciptakan ketertiban yang harus diikuti oleh semua anggota demi mencegah kekacauan dan konflik yang dapat muncul dari tindakan yang tidak teratur. Terakhir perilaku atau kebiasaan, jadi nilai-nilai budaya kerja tersebut ditanamkan atau diaplikasikan dalam kehidupan sehari-hari sehingga	“Indikatornya meliputi nilai-nilai... menjadi kebiasaan atau budaya.”

		menjadi kebiasaan atau budaya.	
7.	Apa saja fungsi dari implementasi 5 nilai budaya kerja Kementerian Agama?	Fungsi dari mengimplementasikan budaya kerja di Kemenag ini, mungkin dengan adanya budaya kerja bisa menjadi pembeda <i>ya</i> antara Kemenag dengan instansi yang lain. Dengan mengimplementasikan 5 nilai budaya kerja tersebut, masyarakat bisa membedakan atau membuat ciri <i>kalaupun</i> pegawai Kemenag itu orangnya berintegritas, profesional, berinovasi, tanggung jawab dan bisa menjadi teladan. Kemudian dengan menanamkan nilai-nilai budaya kerja dapat menumbuhkan komitmen untuk selalu mementingkan kepentingan bersama di atas kepentingan pribadi, sehingga tujuan instansi akan bisa segera tercapai. Terakhir, budaya kerja berfungsi sebagai pedoman perilaku anggota organisasi.	“Mungkin dengan adanya budaya kerja ...perilaku anggota organisasi”
8.	Siapa saja yang harus mengimplementasikan 5 nilai budaya kerja Kementerian Agama?	Seluruh komponen Kementerian Agama harus melaksanakan budaya kerja ini tanpa terkecuali. Marilah kita segenap keluarga besar Kementerian Agama bersama-sama melaksanakan nilai-nilai budaya kerja ini	“Seluruh komponen Kementerian Agama harus melaksanakan budaya kerja ini tanpa terkecuali.”

		untuk dapat meningkatkan kualitas pelayanan juga untuk mencapai visi misi dari instansi kita.	
9.	Bagaimana definisi kinerja menurut Bapak/Ibu?	Kinerja pegawai, definisi dari kinerja pegawai berarti hasil kerja yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sesuai dengan standar atau target yang telah ditentukan. Lebih luasnya lagi, kinerja pegawai merupakan kontribusi seorang pegawai dalam mencapai tujuan organisasi atau instansi yang diukur melalui indikator-indikator tertentu. Nah, apa saja indikatornya, itu bisa berupa kualitas, kuantitas, produktivitas, inovasi dan lain sebagainya tergantung pada instansi masing-masing.	“Definisi dari kinerja pegawai... target yang telah ditentukan.”
10.	Apa saja manfaat dari kinerja pegawai?	Banyak sekali manfaat dari kinerja pegawai ini ya, contohnya dengan melihat kinerja pegawai, pimpinan bisa mengambil keputusan terkait SDM yang dimiliki pegawai tersebut. Jika kinerja yang dihasilkan baik, positif maka bisa dipromosikan jabatannya. Sebaliknya apabila kinerjanya buruk, terpaksa kita	“Banyak sekali manfaat ... kinerja para pegawai.”

		akan mutasi. Kemudian dengan adanya kinerja pegawai ini bisa kita jadikan bahan evaluasi untuk melihat apa saja yang kurang, apakah pegawai membutuhkan program pelatihan untuk menambah <i>skill</i> kompetensinya, terus apakah program-program kerja sebelumnya sudah terlaksana dengan baik, itu bisa kita lihat dari kinerja para pegawai.	
11.	Apa saja faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai?	Faktor yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai, antara lain keterampilan. Pegawai yang terampil serta memiliki pengetahuan yang luas tentu akan bekerja dengan maksimal sehingga memberikan hasil yang maksimal pula. Saya rasa semua pegawai harus memiliki keterampilan untuk memudahkan dalam melaksanakan tugas, sehingga bisa <i>sat set</i> kalau ada hal <i>urgent</i> bisa langsung teratasi. Faktor lainnya yaitu motivasi. Motivasi ini juga perlu dimiliki oleh seluruh pegawai, karena kita bekerja kalau tidak ada motivasi ya hambar, <i>lempeng tok</i> seperti tidak ada tujuan dan harapannya. Kalau ada motivasi <i>kan</i> kita jadi punya <i>greget</i> untuk	“Faktor yang dapat mempengaruhi... penuh tanggung jawab.”

		bekerja dengan sungguh-sungguh dan penuh tanggung jawab.	
12.	Bagaimana perencanaan implementasi 5 nilai budaya kerja Kementerian Agama?	Dalam merencanakan implementasi budaya kerja, tentu yang pertama kita diskusikan adalah tujuan dari pelaksanaan budaya kerja itu sendiri. apakah dengan melaksanakan budaya kerja dapat memberikan perubahan positif terhadap kinerja dan kualitas pelayanan kita, kemudian menentukan kapan mulai pelaksanaannya, siapa saja yang harus melaksanakan, siapa yang menjadi panutan, apa saja <i>reward and punishment</i> nya apabila melanggar nilai-nilai budaya kerja tersebut, itu semua termasuk dalam perencanaan.	“Dalam merencanakan implementasi...termasuk dalam perencanaan.”
13.	Siapakah yang menjadi role model dalam mengimplementasikan 5 nilai budaya kerja Kementerian Agama?	Pimpinan harus bisa menjadi contoh <i>ya mbak</i> saya rasa. Jadi <i>ya</i> saya sendiri yang menjadi role model untuk para staf di bawah saya. Ini membuat saya harus hati-hati dalam berperilaku dan bertindak, karena saya harus bisa menjadi teladan. Bahaya ini kalau saya misalnya berperilaku buruk kemudian dicontoh oleh pegawai <i>ya</i> bisa tercoreng nanti nama kantor Kementerian Agama Kabupaten	“Pimpinan harus bisa menjadi contoh <i>ya mbak</i> saya rasa. Jadi <i>ya</i> saya sendiri yang menjadi role model untuk para staf di bawah saya.”

		Blitar. Sehingga kita terlebih saya sendiri harus membiasakan berpikir 2x sebelum bertindak untuk mencegah hal-hal buruk terjadi di kemudian hari.	
14.	Bagaimana tahapan implementasi 5 nilai budaya kerja Kementerian Agama di kantor Kementerian Agama Kabupaten Blitar?	Dalam melaksanakan budaya kerja ini pasti terdapat tahapan-tahapan yang harus ditempuh. Yang pertama, perumusan nilai yang mana dalam merumuskan nilai-nilai budaya kerja Kementerian Agama ini dirumuskan oleh Menteri Agama Lukman Hakim Saifuddin beserta jajarannya. Kemudian nilai-nilai tersebut di implementasikan melalui yang pertama mendeklarasikan terlebih dahulu nilai-nilai apa saja yang termasuk dalam budaya kerja Kementerian Agama, kemudian mensosialisasikannya kepada seluruh pegawai. Terus kita juga ada monitoring evaluasi atau monev untuk mengetahui tingkat kemajuan, tingkat perubahan, tingkat kemanfaatan, dan tingkat kesadaran terhadap nilai-nilai budaya kerja.	“Yang pertama, perumusan nilai ... kesadaran terhadap nilai-nilai budaya kerja.”
15.	Bagaimana peran pegawai dalam mengimplementasikan	Dalam pelaksanaannya nilai integritas ini saya bagi menjadi bentuk	“Dalam pelaksanaannya nilai integritas ... profesional dan

	nilai budaya kerja “integritas”?	kejujuran, konsistensi, dan amanah. Dalam nilai kejujuran berarti pegawai diharapkan untuk selalu berkata dan bertindak jujur, serta menjalankan tugas dengan integritas tinggi. Kemudian konsistensi itu berarti menjaga keselarasan antara perkataan dan perbuatan dalam setiap situasi. Kalau Bahasa jawane <i>oyo mencla mence esuk dele sore tempe</i>. Sehingga setiap perkataan dan perbuatan kita harus konsisten, sama, tidak berubah-ubah bagaimanapun kondisinya. Terakhir amanah, yaitu melaksanakan tugas dan tanggung jawab dengan penuh kepercayaan dan tanggung jawab moral. Tidak boleh mengerjakan tugas asal-asalan <i>wes pokok mari</i>, seperti itu tidak boleh. Kita harus mengerjakan tugas dengan sepenuh hati, profesional dan tanggung jawab.	tanggung jawab.”
16.	Bagaimana peran pegawai dalam mengimplementasikan nilai budaya kerja “profesionalitas”?	Dalam melaksanakan nilai budaya kerja profesionalitas, berarti pegawai harus kompeten. Menguasai pengetahuan dan keterampilan yang dibutuhkan untuk menjalankan tugas secara efektif. Disiplin	“Dalam melaksanakan nilai budaya kerja profesionalitas...hasil yang terbaik.”

		dalam mematuhi peraturan dan prosedur yang berlaku serta menjaga ketepatan waktu dan kualitas kerja. Serta berkomitmen untuk bekerja secara maksimal dan memberikan hasil yang terbaik.	
17.	Bagaimana peran pegawai dalam mengimplementasikan nilai budaya kerja “inovasi”?	Peran pegawai dalam melaksanakan nilai budaya kerja inovasi, dapat dilaksanakan dengan memunculkan ide-ide baru dan solusi kreatif dalam menghadapi tantangan pekerjaan. Kemudian kemampuan untuk menyesuaikan diri dengan perubahan dan perkembangan teknologi itu termasuk bagian inovasi ya menurut saya.	“Peran pegawai dalam melaksanakan ... termasuk bagian inovasi ya menurut saya.”
18.	Bagaimana peran pegawai dalam mengimplementasikan nilai budaya kerja “tanggung jawab”?	Tanggung jawab, berarti pegawai harus menjalankan tugas dengan penuh kesadaran akan pentingnya tanggung jawab pribadi dan kolektif. Pegawai juga harus bertanggung jawab atas setiap keputusan dan tindakan yang diambil serta siap menerima konsekuensinya.	“Tanggung jawab, berarti... siap menerima konsekuensinya.”
19.	Bagaimana peran pegawai dalam mengimplementasikan nilai budaya kerja “keteladanan”?	Sebagai ASN, terlebih di lingkungan Kementerian Agama ini sudah sepatutnya kita menjadi teladan bagi orang-orang di sekitar kita. Nilai	“Nilai budaya kerja keteladanan ... orang-orang di sekitarnya.”

		budaya kerja keteladanan ini bisa terwujud dengan selalu berperilaku positif sehingga menjadi contoh yang baik dalam bersikap, bertutur kata, serta tindakan sehari-hari. Mampu menginspirasi orang lain melalui perilaku dan kinerja yang unggul. Serta memberikan dampak positif dalam lingkungan kerja dan bagi orang-orang di sekitarnya.	
20.	Dorongan atau motivasi seperti apa yang diperoleh pegawai untuk terus mengimplementasikan budaya kerja Kementerian Agama?	Dorongan motivasi ini terus kita berikan ya kepada seluruh pegawai. Memotivasi pegawai untuk terus berbuat kebaikan, disiplin dan berkomitmen dalam setiap pekerjaannya. Saya rasa penghargaan atau <i>reward</i> juga bisa menjadi motivasi pegawai untuk berusaha menjadi lebih baik dari hari sebelumnya. <i>Reward</i> ini bisa berupa insentif, pengakuan dari atasan atau sesama rekan kerja, kemudian promosi jabatan, terus kesempatan mengikuti pendidikan atau pelatihan lebih lanjut, terus bisa saja penghargaan dalam bentuk kesempatan ikut serta dalam proyek-proyek penting. Saya rasa dorongan-	“Dorongan motivasi ini terus... dalam setiap aspek pekerjaannya.”

		dorongan seperti ini dapat membantu menciptakan lingkungan di mana pegawai merasa dihargai, didukung, dan termotivasi untuk terus mengimplementasikan nilai-nilai budaya kerja Kementerian Agama dalam setiap aspek pekerjaannya.	
21.	Apa saja penghargaan/ <i>reward</i> yang diterima oleh pegawai berprestasi?	Kurang lebih sama seperti yang saya katakan sebelumnya <i>ya mbak</i> . Mungkin bisa ketambahan dapat bonus untuk pegawai yang berprestasi.	-
22.	Apa saja sanksi/ <i>punishment</i> yang diterima oleh pegawai yang tidak disiplin ataupun melanggar peraturan?	Untuk sanksi kita menyesuaikan dengan peraturan pemerintah tentang disiplin pegawai <i>ya mbak</i> . Misalnya <i>kalau</i> kesalahannya itu masih wajar, tidak memberikan dampak yang besar kepada instansi <i>ya</i> kita beri peringatan melalui lisan, <i>kalau</i> kesalahan yang sama terulang kembali <i>ya</i> kita beri peringatan resmi tertulis. Lebih berat lagi penundaan kenaikan jabatan atau <i>malah</i> penurunan pangkat, kemudian pemindahan tempat kerja, terakhir, pemutusan hubungan kerja. Semuanya kita sesuaikan dengan peraturan yang sudah ada, antara kesalahan	“Untuk sanksi kita menyesuaikan... sanksi yang harus diterima.”

		yang diperbuat dengan sanksi yang harus diterima.	
23.	Bagaimana dampak dari implementasi budaya kerja Kementerian Agama terhadap kinerja pegawai kantor Kementerian Agama Kabupaten Blitar?	Secara keseluruhan, implementasi budaya kerja di kantor Kementerian Agama Kabupaten Blitar ini berdampak positif pada peningkatan kinerja, kualitas pelayanan, integritas pegawai, serta kontribusi pada pencapaian tujuan organisasi. Contohnya, dengan menanamkan nilai-nilai budaya kerja Kementerian Agama, pegawai di kantor cenderung lebih termotivasi untuk bekerja lebih baik. Mereka memiliki panduan yang jelas mengenai bagaimana harusnya bekerja dengan meningkatkan efisiensi dan produktivitas mereka. Kemudian budaya kerja yang mengedepankan profesionalitas dan tanggung jawab mendorong pegawai untuk memberikan pelayanan yang lebih cepat, tepat, dan responsif kepada masyarakat. Dengan demikian, memiliki kinerja yang lebih baik dan kualitas pelayanan yang lebih berkualitas, kantor Kemenag Kabupaten Blitar dapat membangun citra yang lebih positif di	“Secara keseluruhan... pencapaian tujuan organisasi.”

		mata masyarakat. Hal ini dapat meningkatkan kepercayaan publik terhadap instansi dan membantu memperkuat legimitasi Kementerian Agama sebagai penyedia layanan publik yang andal.	
24.	Bagaimana perbedaan kinerja antara pegawai yang disiplin dan tidak disiplin dalam mengimplementasikan budaya kerja Kementerian Agama?	Saya rasa <i>kalau</i> di kantor Kemenag Kabupaten Blitar ini seluruh pegawai sudah melaksanakan nilai-nilai budaya kerja Kementerian Agama, hanya saja tingkat pelaksanaannya yang berbeda. Sehingga kinerja yang dihasilkan juga berbeda. Secara keseluruhan, pegawai yang memiliki tingkat pelaksanaan budaya kerja yang tinggi dalam mengimplementasikan budaya kerja Kementerian Agama cenderung memiliki kinerja yang lebih tinggi, hubungan kerja yang lebih baik, dan pengaruh yang positif dalam organisasi. Sebaliknya, pegawai yang memiliki tingkat pelaksanaan rendah akan cenderung menunjukkan kinerja yang lebih rendah, yang berdampak negatif pada perkembangan karier mereka dan kualitas pelayanan yang diberikan kepada	“Saya rasa <i>kalau</i> di kantor... kepada masyarakat.”

		masyarakat.	
--	--	-------------	--

Transkrip Wawancara

Narasumber 2

Nama : Dr. Syaikhul Munib, M. Ag.
Jabatan : Kepala Subbagian Tata Usaha
Hari, Tanggal : Selasa, 4 Juni 2024
Pukul : 10.50 – 11.15 WIB

No.	Pertanyaan	Jawaban	Jawaban Kondensasi
1.	Bagaimana definisi budaya kerja menurut Bapak?	Kalau budaya kerja, ya namanya budaya berarti komitmen yang diawali niatan baik untuk melakukan aktivitas di kantor dan bukan sebuah kewajiban melainkan sebuah pengabdian yang dari situ pasti akan muncul perilaku-perilaku positif. Ketika semua sudah diniatkan sebagai bentuk pengabdian kan akan muncul perilaku-perilaku positif untuk mendukung perbaikan kualitas layanan.	“Komitmen yang diawali... perbaikan kualitas layanan.”
2.	Mengapa kantor Kementerian Agama Perlu mengimplementasikan 5 nilai budaya kerja yang digagas oleh Menteri Agama Lukman Hakim Saifuddin?	Yang pertama, tentu kita harus bisa mendukung program pemerintah, dan sebagai kepanjangan tangan pemerintah dalam lingkup Kementerian Agama RI yang ada di Kabupaten Blitar harus bisa mewujudkan apa yang menjadi visi misi dari Kementerian Agama RI. Yang kedua, kita kan punya konsep memberikan pelayanan terbaik. Sementara dinamika masyarakatkan juga dinamis, sehingga harus dibentuk budaya	“Yang pertama, tentu kita... layanan yang baik.”

		kerja positif untuk bisa mengakomodir dan memberikan layanan yang baik.	
3.	Apa saja tujuan dari implementasi 5 nilai budaya kerja Kementerian Agama?	Memberikan layanan terbaik untuk masyarakat terutama dalam bidang layanan keagamaan. Seperti di bidang pendidikan, haji, pencatatan nikah, produk halal, dan masih banyak lagi.	“Memberikan layanan terbaik... masih banyak lagi.”
4.	Apa saja indikator dari implementasi 5 nilai budaya kerja Kementerian Agama?	Indikator dari implementasi budaya kerja salah satunya adalah kebiasaan. Kebiasaan dalam berorganisasi memainkan peran penting dalam menentukan bagaimana organisasi berfungsi serta bagaimana anggota si dalamnya bekerja bersama untuk mencapai tujuan bersama. Kebiasaan yang baik dapat memperkuat kinerja dan menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan harmonis. Adapun beberapa kegiatan yang menjadi kebiasaan kita dalam memperkuat kinerja juga menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan harmonis di kantor Kemenag Kabupaten Blitar antara lain, apel pagi setiap hari Senin, kemudian sholat berjamaah dzuhur dan ashar, terus mengaji setiap hari Selasa yang mana yang mengisi pengajiannya atau	“Indikator dari implementasi... oleh seluruh pegawai tanpa terkecuali.”

		pembicaranya <i>digilir</i> untuk ASN yang dirasa memiliki ilmu yang lebih tinggi. Dan kegiatan-kegiatan di atas diikuti oleh seluruh pegawai tanpa terkecuali.	
5.	Apa saja unsur-unsur dalam mengimplementasikan 5 nilai budaya kerja Kementerian Agama?	Sikap kita terhadap pekerjaan. Itu yang pertama, bagaimana kita memprioritaskan tugas atau pekerjaan kita dibandingkan dengan hal-hal lainnya. apalagi kepentingan pribadi, karena kalau sudah di kantor yang menjadi prioritas kita ya pekerjaan kita. Kemudian yang kedua masih berhubungan dengan yang pertama, yaitu bagaimana kita mendedikasikan waktu kita dalam mengerjakan bekerja. Dalam hal ini kita harus teliti, cermat dan bertanggung jawab penuh akan tugas yang diberikan.	“Sikap kita terhadap pekerjaan... akan tugas yang diberikan.”
5.	Siapa saja yang harus mengimplementasikan 5 nilai budaya kerja Kementerian Agama?	Seluruh komponen dalam sistem Kementerian Agama ini. Semua harus bisa menerapkan prinsip budaya kerja yang bagus. Jadi ya seluruh komponen harus melaksanakan, mulai dari kepala kantor, kasubbag, kasi, penyelenggara, kepala madrasah, kepala KUA, semuanya harus bisa melaksanakan. Sampai ke <i>cleaning service</i> , <i>driver</i> juga termasuk	“Seluruh komponen dalam sistem... harus melaksanakan budaya kerja.”

		harus melaksanakan budaya kerja.	
6.	Apa saja faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai?	Tentunya ada faktor internal dan eksternal. Internalkan mungkin bisa masuk pada sistem budaya kerja, itu bisa internal bisa eksternal. Namun ada konsep-konsep yang lain seperti <i>reward and punishment</i> , kemudian bisa dari apresiasi masyarakat, mungkin juga peran serta masyarakat, itu bisa berpengaruh pada kondisi secara umum di kantor kita. Partisipasi masyarakat ini misalkan mitra, perbankan lah bisa memberikan bantuan untuk CSR kan akan mendukung pemenuhan fasilitas dan bisa meningkatkan kualitas. Pasti ada pengaruhnya.	“Namun ada konsep-konsep yang lain... secara umum di kantor kita.”
7.	Bagaimana perencanaan implementasi 5 nilai budaya kerja Kementerian Agama?	Sosialisasi itu selalu kita buka. Contoh konkrit hari ini kami membuat lomba untuk penanaman unit pengendali gratifikasi. Itu kan sangat relevan dengan percakapan nilai budaya kerja. Yang kedua diklat, kita lakukan kerja sama dengan pihak-pihak terkait seperti balai diklat, mungkin ada di sini. Cuma karena jumlah intensitas lanjut terbatas, kita berupaya untuk menjalin kerja sama dengan mitra yang lain untuk mengembangkan budaya kerja. Bahkan profesionalitas guru	-

		misalkan, ya kita kerja sama dengan rumah pintar, rumah kearifan, afek, banyak mitra-mitra untuk pengembangan budaya kerja.	
8.	Siapakah yang menjadi role model dalam mengimplementasikan 5 nilai budaya kerja Kementerian Agama?	Saya pikir dalam konteks ini pimpinan harus bisa menjadi contoh. Jadi mulai dari Kepala, baik yang ada di kantor, yang ada di Madrasah, itu semua harus bisa menjadi <i>role model</i> . Nah, kalau kaitannya dengan PMPZI nya itu penerapan <i>united</i> kita itu ada teknik, misalkan ada karyawan terbaik bulan ini, itu bisa jadi <i>role model</i> . Tapi secara umum pimpinan adalah <i>role model</i> selaku <i>public figure</i> .	“Saya pikir dalam konteks ini... harus bisa menjadi <i>role model</i> .”
9.	Bagaimana tahapan implementasi 5 nilai budaya kerja Kementerian Agama di kantor Kementerian Agama Kabupaten Blitar?	Budaya kerja itu kan konteks lima nilai budaya kerja itu kan sudah lama ya sebenarnya, jadi mulai dari tahapan sosialisasi tentunya sudah kita lakukan secara bersama-sama, sistemik tidak hanya di Kemenag kabupaten Blitar tapi di seluruh Kementerian Agama. Kemudian juga kaitannya dengan proses pelaksanaannya, kita laksanakan dengan model pengawasan, terus juga evaluasinya dan dari hasil evaluasi ada rencana tindak lanjut. Termasuk ketika misalkan kita melihat hari ini kaitan dengan	“Kemudian juga kaitannya dengan proses pelaksanaannya... upaya sosialisasi tetap dilanjutkan.”

		budaya kerja di Kemenag Kab. Blitar juga mengimplementasikan prinsip-prinsip PMPZI. Jadi untuk penerapan zona integritas itu, termasuk juga WBK, WBBM . jadi itu adalah bentuk-bentuk konkrit untuk mengimplementasikan nilai-nilai lima nilai budaya kerja itu, dengan WBK wilayah bebas korupsi dan WBBM wilayah birokrasi bersih melayani. Itu semua kan dasarnya pada lima nilai budaya kerja itu. Meskipun demikian kita juga mendapat rekrutmen tenaga baru, upaya sosialisasi tetap dilanjutkan.	
10.	Apa saja penghargaan/reward yang diterima oleh pegawai berprestasi?	Kami pasti menggunakan regulasi berdasarkan aturan kepegawaian untuk <i>reward</i> dan <i>punishment</i>nya. <i>Reward</i> misalkan diberikan dalam bentuk kenaikan pangkat.	“Kami pasti menggunakan regulasi... kenaikan pangkat.”
11.	Apa saja sanksi/punishment yang diterima oleh pegawai yang tidak disiplin ataupun melanggar peraturan?	Untuk <i>punishment</i>nya bisa dalam bentuk teguran atau mungkin bisa sampai penundaan pangkat atau bahkan sampai ke penurunan jabatan. Itu semua sudah ada di PP terkait mengatur disiplin pegawai dan itu kita laksanakan.	“Untuk <i>punishment</i>nya bisa... dan itu kita laksanakan.”
12.	Kriteria seperti apa yang dapat mendorong dalam mengimplementasikan 5	Kita menerapkan prinsip bahwa hari esok harus lebih baik. Jadi seluruh	“Jadi seluruh unsur... meningkatkan

	nilai budaya kerja Kementerian Agama?	unsur dalam konteks ini ya kita motivasi untuk bagaimana bisa menerapkan lima budaya kerja itu lebih baik. <i>Ojo sampek</i> masuk golongan orang yang rugi atau bahkan golongan orang yang celakakan itu hari yang lebih buruk dari kemarin. Itu yang menjadi motivasi, disamping yang secara eksternal ya itu tadi, masyarakat semakin dinamiskan, masyarakat juga berhak mengontrol. Jadi misalkan ada iuran di Madrasah, masyarakat bisa tanya, bisa ngunggah di berita <i>online</i>, bisa lapor ke media-media tertentu, atau bahkan hari ini pun kita sudah punya aplikasi SiLapor. Nah dari situ Pak Menteri bisa langsung tau. Dari situkan kita juga pasti merasa diawasi ya, sehingga bagaimanapun akan terus termotivasi. Di samping itu, sistem kerja kita hari ini sudah <i>by</i> aplikasi semua, laporan-laporan keuangan contoh konkrit itu sudah pakai aplikasi. Ketika, misalkan ada keterlambatan serapan anggaran itu sudah <i>kedetect</i> sehingga muncul peringatan. Jadi kalau duluan banyak sering tim pemeriksa dari inspektorat jenderal turun untuk memotivasi penyerapan menjadi	inovasi dan menyesuaikan perubahan.”
--	--	---	---

		lebih baik. Tapi hari ini, hal itu tidak banyak terjadi, karena kita kerja sudah pakai aplikasi, di laporan keuangan, sistem perancangan, pengelolaan tata kelola kepegawaian itu sudah pakai aplikasi semua. Sehingga dari situ sudah bisa dilihat. Itu memotivasi kita semua untuk berhati-hati, meningkatkan inovasi dan menyesuaikan perubahan.	
13.	Bagaimana dampak dari implementasi budaya kerja Kementerian Agama terhadap kinerja pegawai kantor Kementerian Agama Kabupaten Blitar?	Budaya kerja sangat-sangat berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Ketika personil memiliki budaya kerja yang baik tentunya kualitas kinerja mereka juga akan baik. Jadi saya <i>pikir</i> ini adalah hal yang saling mendukung untuk pelaksanaan pelayanan terbaik di kantor.	“Budaya kerja sangat-sangat berpengaruh... pelayanan terbaik di kantor.”
14.	Bagaimana perbedaan kinerja antara pegawai yang disiplin dan tidak disiplin dalam mengimplementasikan budaya kerja Kementerian Agama?	Tentu ada perbedaan ya, karena meskipun semua pegawai sudah melaksanakan nilai-nilai budaya kerja tapi kan skala dalam melaksanakannya itu kan beda-beda, dan itu berpengaruh terhadap kinerja. Jadi budaya kerja seseorang kan muncul diamati dari kinerja. Ada yang pegawai itu perilakunya baik, sopan, komitmen, tanggung jawab terus profesional, kan pasti terwujud dalam pekerjaannya. Jadi ini	“Tentu ada perbedaan ya,... kinerja yang bagus juga.”

		hal yang, apa istilahnya sudah semestinya seperti itu, artinya sudah jadi perasaran begitu, bahwa budaya kerja yang bagus pasti mendukung kinerja yang bagus juga.	
--	--	--	--

Transkrip Wawancara

Narasumber 3

Nama : Drs. Hamim Thohari

Jabatan : Kepala Seksi PHU

Hari, Tanggal : Selasa, 28 Mei 2024

Waktu : 13.15 – 13.35 WIB

No.	Pertanyaan	Jawaban	Jawaban Kondensasi
1.	Bagaimana definisi budaya kerja?	Budaya kerja, menurut saya budaya kerja itu sebuah sikap atau perilaku di dalam berorganisasi yang kemudian dijadikan pedoman oleh seluruh anggota organisasi tersebut. Di dalam budaya kerja ini terdapat nilai-nilai positif yang dapat mengatur orang-orang di dalamnya. Jadi ya budaya kerja merupakan sebuah budaya berperilaku dan bersikap sesuai dengan nilai-nilai positif yang telah dirumuskan dalam sebuah budaya kerja.	“Budaya kerja, menurut saya budaya kerja itu sebuah sikap atau perilaku di dalam berorganisasi yang kemudian dijadikan pedoman oleh seluruh anggota organisasi tersebut.”
2.	Mengapa kantor Kementerian Agama Perlu mengimplementasikan 5 nilai budaya kerja yang digagas oleh Menteri Agama Lukman Hakim Saifuddin?	Sebagai instansi pemerintah, ya kita harus taat peraturan, kalau pemerintah sudah mengatakan A ya kita harus ikut A sebagai wujud mendukung program pemerintah. Selain itu saya rasa budaya kerja yang digagas oleh Menteri Agama ini <i>kan</i> positif, memberikan dampak yang baik, jadi ya tidak ada alasan untuk tidak melaksanakan nilai-nilai budaya kerja tersebut dalam keseharian kita. Budaya kerja ini sangat	“Budaya kerja ini sangat penting... menghadapi tantangan di masa depan.”

		penting untuk dilaksanakan ya, karena budaya kerja yang baik akan mengarahkan pegawai untuk patuh terhadap aturan, regulasi, dan standar etika yang berlaku. Yang mana hal ini dapat mengurangi risiko pelanggaran hukum dan masalah integritas yang bisa merugikan organisasi. Secara keseluruhan, melaksanakan budaya kerja bukan hanya penting, tetapi juga mendesak untuk keberhasilan dan keberlanjutan organisasi. Hal ini mencakup pengembangan kinerja individu dan kolektif, kepuasan kerja, reputasi organisasi, serta kemampuan untuk menghadapi tantangan di masa depan.	
3.	Sejak kapan 5 nilai budaya kerja Kementerian Agama diimplementasikan di lingkungan kantor Kementerian Agama Kabupaten Blitar?	Meneruskan jawaban yang sebelumnya, karena kita selalu taat peraturan, pada persoalan ini ya kita mulai melaksanakan budaya kerja Kemenag sedari keluarnya Keputusan Menteri Agama tahun 2015 yang di dalamnya memuat melaksanakan nilai-nilai budaya kerja Kementerian Agama, yaitu integritas, profesionalitas, inovasi, tanggung jawab dan keteladanan.	“karena kita selalu taat peraturan... tanggung jawab dan keteladanan.”
4.	Apa saja manfaat dari implementasi nilai-nilai budaya kerja Kementerian Agama?	Nilai-nilai budaya kerja ini sangat banyak sekali ya manfaatnya, terutama untuk peningkatan kualitas layanan kita kepada masyarakat. Selain itu budaya kerja memberikan	“Nilai-nilai budaya kerja ini... sehingga kita jarang <i>miscom</i>.”

		manfaat untuk kita semakin dekat dengan begitu tumbuh rasa kekeluargaan sesama pegawai, kemudian juga kita selalu gotong royong, bekerja sama, saling membantu karena kita adalah keluarga. Terus ya dengan adanya budaya kerja ini, komunikasi antar pegawai saya rasa juga semakin baik, karena kita selalu berusaha untuk selalu bertutur kata yang baik dan sopan, menjelaskan dengan pelan-pelan, sehingga kita jarang <i>miscom</i>. Kalaupun ada ya kita coba mencari tahu atau bertanya dengan sopan kepada yang bersangkutan terkait hal tersebut benarnya bagaimana.	
5.	Apa saja tujuan dari implementasi 5 nilai budaya kerja Kementerian Agama?	Tujuan adanya budaya kerja menurut saya untuk membentuk sikap, perilaku, perkataan seorang pegawai sesuai dengan nilai-nilai yang telah menjadi pedoman. Jadi budaya kerja tersebut berperan seperti aturan yang mengatur tingkah laku pegawai.	“Tujuan adanya budaya kerja... mengatur tingkah laku pegawai.”
6.	Apa saja fungsi dari implementasi 5 nilai budaya kerja Kementerian Agama?	Fungsi dari budaya kerja mungkin bisa menjadi identitas organisasi, karena nilai-nilai yang ada di dalam budaya kerja tersebut bisa menjadi ciri khas dari organisasi itu sendiri. Kemudian budaya kerja juga bisa menyatukan para anggotanya, karena para anggota ini <i>kan</i> harus	“Fungsi dari budaya kerja... dalam bersikap dan berperilaku.”

		melaksanakan nilai-nilai budaya kerja yang sudah di tetapkan, jadinya kita memiliki visi misi yang sama dalam melaksanakan budaya kerja tersebut. Misalnya di dalam nilai budaya kerja Kemenag <i>kan</i> ada nilai integritas, jadi kita para pegawai ini bersatu untuk mewujudkan bentuk nyata dari nilai integritas tersebut. Seperti memberikan pelayanan yang baik dengan memberikan informasi yang sebenarnya, berkata jujur, sabar dalam menghadapi permasalahan atau konsumen yang <i>rewel</i> serta menolak gratifikasi. Terus seperti yang sudah saya katakan sebelumnya, bahwa budaya kerja juga berperan atau berfungsi sebagai pedoman orang-orang di dalam organisasi dalam bersikap dan berperilaku.	
7.	Siapa saja yang harus mengimplementasikan 5 nilai budaya kerja Kementerian Agama?	Seluruh keluarga besar Kementerian Agama harus mengimplementasikan lima nilai budaya kerja Kementerian Agama, karena ini merupakan hajat kita bersama, sehingga kita semua tanpa terkecuali harus berkontribusi untuk mewujudkan visi misi lembaga.	“Seluruh keluarga besar... mewujudkan visi misi lembaga.”
8.	Bagaimana perencanaan implementasi 5 nilai budaya kerja Kementerian Agama?	Dalam tahapan perencanaan, yang pertama pasti menentukan tujuan terlebih dahulu. Dalam hal ini <i>kan</i> sudah direncanakan pusat jadi kita hanya ikut saja bagaimana hasil	“Dalam tahapan perencanaan... pemerintah Kementerian Agama RI.”

		perencanaan jajaran di Kementerian Agama pusat. Terkait kapan pelaksanaan, bagaimana pelaksanaannya, siapa yang menjadi teladan, sanksi apabila melanggar nilai-nilai budaya kerja, semuanya kita patuh pada aturan yang disusun oleh pemerintah Kementerian Agama RI.	
9.	Siapakah yang menjadi role model dalam mengimplementasikan 5 nilai budaya kerja Kementerian Agama?	Pimpinan ya, jadi pemimpin itu harus bisa menjadi <i>role model</i>, harus bisa menjadi contoh, menjadi teladan untuk staf-staf di bawahnya. Kalau pemimpin di kantor Kementerian Agama Kabupaten Blitar ini ya kepala kantor yaitu Bapak Bahrudin.	“Pimpinan ya, jadi pemimpin itu harus bisa menjadi <i>role model</i>, harus bisa menjadi contoh, menjadi teladan untuk staf-staf di bawahnya.”
10.	Bagaimana tahapan implementasi 5 nilai budaya kerja Kementerian Agama di kantor Kementerian Agama Kabupaten Blitar?	Dalam melaksanakan budaya kerja tentunya kita harus mengerti dulu apa saja nilai-nilai yang ada dalam budaya kerja tersebut, yaitu dengan adanya mendeklarasikan nilai budaya kerja. Dengan begitu kita akan paham nilai-nilai apa saja yang boleh dan tidak boleh kita lakukan. Tahap selanjutnya yaitu sosialisasi. Mensosialisasikan nilai-nilai tersebut kepada seluruh pegawai di lingkup Kementerian Agama. ASN harus paham betul apa-apa saja yang harus dilakukan dan tidak, karena ASN di sini merupakan teladan bagi orang lain.	“Dalam melaksanakan budaya kerja... teladan bagi orang lain.”

Transkrip Wawancara

Narasumber 4

Nama : Jamil Mashadi S. Sos.
Jabatan : Analis Kehidupan Beragama
Hari, Tanggal : Kamis, 02 Mei 2024
Pukul : 09. 20 – 09.55 WIB

No.	Pertanyaan	Jawaban	Jawaban Kondensasi
1.	Bagaimana definisi budaya kerja menurut Bapak?	Definisi budaya kerja itu adalah karakter, sikap, perilaku yang dimiliki oleh seorang karyawan, seorang <i>apa ya</i> ASN dalam rangka memberikan pelayanan terbaik bagi masyarakat, sesuai dengan bidang yang diampu. Secara singkat, budaya kerja bisa didefinisikan sebagai sikap, perilaku seorang karyawan dalam memberikan pelayanan kepada <i>stakeholder</i> , baik itu masyarakat, instansi samping, maupun pihak-pihak yang berkepentingan.	“Definisi budaya kerja... bidang yang diampu.”
2.	Mengapa kantor Kementerian Agama Perlu mengimplementasikan 5 nilai budaya kerja yang digagas oleh Menteri Agama Lukman Hakim Saifuddin?	Jadi secara umum, setiap lembaga baik lembaga profit maupun non profit, dalam hal ini pemerintah baik itu vertikal maupun horizontal. Kalau Kementerian Agama itu instansi vertikal, dipandang perlu untuk mengimplementasikan nilai budaya kerja ini agar visi misi yang sudah ditetapkan itu bisa	“Kalau Kementerian Agama... lima nilai budaya kerja.”

		tercapai. Salah satu tujuannya memang tercapainya visi dan misi yang sudah ditetapkan, peningkatan kualitas pelayanan Kementerian Agama, peningkatan kerukunan hidup umat beragama, peningkatan kualitas pelayanan haji, peningkatan kualitas pendidikan dan lain-lain. Itu salah satu alasan mengapa kantor Kementerian Agama menerapkan lima nilai budaya kerja.	
3.	Sejak kapan 5 nilai budaya kerja Kementerian Agama diimplementasikan di lingkungan kantor Kementerian Agama Kabupaten Blitar?	Sejak hal ini dituangkan dalam Peraturan Menteri Agama sekitar tahun 2015 ke <i>ataslah</i> sepengetahuan kita. Jadi memang dulu Kementerian Agama itu dianggap sebagai Kementerian Agama jadul, kolot <i>apa ya</i> orang-orangnya <i>kopyahe klotok, klambine biasa</i> tapi seiring berjalannya waktu karena tuntutan jaman, tuntutan pelayanan, maka ASN di Kementerian Agama terus berbenah salah satunya terkait dengan reformasi birokrasi dengan mencanangkan implementasi 5 nilai budaya kerja Kementerian Agama.	“Sejak hal ini dituangkan... sepengetahuan kita.” “Jadi memang dulu... budaya kerja Kementerian Agama.”
4.	Apa saja manfaat dari implementasi nilai-nilai budaya kerja Kementerian Agama?	Yang jelas dalam rangka meningkatkan kualitas ASN di lingkup Kementerian Agama, harapannya tentu nanti meningkatkan juga etos kerja sehingga apa yang	-

		menjadi target, apa yang menjadi visi misi bisa tercapai.	
5.	Apa saja tujuan dari implementasi 5 nilai budaya kerja Kementerian Agama?	Tujuan paling utama adalah meningkatkan kinerja ASN kembali, agar apa yang menjadi target itu bisa tercapai. Target utama adalah peningkatan kualitas pelayanan kepada masyarakat. Karena ASN sebagai abdi negara, abdi masyarakat.	-
6.	Apa saja fungsi dari implementasi 5 nilai budaya kerja Kementerian Agama?	Hampir sama fungsinya agar meningkatkan etos kerja, sehingga tercapainya tujuan dan visi misi Kementerian Agama	-
7.	Apa saja unsur-unsur dari 5 nilai budaya kerja Kementerian Agama?	Yang pertama integritas, kedua profesionalitas, ketiga inovasi, tanggung jawab dan keteladanan. Itu sebenarnya satu kesatuan tapi dijabarkan agar nanti mempermudah dalam proses evaluasi. Kelima hal ini sebenarnya satu kesatuan yang tidak bisa dipisah-pisahkan, karena satu dan yang lain saling mempengaruhi.	-
8.	Apa saja indikator dari 5 nilai budaya kerja Kementerian Agama?	Salah satu indikatornya adalah peningkatan kualitas pelayanan di sektor-sektor yang dilayani di Kementerian Agama. Ada beberapa sektor yang menjadi unggulan pelayanan, salah satunya adalah peningkatan kualitas pelayanan haji, pelayanan pencatatan nikah, pelayanan pendidikan baik itu	-

		pendidikan formal dan non formal, termasuk juga peningkatan kualitas dukungan administrasi. Nah, ini yang menjadi indikator lima nilai budaya kerja Kementerian Agama.	
9.	Siapa saja yang harus mengimplementasikan 5 nilai budaya kerja Kementerian Agama?	Tentunya seluruh segenap keluarga besar Kementerian Agama, karyawan-karyawati, ASN baik itu yang ada di pusat, wilayah maupun yang ada di daerah. Termasuk di lembaga-lembaga pendidikan yang di lingkup Kementerian Agama termasuk MI, MTs, MA, KUA, termasuk lembaga pendidikan tinggi UIN, STAIN, termasuk kantor Kementerian Agama Kabupaten. Jadi semua segenap karyawan-karyawati Kementerian Agama mulai tingkat daerah maupun tingkat pusat.	“Tentunya seluruh segenap keluarga besar... mulai tingkat daerah maupun tingkat pusat.”
10.	Bagaimana definisi kinerja menurut Bapak/Ibu?	Secara umum kinerja itu adalah hasil kerja, hasil proses bekerja yang bisa terukur baik kualitas maupun kuantitas sesuai dengan program yang sudah dibuat. Jadi kinerja itu tidak terlepas dari sasaran kinerja yang sudah direncanakan di awal.	“Secara umum kinerja.. sudah direncanakan di awal.”
11.	Apa saja manfaat dari kinerja pegawai?	Yang jelas manfaat dari kinerja pegawai adalah tercapainya tujuan dari lembaga, sehingga apa yang menjadi visi misi bisa dilaksanakan.	“Yang jelas manfaat ... ASN di lingkup kemenag.”

		Karena visi misi itulah yang menjadi <i>guiden</i> menjadi panduan di dalam melaksanakan tugas ASN di lingkup kemenag.	
12.	Apa saja faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai?	Banyak hal yang mempengaruhi kinerja pegawai. Yang beberapa hal penting sikap mental, pemahaman keagamaan, terus yang lain motivasi, motivasi <i>sir nyambut gawe kuwi nyapo</i> pengabdian atau sekedar untuk mencari materi, yang selanjutnya lingkungan itu juga mempengaruhi karena di dalam agama lingkungan itu menjadi faktor yang penting dalam mempengaruhi sikap mental seseorang. Yang lainnya kemungkinan <i>leadership</i> , seorang pemimpin itu sangat mempengaruhi kinerja pegawai kalau pemimpin bisa memberikan contoh teladan, bisa mengayomi, bisa berperan sebagai seorang bapak insyaAllah kinerjanya akan juga meningkat. Yang lain yang juga penting itu kebijakan, kebijakan pemerintah yang sesuai dengan hati nurani berpihak pada kepentingan masyarakat terus kebijakan yang tidak <i>mencla-mencle</i> kebijakan yang tidak berubah-ubah itu juga akan meningkatkan kinerja pegawai.	“Banyak hal yang mempengaruhi... motivasi di dalam bekerja.”

		Kebijakan-kebijakan yang itu bertentangan dengan hati nurani dengan keyakinan akan ada itu membuat kita <i>ogah-ogahan</i> , tapi yang paling penting itu motivasi, motivasi di dalam bekerja.	
13.	Apa saja indikator dari kinerja pegawai?	Tentu ini banyak sekali, salah satunya adalah produktivitas, terus kualitas pelayanan, yang lain lagi kedisiplinan di dalam kehadiran, selanjutnya kerja tim itu juga menjadi indikator dalam kinerja pegawai. Itu tadi motivasi memberikan keteladanan selalu berusaha menjadi baik, bukan yang terbaik tetapi berusaha menjadi baik, itu sangat penting.	-
14.	Bagaimana perencanaan implementasi 5 nilai budaya kerja Kementerian Agama?	Jadi, nilai-nilai ini diintegrasikan dalam sistem kerja di kemenag. Jadi, tidak ada perencanaan secara khusus ini integritas bagaimana, tapi semuanya diintegrasikan, dimasukkan ke dalam apa program kerja yang nantinya dilaksanakan oleh seluruh ASN di Kemenag sebagai bentuk tanggung jawab. Jadi penjabarannya ya memang banyak sekali, misalkan diikutkan dalam kursus, diikutkan dalam diklat, memberikan jembatan untuk mengikuti pendidikan yang lebih tinggi. ya diintegrasikanlah,	“Jadi, tidak ada perencanaan... sebagai bentuk tanggung jawab.”

		dimasukkan ke dalam kegiatan sehari-hari.	
15.	Siapakah yang menjadi role model dalam mengimplementasikan 5 nilai budaya kerja Kementerian Agama?	Seluruh jajaran kemenag menjadi teladan bagi dirinya sendiri, masyarakat, lingkungan sekitar, maupun teman-teman sejawat yang ada di lingkungan kerja masing-masing. Kalau mengacu pada hierarki tentu yang menjadi <i>role model</i> sebenarnya pimpinan. Tapi karena lima nilai budaya ini berlaku komprehensif, sehingga semua dari seluruh komponen Kemenag bertanggung jawab untuk menjadi <i>role model</i> . Semua bertanggung jawab untuk melaksanakan program ini secara sungguh-sungguh dan bertanggung jawab.	“Kalau mengacu pada hierarki... sungguh-sungguh dan bertanggung jawab.”
16.	Bagaimana tahapan implementasi 5 nilai budaya kerja Kementerian Agama di kantor Kementerian Agama Kabupaten Blitar?	Terkait dengan tahapan implementasi, tentu sesudah peraturan ini diterbitkan kemudian dilakukan sosialisasi secara simultan menyeluruh. Jadi sosialisasinya bertahap mulai dari pimpinan di unit eselon satu ke bawah ke bawah sehingga sampai ke satuan kerja terbawah yakni lembaga pendidikan. Kemudian diikuti dengan tahapan implementasi, selanjutnya dilakukan evaluasi dan perbaikan. Karena tentu di dalam setiap program itu pasti ada titik lemah, ada hal-	“Terkait dengan tahapan implementasi... itu yang Kementerian Agama lakukan.”

		hal yang perlu dievaluasi untuk kemudian dilakukan penyempurnaan dan perbaikan. Sampai hari ini pelaksanaan dari program reformasi birokrasi <i>lewat</i> lima nilai budaya kerja itu belum selesai dan terus dilakukan <i>update</i> penyesuaian, menyesuaikan dengan situasi dan kondisi saat ini, itu yang Kementerian Agama lakukan.	
17.	Bagaimana upaya penanaman 5 nilai budaya kerja Kementerian Agama di kantor Kementerian Agama Kabupaten Blitar?	Penanaman ini dilakukan secara simultan dan terus menerus, harapannya nanti mengakar di setiap ASN di Kemenag. Jadi terkait dengan upaya penanaman ini tidak terkait dengan program sosialisasi, tapi terus menerus dipantau, diingatkan dalam setiap kegiatan pentingnya menerapkan lima nilai budaya kerja Kementerian Agama. Penanaman ini penting, karena kedepan diharapkan seluruh jajaran Kemenag sudah menjiwai, jadi mendarah daging lima nilai budaya kerja ini bukan hanya jargon tapi sudah mendarah daging, sehinggasecara sadar maupun tidak sadar seluruh ASN sudah melaksanakan nilai-nilai tersebut.	-
18.	Bagaimana peran pegawai dalam	Budaya integritas itu sebenarnya mudah	“Budaya integritas itu sebenarnya...

	mengimplementasikan nilai budaya kerja “integritas”?	sekali, jujur bagaimana kita selaku pegawai Kemenag ini berperilaku jujur, tidak melakukan suap, gratifikasi, korupsi, terus selalu mentaati dan mematuhi semua peraturan yang berlaku. Nah, dengan berperilaku jujur atau di dalam agama kita insyaAllah ini nanti bisa menjadi indikator berperilaku jujur kelihatan dengan tidak menerima gratifikasi dari masyarakat, menyampaikan semua informasi kepada masyarakat, jujur dalam mengelola kegiatan dan lain sebagainya. Sebenarnya ini sangat mudah untuk dilaksanakan yang penting ada kemauan.	semua peraturan yang berlaku.”
19.	Bagaimana peran pegawai dalam mengimplementasikan nilai budaya kerja “profesionalitas”?	Profesional itu berarti secara <i>lughoh</i> kata itu artinya mampu terampil dalam melaksanakan tugas yang diampu. Tentu semua ASN di Kemenag sudah dibekali dengan kemampuan tersebut. Akan tetapi, kemampuan setiap orang itu berbeda-beda sehingga profesionalitas ini perlu terus dipupuk salah satunya dengan mengikutsertakan di dalam kegiatan-kegiatan yang itu dalam rangka meningkatkan kualitas kompetensi. Profesional di sini juga berarti melaksanakan tugas dan kewajiban yang diampu	“Profesional di sini juga berarti... waktu yang sesingkat-singkatnya.”

		secara baik, baik dari segi kualitas maupun kuantitas, secara tepat waktu, terus sesuai dengan standar operasional prosedur (SOP) yang sudah ditetapkan, efektif, efisien. Melaksanakan tugas dengan terampil, efektif itu sumber daya yang sekecil-kecilnya, efisien dengan waktu yang sesingkat-singkatnya.	
20.	Bagaimana peran pegawai dalam mengimplementasikan nilai budaya kerja “inovasi”?	Inovasi ini kalau di pegawai implementasinya adalah inovatif, jadi selalu menghasilkan ide-ide yang sesuai perkembangan zaman, jadi ditengah-tengah lompatan perkembangan teknologi yang sedemikian pesat, maka semua ASN harus yang pertama, mengikuti lompatan teknologi itu. Inovasi itu bukan hanya teknologi tapi sebenarnya inovasi itu ide-ide yang mendukung citra Kemenag, mendukung suksesnya visi misi Kemenag. Nah, salah satunya adalah meningkatkan kualitas, menyempurnakan ilmu yang selama ini dimiliki dan itu nantinya akan berdampak pada peningkatan kualitas pelayanan, termasuk juga terampil di dalam memanfaatkan teknologi informasi. Nah, peningkatan kompetensi	“Inovasi ini kalau di pegawai... menjadi tradisi di Kementerian Agama.”

		ini menjadi penting agar kedepan inovasi-inovasi ini selalu tumbuh dan menjadi tradisi di Kementerian Agama.	
21.	Bagaimana peran pegawai dalam mengimplementasikan nilai budaya kerja “tanggung jawab”?	Tanggung jawab ini secara singkat adalah melaksanakan kewajiban, melaksanakan tugas secara serius dan sungguh-sungguh. Jadi <i>opo yo</i> tanggung jawab ini lebih pada sikap mental bagaimana kita bisa menyelesaikan tugas kita secara baik dan hasilnya bermanfaat. Yang penting ini <i>khoirunnasi anfa'uhum lin nas</i> sebaik-baiknya manusia itu adalah yang paling memberikan manfaat. Oleh manfaat itu nanti bisa diperoleh dengan melaksanakan tugas dengan tanggung jawab.	“Tanggung jawab ini secara singkat adalah.. hasilnya bermanfaat.”
22.	Bagaimana peran pegawai dalam mengimplementasikan nilai budaya kerja “keteladanan”?	Keteladanan sendiri adalah kondisi dimana perkataan, perbuatan, sikap seseorang ini bisa dijadikan contoh. Jadi seorang ASN di Kemenag dituntut untuk senantiasa sikap, perkataan, perbuatan, perilakunya bisa dilihat masyarakat untuk kemudian bisa dijadikan suri tauladan, bisa dijadikan contoh. Tidak harus di depan, ada satu <i>maqolah</i> terkenal <i>ing ngarsa sung tuladha, ing madya mangun karsa, tut wuri handhayani</i> . Jadi menjadi contoh itu	“Keteladanan sendiri adalah... kemanfaatan bagi masyarakat.”

		tidak harus di depan, tetapi kalau di depan bisa menjadi contoh, kalau di tengah dia bisa memberikan motivasi, kalau dibelakang dia bisa memberikan dorongan. Jadinya bagaimana ASN itu selalu memberikan kemanfaatan bagi masyarakat.	
23.	Dorongan atau motivasi seperti apa yang diperoleh pegawai untuk terus mengimplementasikan budaya kerja Kementerian Agama?	Motivasi kita bekerja itu bukan hanya semata-mata mencari materi, tapi dalam rangka untuk mencari ridha Allah. Jadi di dalam islam itu ada satu pegangan yang semua orang memedomani <i>ridhaallah ilahi anta maqsudi wa ridhaka matlubi</i> . Jadi Allah yang hanya kita tuju dan ridhaNya yang kita raih. Ini motivasi kita tentu semata-mata ingin memperoleh ridha Allah dengan memberikan pelayanan, memberikan pengabdian yang terbaik melalui Kementerian Agama. <i>Li illa lika limatillah, istilahe negakne kalimat</i> Allah. Ini yang menjadi motivasi kita.	“Motivasi kita bekerja itu... Ini yang menjadi motivasi kita.”
24.	Apa saja penghargaan/reward yang diterima oleh pegawai berprestasi?	Secara khusus memang <i>reward</i> itu diberikan kepada ASN yang mempunyai prestasi di dalam bidangnya. Misalkan ada guru berprestasi, ada kantor dengan kriteria yang <i>grade A</i> , ada layanan terbaik, dalam rangka memberikan insentif,	-

		memberikan motivasi bagi karyawan/ karyawan/ ada <i>reward</i> itu diberikan kepada perorangan maupun tim, sehingga program ini bisa berjalan berkelanjutan.	
25.	Apa saja sanksi/punishment yang diterima oleh pegawai yang tidak disiplin ataupun melanggar peraturan?	<i>Punishment</i> ini beragam bagi ASN yang tidak melaksanakan nilai-nilai tersebut otomatis dia akan tersisih, hal ini merupakan hukuman sosial, karena akan berbeda dengan rekan-rekan kerja yang lain. <i>Punishment</i> yang lain itu akan ada perlakuan dari masyarakat yang berbeda, ada penolakan yang juga merupakan <i>punishment</i> . Dari kantor sendiri <i>punishment</i> bisa berupa teguran baik itu lisan maupun tertulis agar ada perubahan.	“ <i>Punishment</i> ini beragam... agar ada perubahan.”
26.	Kriteria seperti apa yang dapat mendorong dalam mengimplementasikan 5 nilai budaya kerja Kementerian Agama?	Kriteria secara khusus yang mendorong kita untuk mengimplementasikan adalah keinginan bersama segenap jajaran Kementerian Agama untuk memberikan pengabdian terbaik bagi bangsa, negara dan masyarakat. Ini terkesan idealis tapi inilah yang sebenarnya harus menjadi motivasi setiap abdi negara dan abdi masyarakat di dalam memedomani satu nilai. Jadi pahlawan dulu apa yang bisa kamu berikan untuk bangsa dan negara bukan apa yang bisa	“Kriteria secara khusus... dalam memedomani satu nilai.”

		kamu dapatkan dari bangsa dan negara. Ini kiranya yang menjadi pendorong, jadi ingin memberikan pengabdian terbaik, ingin memberikan pelayanan terbaik bagi bangsa, negara dan masyarakat.	
27.	Kriteria seperti apa yang dapat menghambat dalam mengimplementasikan 5 nilai budaya kerja Kementerian Agama?	Memang ada hal-hal yang menjadi sesuatu yang itu mengurangi semangat, karena ini sikap perilaku maka faktor penghambatnya lebih pada kondisi yang pertama, inkonsistensi ketidakpastian, jadi <i>esuk dele sore tempe</i> ini yang terkadang membuat kita menjadi <i>ogah-ogahan</i> menjadi jengah, <i>nyapo wes ngene ae cukup</i>. Yang kedua, tidak adanya komunikasi yang baik, terkadang di dalam sistem kerja ini komunikasinya kurang berjalan secara maksimal, seperti saya contohkan di depan terkadang pimpinan belum bisa memposisikan diri sebagai orang tua yang kadang menjadi faktor penghambat. Yang selanjutnya, tidak ada motivasi, jadi kalau seseorang itu sudah tidak punya motivasi, maka ini juga bisa menjadi faktor penghambat dari tercapainya tujuan pelaksanaan lima nilai budaya kerja, termasuk juga <i>feedback</i> umpan balik, tidak adanya	“maka faktor penghambatnya... komunikasinya kurang berjalan secara maksimal,” “Yang selanjutnya, tidak ada motivasi,... terkadang jadi faktor penghambat.”

		respon yang baik atas perilaku yang juga terkadang jadi faktor penghambat.	
28.	Bagaimana dampak dari implementasi budaya kerja Kementerian Agama terhadap kinerja pegawai kantor Kementerian Agama Kabupaten Blitar?	Tentu ini berdampak positif pada capaian kinerja Kementerian Agama secara menyeluruh, bukan hanya individual tetapi berdampak secara kekeluargaan. Bisa diketahui dari misalkan dunia pendidikan, bagaimana respon orang tua untuk menyekolahkan anaknya di lembaga pendidikan berlandaskan agama lebih besar dibandingkan dengan sekolah umum. Ini tentu bukan datang tiba-tiba tapi ini merupakan buah dari perjuangan selama ini. untuk meyakinkan masyarakat pentingnya pendidikan akhlak budi pekerti. Secara umum berdampak positif juga untuk pelayan-pelayan yang lain, peningkatan kualitas pelayanan haji, dan sebagainya. Ini diperbaiki melalui perubahan sikap perilaku pelaksanaan nilai budaya kerja.	“Tentu ini berdampak positif... berdampak secara kekeluargaan.” “Secara umum berdampak positif... pelaksanaan nilai budaya kerja.”
29.	Bagaimana perbedaan kinerja antara pegawai yang disiplin dan tidak disiplin dalam mengimplementasikan budaya kerja Kementerian Agama?	Tentu disiplin ini bisa dimaknai sebagai kemampuan seseorang di dalam mengendalikan dirinya, sehingga berperilaku bersikap sebagaimana aturan yang berlaku. <i>Misale</i> disiplin dalam melaksanakan sholat di dalam	“Tentu berbeda sekali ... berbeda dalam arti negatif.”

		waktunya, missal sibuk <i>bal-balan opo nyapo panggah</i> disiplin, demikian juga disiplin di dalam memberikan pelayanan di kantor karena sudah menjadi aturan bahwa jam kantor itu jam 07.30 sampai jam 16.00 maka dia juga harus disiplin di dalam memedomani SOP, bahwa prosedurnya seperti ini yang terbaik. Selain itu juga <i>luwes</i> dalam menterjemahkan aturan-aturan ini juga bagian dari disiplin. Tentu berbeda sekali antara pegawai yang disiplin dan tidak disiplin, kalau yang disiplin dia akan memiliki etos kerja akan memiliki kinerja yang baik. Sementara pegawai yang tidak disiplin akan semaunya saja, biasanya berbeda dengan teman-temannya, berbeda dalam arti negatif.	
--	--	--	--

Transkrip Wawancara

Narasumber 5

Nama : Axelda Martha, S. Pd.

Jabatan : Pranata Hubungan Masyarakat Ahli Pertama

Hari, Tanggal : Senin, 27 Mei 2024

Pukul : 09.10 – 09.20 WIB

No.	Pertanyaan	Jawaban	Jawaban Kondensasi
1.	Bagaimana definisi budaya kerja?	Nilai-nilai yang harus dijadikan pedoman dan diterapkan dalam berperilaku di tempat kerja.	“Nilai-nilai yang harus dijadikan pedoman dan diterapkan dalam berperilaku di tempat kerja.”
2.	Mengapa kantor Kementerian Agama Perlu mengimplementasikan 5 nilai budaya kerja yang digagas oleh Menteri Agama Lukman Hakim Saifuddin?	Agar seluruh pegawai dapat berkontribusi positif secara maksimal dalam melaksanakan tugas dan fungsi individual maupun kelompok.	-
3.	Sejak kapan 5 nilai budaya kerja Kementerian Agama diimplementasikan di lingkungan kantor Kementerian Agama Kabupaten Blitar?	Kalau saya merasakannya sejak pertama menjadi bagian dari Kementerian Agama Kabupaten Blitar pada tahun 2021.	-
4.	Apa saja manfaat dari implementasi nilai-nilai budaya kerja Kementerian Agama?	Supaya semua melaksanakan tugas dengan maksimal.	-
5.	Apa saja tujuan dari implementasi 5 nilai budaya kerja Kementerian Agama?	Tercapainya visi dan misi lembaga.	-
6.	Apa saja fungsi dari implementasi 5 nilai budaya kerja Kementerian Agama?	Utamanya budaya kerja bisa menjadi ciri khas dari sebuah instansi ya <i>mbak</i> . Sehingga masyarakat memiliki pandangan khusus terkait instansi tertentu.	“Utamanya budaya kerja bisa... khusus terkait instansi tertentu.”
7.	Apa saja unsur-unsur dari	Salah satunya mungkin	“Salah satunya

	5 nilai budaya kerja Kementerian Agama?	bisa dalam bentuk tanggung jawab kita terhadap pekerjaan. Bagaimana kualitas hasil kerja kita, seberapa detail dan apakah tepat waktu atau tidak.	mungkin... tepat waktu atau tidak.”
8.	Apa saja indikator dari 5 nilai budaya kerja Kementerian Agama?	Integritas, profesionalitas, inovasi, tanggung jawab dan keteladanan.	-
9.	Siapa saja yang harus mengimplementasikan 5 nilai budaya kerja Kementerian Agama?	Seluruh pegawai.	“Seluruh pegawai.”
10.	Bagaimana definisi kinerja menurut Bapak/Ibu?	Hasil yang dicapai pegawai menurut kriteria tertentu.	“Hasil yang dicapai pegawai menurut kriteria tertentu.”
11.	Apa saja manfaat dari kinerja pegawai?	Mengukur hasil kinerja pegawai menurut kriteria.	
12.	Apa saja faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai?	Faktor yang dapat mempengaruhi kinerja antara lain, kedisiplinan, kemampuan beradaptasi, serta keinginan untuk berinovasi.	“Faktor yang dapat mempengaruhi kinerja antara lain, kedisiplinan, kemampuan beradaptasi, serta keinginan untuk berinovasi.”
13.	Apa saja indikator dari kinerja pegawai?	Kualitas, kuantitas, kesesuaian waktu.	“Kualitas, kuantitas, kesesuaian waktu.”
14.	Siapakah yang menjadi role model dalam mengimplementasikan 5 nilai budaya kerja Kementerian Agama?	Kepala kantor, karena pemimpin pasti sudah memiliki pengalaman yang lebih banyak sehingga bisa memberi contoh, teladan apa-apa saja yang baik dan yang buruk.	“Kepala kantor, karena pemimpin pasti sudah memiliki pengalaman yang lebih banyak sehingga bisa memberi contoh, teladan apa-apa saja yang baik dan yang buruk”

Transkrip Wawancara

Narasumber 6

Nama : Anisa Amalia Muslimah, S. Kom.

Jabatan : Pranata Komputer Ahli Pertama Subbagian Tata Usaha

Hari, Tanggal : Senin, 27 Mei 2024

Waktu : 10.15 – 10.27 WIB

No.	Pertanyaan	Jawaban	Jawaban Kondensasi
1.	Bagaimana definisi budaya kerja?	Sebuah konsep yang di dalamnya mengatur proses berpikir dan perilaku staf yang berdasarkan pada prinsip – prinsip suatu instansi.	“Sebuah konsep yang di dalamnya mengatur proses berpikir dan perilaku staf yang berdasarkan pada prinsip – prinsip suatu instansi.”
2.	Mengapa kantor Kementerian Agama Perlu mengimplementasikan 5 nilai budaya kerja yang digagas oleh Menteri Agama Lukman Hakim Saifuddin?	Karena para pegawai perlu meningkatkan produktivitas kerjanya dan bisa mencapai hasil yang sesuai dengan visi misi instansi.	“Karena para pegawai perlu meningkatkan produktivitas kerjanya dan bisa mencapai hasil yang sesuai dengan visi misi instansi.”
3.	Sejak kapan 5 nilai budaya kerja Kementerian Agama diimplementasikan di lingkungan kantor Kementerian Agama Kabupaten Blitar?	Sejak digagas oleh Menteri Agama Lukman Hakim Saifuddin.	-
4.	Apa saja manfaat dari implementasi nilai-nilai budaya kerja Kementerian Agama?	Menjaga kesehatan mental dan juga dapat mempengaruhi kinerja pegawai.	-
5.	Apa saja tujuan dari implementasi 5 nilai budaya kerja Kementerian Agama?	Mencerminkan nilai-nilai sebuah instansi dan dapat membawa dampak positif.	-
6.	Apa saja fungsi dari implementasi 5 nilai budaya kerja Kementerian	Implementasi nilai budaya kerja yang baik dan positif bisa	-

	Agama?	membantu dan mendorong semangat para pegawai untuk bekerja lebih giat dalam mencapai hasil.	
7.	Apa saja unsur-unsur dari 5 nilai budaya kerja Kementerian Agama?	Visi dan misi instansi, standar kinerja, peraturan yang jelas serta <i>reward</i> dan <i>punishment</i> untuk pegawai.	-
8.	Apa saja indikator dari 5 nilai budaya kerja Kementerian Agama?	Peraturan <i>sih ya</i> yang paling utama, karena dengan adanya peraturan bisa memberikan ketertiban dan kenyamanan dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan pegawai. Sehingga diharapkan pegawai memiliki tingkat kesadaran yang tinggi sesuai dengan konsekuensi terhadap peraturan yang berlaku. Dengan demikian budaya kerja dapat berjalan sesuai dengan tujuannya.	“Peraturan <i>sih ya</i> yang paling utama... berjalan sesuai dengan tujuannya.”
9.	Siapa saja yang harus mengimplementasikan 5 nilai budaya kerja Kementerian Agama?	Seluruh pegawai kantor.	“Seluruh pegawai kantor.”
10.	Bagaimana definisi kinerja menurut Bapak/Ibu?	Suatu hasil yang dicapai oleh pegawai dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan tertentu.	“Suatu hasil yang dicapai oleh pegawai dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan tertentu.”
11.	Apa saja manfaat dari kinerja pegawai?	Karyawan akan lebih termotivasi menjadi pekerja yang lebih produktif untuk perusahaan.	“Karyawan akan lebih termotivasi menjadi pekerja yang lebih produktif untuk perusahaan.”

12.	Apa saja faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai?	Kemampuan, kepribadian dan minat kerja, tingkat motivasi pekerja, kompetensi, fasilitas kerja.	-
13.	Apa saja indikator dari kinerja pegawai?	Kualitas kerja, kuantitas kerja, dan manajemen waktu.	-
14.	Bagaimana peran pegawai dalam mengimplementasikan nilai budaya kerja “Integritas”?	Dalam memerankan nilai integritas, pegawai harus bersikap dan berpikir jujur. Berkomitmen untuk selalu memberikan pelayanan terbaik, adil dan tidak membedakan <i>customer</i> , bertanggung jawab dengan pekerjaan, serta menghindari segala bentuk kecurangan seperti korupsi, suap dan gratifikasi.	

Transkrip Wawancara

Narasumber 7

Nama : Wahyuning Styani

Jabatan : Pengadministrasi Umum Penyelenggara Zakat dan Wakaf

Hari, Tanggal : Senin, 27 Mei 2024

Waktu : 09.30 – 09.45 WIB

No.	Pertanyaan	Jawaban	Jawaban Kondensasi
1.	Siapakah yang menjadi role model dalam mengimplementasikan 5 nilai budaya kerja Kementerian Agama?	Sudah seharusnya kepala kantor sebagai pimpinan yang menjadi <i>role model</i> untuk para pegawai di bawahnya. Namun tidak dipungkiri bahwa kita juga bisa menjadi <i>role model</i> ya mbak, entah menjadi panutan untuk sesama pegawai, keluarga, atau bahkan masyarakat luas.	“Sudah seharusnya kepala kantor sebagai pimpinan yang menjadi <i>role model</i> untuk para pegawai di bawahnya.”
2.	Bagaimana tahapan implementasi 5 nilai budaya kerja Kementerian Agama di kantor Kementerian Agama Kabupaten Blitar?	Yang pertama, deklarasi nilai-nilai budaya. Nilai-nilai apa saja yang akan digunakan atau masuk menjadi landasan dalam budaya kerja tersebut. Kedua, mensosialisasikan nilai-nilai budaya kerja yang telah disepakati sebelumnya. Dan yang terakhir, memiliki <i>role model</i> dalam pelaksanaannya. karena kita perlu contoh dalam melaksanakan nilai-nilai tersebut. Biasanya kepala kantor yang akan menjadi <i>role model</i> dalam pelaksanaan nilai-nilai budaya kerja.	“Yang pertama... melaksanakan nilai-nilai tersebut.”
3.	Bagaimana upaya penanaman 5 nilai budaya kerja Kementerian Agama	Struktur organisasi yang benar itu yang pertama. Karena kalau tidak benar dulu yang paling atas ya	“Struktur organisasi yang benar... terintegrasi dalam perilaku sehari-hari.”

	di kantor Kementerian Agama Kabupaten Blitar?	<i>ora dadi gawean mbak.</i> Jadi dimulai dari yang atas dulu harus sesuai, benar, kuat baru turun ke bawah. Kedua, saling kerja sama dan koordinasi sesama pegawai, karena dengan begitu bisa menghindari <i>mis</i> komunikasi terkait pekerjaan. Ketiga, selalu memberikan pelayanan yang terbaik untuk masyarakat, karena pada dasarnya kita adalah abdi negara yang harus melayani masyarakat dengan baik. Kemudian, selalu menjaga hubungan baik dengan sesama pegawai, menghindari perselisihan dan kesalahpahaman. Selalu berusaha meningkatkan kualitas layanan yang kita berikan, termasuk dengan bekerja sama dengan berbagai mitra. Pemimpin menerapkan gaya kepemimpinan yang demokratis dan tidak otoriter. Dengan demikian, penanaman nilai-nilai budaya akan lebih cepat terintegrasi dalam perilaku sehari-hari.	
4.	Bagaimana peran pegawai dalam mengimplementasikan nilai budaya kerja “integritas”?	Sebagai ASN kita harus memiliki komitmen untuk berintegritas. Selalu berpikir dan berbuat baik, berkata jujur dan menghindari berbuat kecurangan, seperti korupsi dan gratifikasi.	“Sebagai ASN kita harus... seperti korupsi dan gratifikasi.”
5.	Bagaimana peran pegawai dalam mengimplementasikan nilai budaya kerja “profesionalitas”?	Pegawai harus disiplin terhadap pekerjaannya. Tidak menunda-nunda pekerjaan, serta mengerjakan pekerjaan	“Pegawai harus disiplin... kompetensi yang dimiliki.”

		yang sesuai dengan kompetensi yang dimiliki.	
6.	Bagaimana peran pegawai dalam mengimplementasikan nilai budaya kerja “inovasi”?	Dalam inovasi ini mungkin bisa tergambar dengan mengkreasikan hal-hal baru. Mengembangkan ide-ide baru terkait pekerjaan atau <i>problem solving</i> terhadap permasalahan yang ada.	“Dalam inovasi ini mungkin... terhadap permasalahan yang ada.”
7.	Bagaimana peran pegawai dalam mengimplementasikan nilai budaya kerja “tanggung jawab”?	Dalam mengimplementasikan nilai tanggung jawab ini, ya kita harus bertanggung jawab atas pekerjaan atau tugas yang diberikan kepada kita. Termasuk menerima konsekuensi dari keputusan yang kita ambil nantinya.	“Dalam mengimplementasikan ... keputusan yang kita ambil nantinya.”
8.	Bagaimana peran pegawai dalam mengimplementasikan nilai budaya kerja “keteladanan”?	Sebagai ASN, terlebih di lingkungan Kementerian Agama ya kita harus bisa menjadi teladan, menjadi contoh untuk orang terdekat misalnya keluarga, kemudian tetangga, atau bahkan masyarakat luas <i>syukur-syukur</i> . Oleh karena kita harus senantiasa berbuat baik, agar kebaikan kita ini juga bermanfaat bagi orang sekitar.	“Sebagai ASN, terlebih di lingkungan Kementerian Agama ... bermanfaat bagi orang sekitar.”
9.	Dorongan atau motivasi seperti apa yang diperoleh pegawai untuk terus mengimplementasikan budaya kerja Kementerian Agama?	Dalam bekerja tentu kita mendapat imbalan yang sesuai dengan porsi kita. Tapi mungkin yang bisa memotivasi untuk terus mengimplementasikan budaya kerja, mungkin nantinya kita bisa mendapat <i>reward</i> . Sehingga kita akan terus semangat dalam mengimplementasikannya, tapi ya kita <i>nggak</i> boleh hanya mengincar	“mungkin nantinya... ikhlas dan tulus dalam melaksanakannya.”

		rewardnya saja, itu dianggap bonus saja, yang penting kita ikhlas dan tulus dalam melaksanakannya.	
10.	Apa saja penghargaan/reward yang diterima oleh pegawai berprestasi?	Seringnya promosi jabatan <i>sih mbak</i> .	-
11.	Apa saja sanksi/punishment yang diterima oleh pegawai yang tidak disiplin ataupun melanggar peraturan?	Untuk hukumannya bisa saja pegawai tersebut dimutasi atau penurunan pangkat. Oleh karena itu, kita harus berhati-hati dalam bersikap, berperilaku, bekerja, harus selalu berbuat baik, bertanggung jawab dalam bekerja supaya meminimalisir kesalahan-kesalahan yang mungkin bisa saja membuat kita sulit di masa depan.	“Untuk hukumannya bisa saja pegawai tersebut dimutasi atau penurunan pangkat.”
12.	Kriteria seperti apa yang dapat mendorong dalam mengimplementasikan 5 nilai budaya kerja Kementerian Agama?	Ini sama seperti faktor pendorong <i>ya</i> , yang pertama tentu motivasi yang muncul dari diri sendiri untuk terus berbuat baik sesuai dengan nilai-nilai budaya kerja yang sudah ada. Kedua, pengetahuan. Kita harus paham apa itu budaya kerja beserta nilai-nilai di dalamnya. Kita harus memahami nilai-nilai tersebut, sehingga paham mengapa kita harus melaksanakan budaya kerja tersebut, dan bagaimana pelaksanaan nilai-nilai budaya kerja tersebut dalam kehidupan sehari-hari.	“yang pertama tentu motivasi... dalam kehidupan sehari-hari.”
13.	Kriteria seperti apa yang dapat menghambat dalam mengimplementasikan	Saya rasa teman yang tidak sejalan atau yang <i>nyeje</i> tidak patuh aturan itu bisa menjadi	-

	5 nilai budaya kerja Kementerian Agama?	penghambat, karena kita bisa saja terkena pengaruh buruk itu.	
14.	Bagaimana dampak dari implementasi budaya kerja Kementerian Agama terhadap kinerja pegawai kantor Kementerian Agama Kabupaten Blitar?	Dampak dari implementasi nilai-nilai budaya kerja ini saya rasakan sangat bagus terhadap kinerja saya, tapi ya kembali lagi ke hati dan naluri masing-masing pegawai. Kalau menurut saya pribadi, budaya kerja ini sangat berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.	“Dampak dari implementasi... terhadap kinerja pegawai.”
15.	Bagaimana perbedaan kinerja antara pegawai yang disiplin dan tidak disiplin dalam mengimplementasikan budaya kerja Kementerian Agama?	Perbedaannya pasti ada karena dua hal tersebut saling mempengaruhi. Jika dalam diri pegawai sudah tertanam jiwa tanggung jawab yang sangat besar, maka secara otomatis implementasi lima nilai budaya kerja akan selalu melekat.	-

Transkrip Wawancara

Narasumber 8

Nama : Suci Rizky Amalia
Jabatan : Arsiparis Ahli Pertama
Hari, Tanggal : Selasa, 28 Mei 2024
Waktu : 10.42 – 10.58 WIB

No.	Pertanyaan	Jawaban	Jawaban Kondensasi
1.	Bagaimana perencanaan implementasi 5 nilai budaya kerja Kementerian Agama?	Kemenag Kabupaten Blitar berusaha mengatur dan mengembangkan pegawainya untuk memiliki dan mengimplementasikan nilai-nilai budaya kerja. Hal ini tentu bertujuan untuk memberikan layanan prima dengan budaya kerja yang berorientasi pada proses dan hasil. Budaya kerja Kementerian Agama terdiri atas lima nilai, yaitu, integritas, profesionalitas, inovasi, tanggung jawab dan keteladanan. Lima nilai tersebut kemudian dijabarkan dalam bentuk definisi dan dielaborasi dalam bentuk indikasi positif dan negatif. Dengan memedomani lima nilai budaya kerja tersebut, setiap aparatur Kemenag Kab. Blitar diharapkan dapat melaksanakan tugas dan fungsi dengan sebaik-baiknya, berkinerja tinggi, serta terhindar dari segala bentuk pelanggaran dan penyimpangan.	-
2.	Siapakah yang menjadi	Kepala kantor harus bisa	“Kepala kantor

	role model dalam mengimplementasikan 5 nilai budaya kerja Kementerian Agama?	menjadi teladan atau <i>role model</i> .	harus bisa menjadi teladan atau <i>role model</i> ."
3.	Bagaimana tahapan implementasi 5 nilai budaya kerja Kementerian Agama di kantor Kementerian Agama Kabupaten Blitar?	Dengan cara melakukan sosialisasi terhadap para ASN Kemenag Kab. Blitar. Pertama, memberikan pengetahuan ASN atas ketetapan lima nilai budaya kerja. Kedua, memberikan pengetahuan simbol-simbol dan interpretasi atas lima nilai budaya kerja. Dengan hal ini diharapkan ASN memiliki komitmen terhadap tugas yang menjadi beban kerja atau tugas pokok dan fungsinya. Sebab, pelaksanaan nilai tanggung jawab ASN jika hanya bekerja berdasarkan kemampuan bekerja sama semata akan memiliki potensi untuk menyimpang dari nilai tanggung jawab. Peran seornag pemimpin akan memberikan pengaruh tentang nilai yang akan dicapai, arah dari masa depan organisasi, menunjukkan cara bagaimana tugas-tugas diselesaikan. Posisi pemimpin dalam proses pencapaian tujuan organisasi, oleh karena itu, terkait dengan perilaku yang ditampilkan, keterampilan, pengetahuan dan nilai-nilai.	"Dengan cara melakukan sosialisasi... keterampilan, pengetahuan dan nilai-nilai."
4.	Bagaimana upaya penanaman 5 nilai	Bisa dilakukan dengan menyusun struktur	"Bisa dilakukan dengan...

	budaya kerja Kementerian Agama di kantor Kementerian Agama Kabupaten Blitar?	organisasi yang benar sesuai dengan tujuan atau tuntutan serta sebagai strategi. Lebih banyak melakukan manajemen secara horizontal yang bersifat kerja sama dan koordinasi. Memberikan pelayanan yang baik. Menerapkan gaya kepemimpinan yang demokratis dan tidak otoriter serta selalu memberikan motivasi kepada pegawai.	memberikan motivasi kepada pegawai.”
5.	Bagaimana peran pegawai dalam mengimplementasikan nilai budaya kerja “integritas”?	Pegawai dapat memutuskan serta bersedia melakukan apa yang baik serta benar, mempunyai pemikiran yang baik, sabar serta fokus dalam bekerja, dapat mengikuti peraturan serta ketentuan, serta tidak menerima korupsi, suap dan tidak pilih kasih.	Pegawai dapat memutuskan... korupsi, suap dan tidak pilih kasih.”
6.	Bagaimana peran pegawai dalam mengimplementasikan nilai budaya kerja “profesionalitas”?	Bertindak sesuai dengan kualifikasi jabatannya, disiplin serta serius dalam bekerja, melaksanakan serta menyelesaikan tugas dengan tepat waktu.	“Bertindak sesuai dengan... dengan tepat waktu.”
7.	Bagaimana peran pegawai dalam mengimplementasikan nilai budaya kerja “inovasi”?	Bersifat terbuka untuk menerima ide-ide baru yang konstruktif. Meningkatkan kompetensi serta kapasitas pribadi. Dapat memanfaatkan teknologi informasi serta komunikasi untuk bekerja secara efektif dan efisien.	“Bersifat terbuka untuk... bekerja secara efektif dan efisien.”
8.	Bagaimana peran pegawai dalam mengimplementasikan nilai budaya kerja “tangung jawab”?	Menyelesaikan pekerjaan dengan baik serta tepat waktu, menyelesaikan masalah dengan cepat, serta berkomitmen terhadap tugas yang diberikan.	“Menyelesaikan pekerjaan... tugas yang diberikan.”

9.	Bagaimana peran pegawai dalam mengimplementasikan nilai budaya kerja “keteladanan”?	Selalu berusaha untuk bersikap terpuji, memberikan pelayanan dengan sikap positif, ramah dan jujur.	“Selalu berusaha untuk bersikap terpuji, memberikan pelayanan dengan sikap positif, ramah dan jujur.”
10.	Dorongan atau motivasi seperti apa yang diperoleh pegawai untuk terus mengimplementasikan budaya kerja Kementerian Agama?	Dengan membiasakan kerja berkualitas, sehingga hasilnya sesuai dengan standar atau kualifikasi yang telah ditentukan. Jika hal ini dapat terlaksana dengan baik atau membudaya dalam diri pegawai, maka pegawai tersebut dapat memberikan nilai tambah bagi orang lain dan organisasi. Selain itu, jika pekerjaan yang dilakukan pegawai dapat dilakukan dengan benar sesuai prosedur atau ketentuan yang berlaku, berarti pegawai dapat bekerja efektif dan efisien.	“Dengan membiasakan kerja berkualitas,... bekerja efektif dan efisien.”
11.	Apa saja sanksi/punishment yang diterima oleh pegawai yang tidak disiplin ataupun melanggar peraturan?	Pegawai yang melanggar akan mendapat hukuman disiplin sebagaimana tertuang dalam Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 94 Tahun 2021 tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil (PNS).	“Pegawai yang melanggar akan mendapat hukuman disiplin sebagaimana tertuang dalam Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 94 Tahun 2021 tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil (PNS).”
12.	Kriteria seperti apa yang dapat mendorong dalam mengimplementasikan 5 nilai budaya kerja Kementerian Agama?	Bekerja yang didorong oleh keinginan memperbaiki keadaan secara perorangan maupun organisasional. Perubahan adalah kata kunci untuk	“Bekerja yang didorong oleh... pengembangan menuju kemajuan.”

		mengembangkan institusi. Namun demikian, bukan hanya perubahan saja yang dituntut. Akan tetapi, adalah perubahan yang didasari oleh semangat dan motivasi untuk berkembang dan maju. Bekerja harus didasari oleh semangat dan motivasi yang bersumber dari niat yang baik dan kuat. Niatlah yang akan menentukan sesuatu bisa dilaksanakan dan dicapai atau tidak. Makanya niat menjadi aspek utama dalam pengembangan menuju kemajuan.	
13.	Kriteria seperti apa yang dapat menghambat dalam mengimplementasikan 5 nilai budaya kerja Kementerian Agama?	Resistensi perubahan, kesenjangan antara nilai-nilai resmi dengan nilai yang sebenarnya diamalkan, serta ketidakcocokan antara budaya perusahaan dengan budaya individu.	“Resistensi perubahan, kesenjangan antara nilai-nilai resmi dengan nilai yang sebenarnya diamalkan, serta ketidakcocokan antara budaya perusahaan dengan budaya individu.”
14.	Bagaimana dampak dari implementasi budaya kerja Kementerian Agama terhadap kinerja pegawai kantor Kementerian Agama Kabupaten Blitar?	Dengan adanya budaya kerja dapat menghasilkan kinerja yang baik dan positif. Karena dengan melaksanakan budaya kerja, pegawai akan disiplin, bertanggung jawab dan profesional dalam mengerjakan pekerjaannya. Sehingga tujuan daripada instansi bisa segera tercapai.	“Dengan adanya budaya kerja... bisa segera tercapai.”
15.	Bagaimana perbedaan kinerja antara pegawai yang disiplin dan tidak disiplin dalam mengimplementasikan budaya kerja	Disiplin kerja sangat berpengaruh pada kinerja pegawai.	-

	Kementerian Agama?		
--	--------------------	--	--

Transkrip Wawancara

Narasumber 9

Nama : Ainul Rohmah, S. E

Jabatan : Analis Haji

Hari, Tanggal : Selasa, 28 Mei 2024

Waktu : 14.05 – 14.15 WIB

No.	Pertanyaan	Jawaban	Jawaban Kondensasi
1.	Bagaimana definisi budaya kerja?		
2.	Mengapa kantor Kementerian Agama Perlu mengimplementasikan 5 nilai budaya kerja yang digagas oleh Menteri Agama Lukman Hakim Saifuddin?	Kantor Kementerian Agama Kabupaten Blitar perlu melaksanakan budaya kerja untuk mengatur atau menjadi pedoman tingkah laku para pegawainya sebagai persiapan untuk menghadapi tantangan di masa depan. Dengan demikian, pegawai mengerti bagaimana mereka harus bersikap dan berperilaku. Selain itu, saya rasa hal ini juga dapat berdampak pada kualitas kinerja para pegawai.	“Kantor Kementerian Agama Kabupaten Blitar...kualitas kinerja para pegawai.
3.	Apa saja tujuan dari implementasi 5 nilai budaya kerja Kementerian Agama?	Yang saya rasakan, tujuan dari menerapkan budaya kerja dalam kehidupan sehari-hari itu perilaku kita sebagai ASN memiliki pedoman, memiliki acuan sehingga bisa meminimalisir perilaku menyimpang. Budaya kerja ini sangat membantu para pegawai untuk bersikap, berperilaku, bertutur kata sesuai etika dan aturan pegawai.	“Yang saya rasakan... etika dan aturan pegawai.”

4.	Apa saja unsur-unsur dari 5 nilai budaya kerja Kementerian Agama?	Mungkin bisa dibangun dengan menumbuhkan niat yang baik <i>ya mbak</i> . Menata niat untuk bekerja tidak semata-mata untuk mendapatkan gaji, memenuhi kebutuhan hidup saja, tetapi juga untuk mendapatkan ridha Allah. Dalam hal ini, pekerjaan tidak hanya dilakukan untuk memenuhi kebutuhan materi atau duniawi, tetapi juga sebagai bentuk ibadah dan pengabdian kepada Allah. Seseorang yang bekerja dengan niat ini akan berusaha menjalankan tugasnya dengan jujur, ikhlas, dan sesuai dengan nilai-nilai agama, percaya bahwa setiap usaha yang dilakukan dengan baik dan benar akan mendapat pahala dan ridha dari Allah. Dan segala sesuatunya juga pasti akan dimudahkan oleh Allah.	“Mungkin bisa dibangun... dimudahkan oleh Allah.”
5.	Bagaimana peran pegawai dalam mengimplementasikan nilai budaya kerja “profesionalitas”?	Dalam memerankan nilai profesionalitas ini biasa kita implementasikan dengan datang ke kantor tepat waktu, menyelesaikan pekerjaan tepat waktu, kemudian apabila kita melakukan kesalahan, segera mengakui dan mencari solusi dengan tepat dan cepat. Berpakaian sesuai dengan kode etik ASN, mematuhi segala peraturan, selalu	“Dalam memerankan nilai profesionalitas ... meningkatkan keterampilan dan pengetahuan.”

		berusaha memberikan hasil kerja terbaik, memperhatikan detail, dan terus meningkatkan keterampilan dan pengetahuan.	
6.	Bagaimana peran pegawai dalam mengimplementasikan nilai budaya kerja “tanggung jawab”?	Nilai tanggung jawab ini harus kita laksanakan setiap hari dalam bekerja <i>ya mbak</i> . Seperti halnya setiap bekerja kita harus menyadari peran dan tugas yang harus kita lakukan serta memahami dampak dari tindakan tersebut, kemudian berkomitmen untuk melaksanakan tugas dengan hasil yang maksimal. Terus disiplin dalam menepati janji, <i>deadline</i> dan selalu mematuhi peraturan yang berlaku.	“Nilai tanggung jawab ini harus... mematuhi peraturan yang berlaku.”
7.	Bagaimana peran pegawai dalam mengimplementasikan nilai budaya kerja “keteladanan”?	Setiap hari kita masih belajar <i>ya mbak</i> . Belajar menjadi lebih baik lagi dari hari kemarin supaya bisa menjadi teladan bagi orang-orang di sekitar kita. Entah itu perkataan maupun perbuatan kita tetap mengusahakan untuk melakukan yang terbaik di setiap harinya. Kalau yang sudah bisa dilihat itu Bapak Ibu pengawas yang setiap hari Selasa mengisi materi <i>ngaji</i> di masjid. Saya rasa beliau-beliau ini sudah bisa menjadi teladan bagi kita sesama ASN atau bahkan menjadi teladan bagi masyarakat di lingkungan sekitarnya.	
8.	Apa saja	Kalau mengacu pada	“Kalau mengacu

	penghargaan/reward yang diterima oleh pegawai berprestasi?	peraturan pemerintah, penghargaan ini bisa berupa piagam penghargaan, pelatihan atau pendidikan untuk peningkatan dan pengembangan kompetensi, kemudian ikut serta dalam pertemuan bersama para pimpinan Kementerian Agama.	pada peraturan pemerintah,... pimpinan Kementerian Agama.”
--	---	--	---

Lampiran 8

Dokumentasi



Wawancara dengan Bapak Drs. Baharuddin, M.Pd.



Wawancara dengan Bapak Dr. Syaikhul Munib, M.Ag.



Wawancara dengan Bapak Jamil Mashadi S. Sos.



Wawancara dengan Ibu Axelda Martha, S.Pd.



Wawancara dengan Ibu Anisa Amalia Muslimah, S.Kom.



Wawancara dengan Ibu Wahyuning Styani



Wawancara dengan Ibu Suci Rizky Amalia, S.Ap.



Wawancara dengan Ibu Ainul Rohmah, S.E.



Kegiatan Rutin Apel Pagi Setiap Hari Senin



Kegiatan Kajian Rutin Setiap Hari Selasa



Diskusi Bersama Radio Mayangkara Terkait Pemberian Hukuman Disiplin Di Lembaga Pendidikan



Pembinaan Guru dan Pegawai RA, GUPPI, MIN 6 Blitar & MTsN 10 Blitar



Kegiatan Monev Pada RA, MI, Mts dan MA Kecamatan Sutojayan, Panggungrejo, Wonotirto, Bakung dan Kademangan



Rapat Kerja Bersama Pengawas Dan Kepala Sekolah



**Pelantikan Jabatan Fungsional di Lingkungan Kantor
Kementerian Agama Kabupaten Blitar**



**Penandatanganan Kerja Sama Program Sanitasi
Tahap 2 Wilayah Kab. Blitar**



Aktifitas Pelayanan di Bagian PTSP

Jurnal Bimbingan Skripsi

10/29/24, 9:14 PM

Sistem Informasi Akademik Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang 2.0



KEMENTERIAN AGAMA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG
Jalan Gajayana Nomor 50, Telepon (0341) 551354, Fax: (0341) 572533
Website: <http://www.uin-malang.ac.id> Email: info@uin-malang.ac.id

JURNAL BIMBINGAN SKRIPSI/TESIS/DISERTASI

IDENTITAS MAHASISWA

NIM : 200106110042
Nama : NABIELA WAFIQ AZIZAH
Fakultas : ILMU TARBIYAH DAN KEGURUAN
Jurusan : MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
Dosen Pembimbing 1 : Prof. Dr. H. Nur Ali, M.Pd
Dosen Pembimbing 2 :
Judul Skripsi/Tesis/Disertasi : PEMBENTUKAN BUDAYA RELIGIUS SEBAGAI UPAYA PENINGKATAN KINERJA PEGAWAI KANTOR KEMENTERIAN AGAMA KABUPATEN BLITAR

IDENTITAS BIMBINGAN

No	Tanggal Bimbingan	Nama Pembimbing	Deskripsi Proses Bimbingan	Tahun Akademik	Status
1	12 September 2023	Prof. Dr. H. Nur Ali, M.Pd	Konsultasi outline proposal, membaca lebih banyak jurnal dan referensi terkait budaya organisasi	Ganjil 2023/2024	Sudah Dikoreksi
2	06 Oktober 2023	Prof. Dr. H. Nur Ali, M.Pd	Konsultasi outline, lebih banyak lagi membaca referensi dari jurnal, tesis dan disertasi	Ganjil 2023/2024	Sudah Dikoreksi
3	10 November 2023	Prof. Dr. H. Nur Ali, M.Pd	Konsultasi bab 1, Ganti variabel dari budaya religius ke budaya kerja	Ganjil 2023/2024	Sudah Dikoreksi
4	09 Januari 2024	Prof. Dr. H. Nur Ali, M.Pd	acc judul baru menjadi Implementasi Nilai-nilai Budaya Kerja Kementerian Agama Sebagai Upaya Peningkatan Kinerja Pegawai Kantor Kementerian Agama Kabupaten Blitar	Genap 2023/2024	Sudah Dikoreksi
5	02 Februari 2024	Prof. Dr. H. Nur Ali, M.Pd	Konsultasi bab 1, 2 dan 3	Genap 2023/2024	Sudah Dikoreksi
6	06 Februari 2024	Prof. Dr. H. Nur Ali, M.Pd	Revisi nomor halaman dan sumber informasi; serta Membaca lebih banyak lagi terkait metodologi penelitian	Genap 2023/2024	Sudah Dikoreksi
7	13 Februari 2024	Prof. Dr. H. Nur Ali, M.Pd	Mengumpulkan revisi terdahulu, tambahan revisi informan kurang lengkap Acc untuk ujian seminar proposal	Genap 2023/2024	Sudah Dikoreksi
8	19 Maret 2024	Prof. Dr. H. Nur Ali, M.Pd	Mengumpulkan revisi dari ujian seminar proposal. Segera membuat instrumen penelitian untuk bisa segera melakukan penelitian.	Genap 2023/2024	Sudah Dikoreksi
9	02 April 2024	Prof. Dr. H. Nur Ali, M.Pd	Bimbingan terkait instrumen wawancara. Menambahkan kolom untuk fokus penelitian, Memperjelas indikator pertanyaan, Memperbaiki diksi pada kalimat tanya.	Genap 2023/2024	Sudah Dikoreksi
10	10 September 2024	Prof. Dr. H. Nur Ali, M.Pd	Mengumpulkan Bab 4 Paparan Data dan Hasil Penelitian.	Ganjil 2023/2024	Sudah Dikoreksi
11	13 September 2024	Prof. Dr. H. Nur Ali, M.Pd	Revisi Bab 4, menambahkan data dari observasi dan data dokumentasi pendukung data dilampirkan pada bab 4	Ganjil 2023/2024	Sudah Dikoreksi
12	17 September 2024	Prof. Dr. H. Nur Ali, M.Pd	Mengumpulkan revisi bab 4	Ganjil 2023/2024	Sudah Dikoreksi
13	20 September 2024	Prof. Dr. H. Nur Ali, M.Pd	Mengumpulkan naskah skripsi Bab 5 dan 6	Ganjil 2023/2024	Sudah Dikoreksi
14	08 Oktober 2024	Prof. Dr. H. Nur Ali, M.Pd	Mengumpulkan naskah lengkap bab 1 sampai 6 beserta lampiran	Ganjil 2023/2024	Sudah Dikoreksi
15	15 Oktober 2024	Prof. Dr. H. Nur Ali, M.Pd	Revisi naskah: merapikan daftar isi, memperbaiki lembar persembahan dan memperbaiki abstrak	Ganjil 2023/2024	Sudah Dikoreksi

Kaprod,

<https://siskad.uin-malang.ac.id/2.0/cb-PrintJurnalBimbinganTA-cf36a5256c3e26d0b0c3b0e0413b4ee79c3314c272082dfb6e33051ae0>

Dr. Nurul Yaqien, S.Pd.I, M.Pd.

Telah disetujui
Untuk mengajukan ujian Skripsi/Tesis/Desertasi

Dosen Pembimbing 2

Malang, 29 Oktober 2024
Dosen Pembimbing 1

Prof. Dr. H. Nur Ali, M.Pd

Kajur / Kaprodi,

Dr. Murul Yaqien, S.Pd.I, M.Pd

Sertifikat Bebas Plagiasi

	KEMENTERIAN AGAMA UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG FAKULTAS ILMU TARBIYAH DAN KEGURUAN PUSAT PENELITIAN DAN ACADEMIC WRITING
<i>Sertifikat Bebas Plagiasi</i>	
Nomor: 1178/Un.03.1/PP.00.9/11/2024	
diberikan kepada:	
Nama	: Nabiela Wafiq Azizah
NIM	: 200106110042
Program Studi	: Manajemen Pendidikan Islam
Judul Karya Tulis	: Implementasi Nilai-Nilai Budaya Kerja Dalam Peningkatan Kinerja Pegawai Kementerian Agama Kabupaten Bitar
Naskah Skripsi/Tesis sudah memenuhi kriteria anti plagiasi yang ditetapkan oleh Pusat Penelitian dan Academic Writing, Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan, Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.	
	 Malang, 6 November 2024 KEMENTERIAN AGAMA UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG PUSAT PENELITIAN DAN ACADEMIC WRITING Afwadzi

Lampiran 13

Biodata Mahasiswa



Nama : Nabiela Wafiq Azizah

NIM : 200106110042

Tempat, Tanggal Lahir : Blitar, 11 Januari 2002

Fakultas : Ilmu Tarbiyah dan Keguruan

Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam

Tahun Masuk : 2020

Alamat : Dsn. Karangtengah 001/007 Ds. Pikatan
Kec.Wonodadi Kab. Blitar

Email : nabielawafiqazizah@gmail.com

No. HP : 085645924086

Pendidikan Formal : - TK Plus Hasyim Asy' Ari
- SDI Hasyim Asy' Ari
- MTsN 1 Blitar
- SMAN 1 Srengat
- S-1 MPI UIN Maulana Malik Ibrahim Malang