

**IMPLEMENTASI LIMA BUDAYA KERJA KEMENTRIAN AGAMA
KOTA MALANG DALAM OPTIMALISASI
KUALITAS LAYANAN MASYARAKAT**

SKRIPSI

OLEH

ADZRAAH RAMBU HUMAIRAH HIDRIANI

NIM. 210106110053



**PROGRAM STUDI S-1 MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
FAKULTAS ILMU TARBIYAH DAN KEGURUAN
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM
MALANG**

2025

**IMPLEMENTASI LIMA BUDAYA KERJA KEMENTRIAN AGAMA
KOTA MALANG DALAM OPTIMALISASI
KUALITAS LAYANAN MASYARAKAT**

SKRIPSI

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

**Oleh
Adzraah Rambu Humairah Hidriani
NIM. 210106110103**



**PROGRAM STUDI S-1 MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
FAKULTAS ILMU TARBIYAH DAN KEGURUAN
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM
MALANG**

2025

LEMBAR LOGO



LEMBAR PERSETUJUAN SIDANG SKRIPSI

IMPLEMENTASI LIMA BUDAYA KERJA KEMENTRIAN AGAMA KOTA MALANG DALAM OPTIMALISASI KUALITAS LAYANAN MASYARAKAT

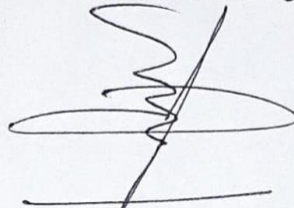
Oleh:

Adzraah Rambu Humairah Hidriani

NIM. 210106110053

Telah diperiksa dan disetujui pada tanggal 21 Mei 2025 untuk
dipertanggungjawabkan dalam sidang skripsi

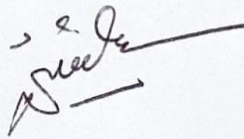
Dosen Pembimbing



Dr. H. Ali Nasith M.SI., M.Pd.I
NIP. 19640705 1986 03 1 003

Mengetahui,

Ketua Program Studi Manajemen Pendidikan Islam



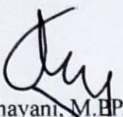
Dr. Nurul Yaqien, S.Pd.I., M.Pd
NIP. 19781119 2006 04 1 001

LEMBAR PENGESAHAN

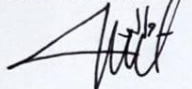
LEMBAR PENGESAHAN

Skripsi dengan judul **“Implementasi Lima Budaya Kerja Kementerian Agama Kota Malang Dalam Optimalisasi Kualitas Layanan Masyarakat”** oleh **Adzraah Rambu Humairah Hidriani** ini telah dipertahankan di depan sidang penguji dan dinyatakan **lulus** pada tanggal 20 Juni 2025.

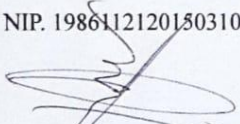
Dewan Penguji


Ulfah Muhayani, M.P., Ph.D
NIP. 197906022015032001

Ketua (Penguji Utama)


Walid Fajar Antariksa, M.M
NIP. 198611212015031003

Penguji


Dr. H. H. Ali Nasith, M.SI., M.Pd.I
NIP. 196407051986031003

Sekretaris

Mengesahkan,

Dekan Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan


UIN Maulana Malik Ibrahim Malang
Prof. Dr. H. Nur Ali, M.Pd
NIP. 19650403 199803 1 002

NOTA DINAS PENDAMPING

Dr. H. Dr. H. Ali Nasith M.SI., M.Pd.I

Dosen Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan

Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang

Malang, 21 Mei 2025

Kepada Yth,

Dekan Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Maulana Malik Ibrahim Malang
Di Malang

Assalamu 'alaikum Wr. Wb.

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

Nama : Adzraah Rambu Humairah Hidriani

NIM : 210106110053

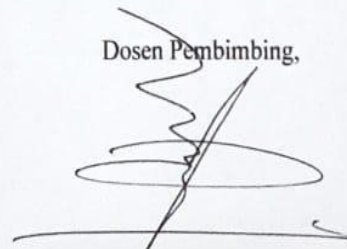
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam

Judul Skripsi : Implementasi Lima Budaya Kerja Kementerian Agama Kota Malang Dalam Meningkatkan Kualitas Layanan Masyarakat

Oleh karena itu, selaku pembimbing skripsi dari mahasiswa di atas, maka kami berpendapat bahwasanya mahasiswa tersebut sudah layak untuk mempertanggungjawabkan penelitian skripsinya dalam sidang skripsi. Demikian rekomendasi dari kami, kurang lebihnya mohon maaf.

Wassalamu 'alaikum Wr. Wb.

Dosen Pembimbing,



Dr. H. Ali Nasith M.SI., M.Pd.I
NIP. 19640705 1986 03 1 003

LEMBAR PERNYATAAN KEASLIAN TULISAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Adzraah Rambu Humairah Hidriani

NIM : 210106110053

Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam

Judul Skripsi : Implementasi Lima Budaya Kementerian Agama Kota Malang
Dalam Optimalisasi Kualitas Layanan Masyarakat

Menyatakan dengan sebenarnya, bahwa skripsi ini merupakan karya saya sendiri, bukan plagiasi dari karya yang telah ditulis atau diterbitkan orang lain. Adapun pendapat atau temuan orang lain dalam tugas akhir skripsi ini dikutip atau dirujuk sesuai kode etik penulisan karya ilmiah dan dicantumkan dalam daftar rujukan. Apabila di kemudian hari ternyata skripsi ini terdapat unsur-unsur plagiasi, maka saya bersedia untuk diproses sesuai dengan peraturan yang berlaku.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sadar dan sebenarnya, tanpa ada unsur keterpaksaan dari pihak manapun.

Malang, 21 Mei 2025

Yang Membuat Pernyataan



Adzraah Rambu Humairah H
NIM. 210106110053

LEMBAR MOTO

وَقُلْ اَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللّٰهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ ۖ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ اِلٰى عِلْمِ الْغَيْبِ
وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ

Terjemahan:

105. Katakanlah (Nabi Muhammad), “Bekerjalah! Maka, Allah, rasul-Nya, dan orang-orang mukmin akan melihat pekerjaanmu. Kamu akan dikembalikan kepada (Zat) yang mengetahui yang gaib dan yang nyata. Lalu, Dia akan memberitakan kepada kamu apa yang selama ini kamu kerjakan.”¹

¹ Al-Qur'an Al-Karim dan Terjemah Bahasa Indonesia, At-taubah 105 (Surabaya: Fajar Mulya, 2011), hlm. 245

LEMBAR PERSEMBAHAN

Bismillahirrahmanirrohim

Segala puji bagi Allah SWT atas rahmat dan hidayah-Nya yang memungkinkan penulis menyelesaikan skripsi ini sebagai syarat memperoleh gelar Sarjana (S1) pada Program Studi Manajemen Pendidikan Islam, Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan, UIN Maulana Malik Ibrahim Malang. Sholawat dan salam tercurah kepada Nabi Muhammad SAW beserta keluarga dan sahabatnya. Skripsi ini merupakan hasil perjuangan panjang penulis yang penuh tantangan, dan tentu tidak terlepas dari dukungan berbagai pihak, baik secara moril maupun materil. Oleh karena itu, karya ini penulis persembahkan untuk semua pihak yang telah memberikan dukungan dan doa.

Dengan itu skripsi ini saya persembahkan kepada:

1. Cinta pertamaku yang sudah berbahagia di surga Alm. Bapak Umbu Aha tercinta, untuk semua kenangan yang menjadikan pengingat pada penulis sebagai kekuatan dalam menyelesaikan studi ini.
2. Pintu surgaku Ibu Sitti Nurhayati tersayang, yang sudah selalu membersamai penulis dalam keadaan apapun, yang selalu menjadi tempat paling sedih dan bahagia bagi penulis, untuk semua cinta, perhatian, kasih sayang yang diberikan dalam berbagai bentuk kepada penulis. Terima kasih untuk semua doa, dukungan dan pengorbanan yang telah diberikan sehingga penulis mampu menyelesaikan studinya sampai meraih gelar

sarjana. Semoga beliau panjang umur, sehat, bahagia selalu dan bisa terus membersamai penulis hingga sukses nanti.

3. Untuk saudara kandungku, Kak Mahfudz, Kak Arya, Kak Rizqi dan adek tersayang Daeng terimah kasih untuk dukungan dan doanya sehingga penulis bisa menyelesaikan studinya.
4. Dosen pembimbing saya Bapak Dr. H. Ali Nasith M.SI., M.Pd.I yang sudah memberikan arahan dan koreksi sehingga skripsi ini dapat terselesaikan.
5. Para informan di Kementrian Agama Kota Malang, Terimah kasi bapak kepala kantor, Ibu kasubbag Tu, para kasi, Staf PTSP dan masyarakatan pengguna layanan yang telah membantu proses penelitian ini dengan penuh keterbukaan yang menjadikan penulis bisa menyelesaikan penelitian ini dengan baik.
6. Teman-teman sahabat seperjuangan di Jurusan MPI dan semua teman yang selalu memberi semangat, tawa, dan motivasi. Kebersamaan kalian telah memberi warna dan makna dalam perjalanan akademik ini.
7. Untuk diriku sendiri, dengan cinta dan rasa bangga Adzraah Rambu Humairah Hidriani terimakasih atas segala hal yang sudah diusahakan meskipun dirasa berat tetapi ternyata semangat dan kerja keras ini dapat dibuktikan dengan karya yang sudah dapat diselesaikan dengan baik.

KATA PENGANTAR

Dengan mengucapkan puji dan syukur peneliti panjatkan kehadiran Allah SWT yang Maha Pengasih lagi Maha Penyayang dan atas limpahan rahmat, taufiq, dan hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan judul “Implementasi Lima Budaya Kerja Kementrian Agama Kota Malang Dalam Optimalisasi Kualitas Layanan Masyarakat” sebagai syarat untuk menyelesaikan program S-1 Manajemen Pendidikan Islam Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang. Salawat dan salam semoga tetap terlimpahkan kepada Nabi Muhammad SAW yang telah menunjukkan jalan yang lurus yang diridloi oleh Allah.

Pada proses penyelesaian skripsi ini, berbagai pihak telah memberikan kontribusi yang baik. baik secara langsung maupun tidak langsung seperti berupa bimbingan, arahan, dorongan, kritik dan semangat telah sangat membantu penulis dalam menyelesaikan skripsi ini dengan lancar. Melalui kesempatan ini, penulis ingin menyampaikan ucapan terima kasih kepada:

1. Bapak Prof. Dr. Zainuddin, MA selaku Rektor Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
2. Bapak Prof Dr. H. Nur Ali, M.Pd selaku Dekan Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
3. Bapak Dr. Nurul Yaqien, S,Pd.I.,M.Pd selaku Ketua Jurusan Manajemen Pendidikan Islam Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.

4. Ibu Dr. Devi Pramitha, M.Pd.I selaku Sekretaris Jurusan Manajemen Pendidikan Islam Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
5. Bapak Dr. H. Muhammad In'am Esha, M.Ag selaku Dosen Wali yang telah membimbing dan mengarahkan penulis dalam menentukan tujuan akademik selama masa perkuliahan.
6. Bapak Dr. H. Ali Nasith M.SI., M.Pd.I Dosen Pembimbing yang telah memberikan bimbingan dan arahnya dalam penyelesaian skripsi ini.
7. Seluruh Dosen Jurusan Manajemen Pendidikan Islam (MPI) Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang, yang telah memberikan ilmu dan bimbingan akademik selama masa studi.
8. Kepada Kementrian Agama Kota Malang yang telah membantu peneliti dalam proses penelitian.
9. Seluruh informan yang telah membantu peneliti dalam proses pengumpulan data penelitian.
10. Teman-teman seperjuangan di Jurusan Manajemen Pendidikan Islam, terima kasih atas kebersamaan, semangat, dan bantuan selama masa perkuliahan hingga tahap penyusunan skripsi ini.

Penulis menyadari bahwa pada penulisan ini masih banyak kekurangan serta kelemahan. Oleh karena itu, penulis mengharapkan kritik dan saran dari semua pihak untuk memperbaiki kekurangan atau keterbatasan yang ada dalam skripsi

ini. Semoga skripsi ini bermanfaat bagi para pembaca dan dapat dijadikan referensi untuk peneliti selanjutnya.

Malang, 21 Mei 2025

Penulis

Adzraah Rambu Humairah Hidriani

NIM. 210106110053

DAFTAR ISI

LEMBAR LOGO	iii
LEMBAR PERSETUJUAN SIDANG SKRIPSI	iv
LEMBAR PENGESAHAN	v
NOTA DINAS PENDAMPING.....	vi
LEMBAR PERNYATAAN KEASLIAN TULISAN.....	vii
LEMBAR MOTO.....	viii
LEMBAR PERSEMBAHAN	ix
KATA PENGANTAR.....	xi
DAFTAR ISI.....	xiv
DAFTAR TABEL	xvii
DAFTAR GAMBAR	xviii
ABSTAK.....	xix
ABSTRACT	xx
الملخص.....	xxi
PEDOMAN TRANSLITERASI	xxii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
A. Konteks Penelitian	1
B. Fokus Penelitian	4
C. Tujuan Penelitian.....	5
D. Manfaat Penelitian	5
E. Orisinalitas Penelitian	6
F. Definisi Istilah.....	19
G. Sistematika Kependulisan	19
BAB II KAJIAN TEORI	21
A. BUDAYA KERJA	21
1. Pengertian Budaya Kerja.....	21
2. Fungsi dan Manfaat Budaya Kerja.....	23
3. Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Budaya Kerja.....	25
4. Budaya Kerja Dalam Prespektif Islam.....	27
B. LIMA BUDAYA KERJA KEMENTERIAN AGAMA	29
1. Integritas.....	30

2. Profesionalitas	32
3. Inovasi	33
4. Tanggung Jawab	35
5. Keteladanan	38
C. KUALITAS LAYANAN	41
1. Pengertian Kualitas Layanan	41
2. Ukuran atau Dimensi Kualitas Layanan	42
3. Prinsip-prinsip Kualitas Layanan	43
4. Kualitas Layanan Dalam Perspektif Islam	46
D. KERANGKA BERFIKIR	47
BAB III METODE PENELITIAN	48
A. Pendekatan dan Jenis Penelitian	48
B. Lokasi Penelitian	49
C. Kehadiran Peneliti	50
D. Metode Pengumpulan Data	52
E. Metode Analisis Data	56
F. Pengecekan Keabsahan Data	58
BAB IV PAPARAN DATA DAN HASIL PENELITIAN	61
A. Paparan Data	61
1. Sejarah Kantor Kementerian Agama Kota Malang	61
2. Visi Misi Kementerian Agama Kota Malang	63
3. Struktur Organisasi	65
B. Hasil Penelitian	66
1. Implementasi Lima budaya Kerja Di Kementerian Agama Kota Malang	67
2. Kualitas Layanan Di Kementerian Agama Kota Malang Menurut Masyarakat	140
BAB V PEMBAHASAN	150
A. Implementasi Lima Budaya Kerja Kemenag Kota Malang	150
B. Kualitas Layanan Di Kementerian Agama Kota Malang Menurut Masyarakat	167
BAB VI PENUTUP	171
A. KESIMPULAN	171
B. SARAN	173

DAFTAR PUSTAKA.....	174
LAMPIRAN.....	178
BIODATA PENULIS.....	186

DAFTAR TABEL

Table 1 Orisinalitas Penelitian	14
Table 2 Informan Penelitian	54

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1 Logo Lima Budaya Kerja	30
Gambar 2 Proses Pengumpulan Data	58
Gambar 3 Struktur Organisasi.....	66
Gambar 4 Monitoring SPI.....	79
Gambar 5 Surat Himbauan Untuk Hindari ASN dari Gratifikasi.....	82
Gambar 6 Kegiatan Upacara	91
Gambar 7 Laporan Kinerja	94
Gambar 8 Pengembangan Aplikasi Layanan Senyum	101
Gambar 9 Kegiatan ABG	106
Gambar 10 Pelatihan Kepemimpinan Administrator	110
Gambar 11 Sosialisasi Aplikasi Srikandi	114
Gambar 12 Kegiatan Majelis Taklim	129
Gambar 13 Pelayanan PTSP.....	132
Gambar 14 Arahan Pada Bawahan.....	136
Gambar 15 Ruang Tunggu	142

ABSTAK

Adzraah Rambu Humairah Hidriani. 2025. *Implementasi Lima Budaya Kerja Kementerian Agama Dalam Optimalisasi Kualitas Layanan Masyarakat*. Skripsi. Program Studi Manajemen Pendidikan Islam, Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan, Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang, Pembimbing Skripsi: Dr. H. Ali Nasith, M.Si., M.Pd.I

Kata Kunci: Lima Budaya Kerja Kementerian Agama, Kualitas Layanan Masyarakat.

Budaya kerja tidak hanya sekedar aturan atau kebijakan tertulis, tetapi lebih pada cara berpikir, bertindak, dan berinteraksi sehari-hari yang telah terinternalisasi dalam setiap individu di dalam organisasi. Budaya kerja yang kuat dapat menjadi aset berharga bagi suatu organisasi, karena dapat meningkatkan kinerja, kepuasan karyawan, dan loyalitas pelanggan.

Penelitian ini berfokus pada Implementasi Lima Budaya Kerja Kementerian Agama Dalam Optimalisasi Kualitas Layanan Masyarakat. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana implementasi lima budaya kerja kementerian agama dalam optimalisasi kualitas layanan masyarakat. Manfaat dari penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi bagi kementerian agama lain dalam mengimplementasikan lima budaya kerja kementerian agama dalam mengoptimalkan kualitas layanan masyarakat.

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kualitatif dengan jenis studi deskriptif. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam, observasi, dan dokumentasi terhadap pihak-pihak yang terlibat dalam implementasi budaya kerja di kementerian agama kota Malang, seperti kepala kantor, kasubbag TU, kasi, staf PTSP serta masyarakat pengguna layanan. Data yang diperoleh kemudian dianalisis melalui tahapan reduksi data, penyajian data, dan penarikan Kesimpulan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa nilai-nilai budaya kerja telah diinternalisasi dalam berbagai aspek pelayanan, mulai dari sikap etis dan profesionalisme pegawai, hingga inovasi teknologi seperti sistem PTSP. Dimensi integritas dan keteladanan terbukti membentuk citra positif institusi, sementara profesionalisme dan tanggung jawab mendorong efisiensi kerja. Namun, masih terdapat tantangan dalam hal pemerataan beban kerja, pelayanan di beberapa seksi terkendala dikarenakan kurangnya SDM. Secara keseluruhan, implementasi Lima Budaya Kerja memberikan kontribusi nyata terhadap peningkatan kualitas layanan dan kepercayaan masyarakat, meskipun diperlukan evaluasi berkala dan penguatan kapasitas sumber daya manusia.

ABSTRACT

Adzraah Rambuh Humairah Hidriani. 2025. *Implementation of the Ministry of Religion's Five Work Cultures in Optimizing the Quality of Community Services*. Thesis. Islamic Education Management Study Program, Faculty of Tarbiyah and Teacher Training, Maulana Malik Ibrahim State Islamic University Malang, Thesis Supervisor: Dr. H. Ali Nasith, M.Si., M.Pd.I

Keywords: Five Work Cultures of the Ministry of Religion, Quality of Community Services.

Work culture is not just a written rule or policy, but rather a way of thinking, acting, and interacting on a daily basis that has been internalized in every individual in the organization. A strong work culture can be a valuable asset to an organization, as it can improve performance, employee satisfaction, and customer loyalty.

This research focuses on the Implementation of the Five Work Cultures of the Ministry of Religion in Optimizing the Quality of Community Services. The purpose of this study is to find out how to implement the five work cultures of the Ministry of Religion in optimizing the quality of community services. The benefits of this research are expected to be a reference for other ministries of religion in implementing the five work buddas of the ministry of religion in optimizing the quality of community services.

The method used in this study is a qualitative approach with a descriptive study type. The data collection technique was carried out through in-depth interviews, observations, and documentation of parties involved in the implementation of work culture at the Ministry of Religion of Malang City, such as the head of the office, the head of the TU subdivision, the head of the TU subdivision, the head of PTSP, PTSP staff and the service user community. The data obtained was then analyzed through the stages of data reduction, data presentation, and conclusion drawn.

The results of the study show that work culture values have been internalized in various aspects of service, ranging from ethical attitudes and professionalism of employees, to technological innovations such as the PTSP system. The dimensions of integrity and exemplary are proven to form a positive image of the institution, while professionalism and responsibility drive work efficiency. However, there are still challenges in terms of equitable distribution of workload, consistency of procedures between units, and strengthening digital-based training. Overall, the implementation of the Five Work Cultures makes a real contribution to improving the quality of services and public trust, although periodic evaluations and strengthening of human resource capacity are needed.

المخلص

أدزراه رامبو حميرة هيدر (٢٠٢٥). اطروحه. برنامج دراسة إدارة التربية الإسلامية، كلية التربية وتدريب المعلمين، مولانا مالك إبراهيم جامعة الدولة الإسلامية ملانج، مشرف الرسالة: د. ح. علي نصيح، الماجستير في العلوم، الماجستير في التربية الإسلامية.

الكلمات المفتاحية: خمس ثقافات عمل لوزارة الدين، جودة الخدمات المجتمعية.

ثقافة العمل ليست مجرد قاعدة أو سياسة مكتوبة ، بل هي طريقة للتفكير والتصرف والتفاعل على أساس يومي تم استيعابها في كل فرد في المنظمة. يمكن أن تكون ثقافة العمل القوية رصيذا قيما للمؤسسة ، حيث يمكنها تحسين الأداء ورضا الموظفين وولاء العملاء.

يركز هذا البحث على تنفيذ ثقافات العمل الخمس لوزارة الدين في تحسين جودة الخدمات المجتمعية. الغرض من هذه الدراسة هو معرفة كيفية تطبيق ثقافات العمل الخمس لوزارة الشؤون الدينية في تحسين جودة الخدمات المجتمعية. من المتوقع أن تكون فوائد هذا البحث مرجعا لوزارات الدين الأخرى في تنفيذ بودا العمل الخمسة لوزارة الدين في تحسين جودة الخدمات المجتمعية.

الطريقة المستخدمة في هذه الدراسة هي منهج نوعي من نوع الدراسة الوصفية. تم تنفيذ تقنية جمع البيانات من خلال المقابلات المتعمقة والملاحظات والتوثيق للأطراف المشاركة في تنفيذ ثقافة العمل في وزارة الديانين في مدينة مالانج ، مثل رئيس المكتب ، ورئيس القسم الفرعي ل ، ورئيس قسم ، وموظف ومجتمع مستخدمي الخدمة. ثم تم تحليل البيانات التي تم الحصول عليها من خلال مراحل تقليل البيانات وعرض البيانات واستخلاص الاستنتاج.

تظهر نتائج الدراسة أنه تم استيعاب قيم ثقافة العمل في مختلف جوانب الخدمة ، بدءاً من المواقف الأخلاقية والمهنية للموظفين ، إلى الابتكارات التكنولوجية مثل نظ. ثبت أن أبعاد النزاهة والنموذج تشكل صورة إيجابية للمؤسسة ، بينما تدفع الاحتراف والمسؤولية كفاءة العمل. ومع ذلك، لا تزال هناك تحديات من حيث التوزيع العادل لعبء العمل، واتساق الإجراءات بين الوحدات، وتعزيز التدريب الرقمي. وبصفة عامة، يسهم تنفيذ ثقافات العمل الخمس إسهاما حقيقيا في تحسين نوعية الخدمات وثقة الجمهور، على الرغم من الحاجة إلى إجراء تقييمات دورية وتعزيز قدرات الموارد البشرية

PEDOMAN TRANSLITERASI

A. Konsonan

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:

Arab	Indonesia	Arab	Indonesia
أ	‘	ط	t}
ب	B	ظ	z}
ت	T	ع	‘
ث	Th	غ	gh
ج	J	ف	F
ح	h}	ق	Q
خ	Kh	ك	K
د	D	ل	L
ذ	Dh	م	M
ر	R	ن	N
ز	Z	و	W
س	S	ه	H
ش	Sh	ء	‘
ص	s}	ي	Y
ض	d}		

B. Vokal Panjang

Vokal (a) panjang = â

Vokal (i) panjang = î

Vokal (u) panjang = û

C. Vokal Diftong

أَو = aw

أَي = ay

أُؤ = û

إِي = î

BAB I

PENDAHULUAN

A. Konteks Penelitian

Pada sebuah organisasi pasti mempunyai budaya organisasi yang menjadi cerminan dalam organisasi tersebut. Budaya organisasi dapat diartikan sebagai seperangkat sistem yang di dalamnya terdapat nilai-nilai, norma-norma, keyakinan-keyakinan, asumsi-asumsi yang berlaku, disepakati dan diikuti oleh semua anggota yang dijadikan pedoman atas perilaku maupun menjadi solusi atas masalah-masalah yang mungkin terjadi.² Dalam dunia kerja yang semakin kompetitif, budaya kerja yang positif menjadi salah satu faktor penentu keberhasilan suatu organisasi.

Budaya kerja tidak hanya sekedar aturan atau kebijakan tertulis, tetapi lebih pada cara berpikir, bertindak, dan berinteraksi sehari-hari yang telah terinternalisasi dalam setiap individu di dalam organisasi. Budaya kerja yang kuat dapat menjadi aset berharga bagi suatu organisasi, karena dapat meningkatkan kinerja, kepuasan karyawan, dan loyalitas pelanggan. Budaya kerja, sebagaimana Dikemukakan Osborn dan Plastrik dalam buku Suryono, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, adalah sekumpulan perilaku emosional dalam kerangka psikologis yang diserap secara mendalam dan dianut oleh para anggota organisasi.³ Jika suatu organisasi memiliki budaya kerja yang positif akan mendorong pertumbuhan, produktivitas maupun kesejahteraan seluruh anggota organisasi. Dari budaya kerja yang positif

² Edy Sutrisno, *Budaya Organisasi* (Prenada Media, 2019).

³ Agus Suryono, *Manajemen Sumberdaya Manusia: Etika Dan Standar Profesional Sektor Publik* (Universitas Brawijaya Press, 2011).

juga akan sangat berpengaruh bukan hanya pada anggota internal saja tetapi juga berpengaruh pada kualitas pelayanan yang akan diterima oleh masyarakat.⁴ Yang mana pada era ini ekspektasi yang diberikan oleh masyarakat pada pelayanan publik terus meningkat. Masyarakat bukan hanya menuntut kecepatan namaun juga transparansi, keadilan dan pertimbangan pada berbagai interaksi dengan organisasi. Pada konteks ini budaya kerja yang baik menjadi tolak ukur bagi seluruh anggota dalam organisasi dalam bekerja secara profesional, efisiensi, dan berintegrasi tinggi.

Kantor Kementerian Agama Republik Indonesia merupakan lembaga pemerintah tingkat bawah yang menangani tugas-tugas tertentu yang berkaitan dengan keagamaan. Di mana sektor keagamaan diawasi oleh Kantor Kementerian Agama. Kementerian Agama Indonesia harus dilengkapi dengan baik untuk melayani semua warganya. Kantor Kementrian Agama melakukan tugas dan fungsi Kementrian Agama dalam wilayah kabupaten/kota sesuai pada kebijakan kepala kantor wilayah kabupaten/kota masing-masing.

Pelayanan publik yang berkualitas menjadi salah satu indikator keberhasilan suatu lembaga, termasuk Kementerian Agama. Kementerian Agama sebagai lembaga yang memiliki peran sentral dalam kehidupan beragama masyarakat, dituntut untuk terus meningkatkan kualitas pelayanannya. Dalam upaya mewujudkan pelayanan yang prima, Kementerian Agama telah menetapkan lima nilai budaya kerja sebagai

⁴ Sudarta, "Mengubah Budaya Kerja Sebagai Upaya Meningkatkan Kualitas Bangsa," *Media Neliti* 16, no. 1 (2022): 7–8.

pedoman bagi seluruh jajarannya. Dalam konteks desentralisasi, pemerintah daerah memiliki kewenangan yang cukup besar dalam penyelenggaraan pemerintahan, termasuk di dalamnya adalah pelayanan publik. Kementerian Agama sebagai salah satu unit pelaksana teknis daerah (UPTD) di tingkat kota, memiliki peran strategis dalam memberikan pelayanan keagamaan kepada masyarakat. Adapun Parasuraman mendefinisikan kualitas layanan sebagai kesenjangan antara apa yang dialami pelanggan dan apa yang mereka harapkan dari layanan yang mereka terima. Lewis dan Booms menyatakan bahwa kualitas layanan adalah ukuran seberapa baik suatu layanan memenuhi kebutuhan dan harapan klien.⁵

Meningkatnya kesadaran masyarakat Kota Malang terhadap hak-hak layanan publik dan kemudahan akses digital membuat tuntutan terhadap layanan Kementerian Agama menjadi semakin tinggi. Warga menginginkan pelayanan yang cepat, ramah, dan profesional, sesuai dengan prinsip good governance. Namun, budaya birokrasi lama yang masih bertahan menjadi tantangan tersendiri dalam memenuhi tuntutan tersebut.

Untuk menjawab tantangan pelayanan yang kompleks, Kementerian Agama RI mencanangkan Lima Budaya Kerja sebagai nilai dasar organisasi: Integritas, Profesionalitas, Inovasi, Tanggung Jawab, dan Keteladanan. Nilai-nilai ini diharapkan mampu menjadi pondasi moral

⁵ Sinollah dan Masruroh, "Dalam Membentuk Kepuasan Pelanggan Sehingga Tercipta Loyalitas Pelanggan (Studi Kasus Pada Toko Mayang Collection Cabang Kepanjen)," *Jurnal Dialektika*, 2019, 4.

sekaligus operasional dalam memberikan layanan prima kepada masyarakat.

Di tingkat daerah, seperti di Kementerian Agama Kota Malang, implementasi lima budaya kerja masih menghadapi tantangan. Pelaksana lapangan belum seluruhnya memahami atau menginternalisasi nilai-nilai tersebut. Diantaranya pada nilai budaya kerja profesional di beberapa seksi belum sepenuhnya diterapkan sesuai dengan indikator yang ada yaitu pegawai mengerjakan pekerjaan tidak sesuai dengan tugas pokoknya yang mana kendala ini disebabkan oleh kurangnya SDM di beberapa seksi yang mengakibatkan beberapa pekerjaan dilakukan oleh satu orang.

Kota Malang sebagai kota pendidikan, wisata, dan budaya memiliki karakter masyarakat yang sangat majemuk. Pelayanan publik di Kemenag harus mampu menjangkau berbagai kelompok masyarakat dari latar belakang agama, sosial, dan ekonomi yang berbeda. Maka, nilai-nilai lima budaya kerja menjadi sangat relevan sebagai panduan moral dan profesional.

Dari latar belakan yang di paparkan, peneliti tertarik untuk meneliti isu-isu yang berkaitan dengan upaya Kementerian Agama dalam menerapkan nilai-nilai budaya dengan judul **“Implementasi Lima Budaya Kementrian Agama Kota Malang Dalam Meningkatkan Pelayanan Masyarakat”**

B. Fokus Penelitian

1. Bagaimana Implementasi Lima Budaya Kerja Di Kementrian Agama Kota Malang?

2. Bagaimana Kualitas Layanan Di Kementrian Agama Kota Malang Menurut Masyarakat?

C. Tujuan Penelitian

1. Mengetahui Implementasi Lima budaya Kerja Di Kementrian Agama Kota Malang.
2. Mengetahui Kualitas Layanan Di Kementrian Agama Kota Malang Menurut Masyarakat.

D. Manfaat Penelitian

1. Secara teoritis
 - a. Dari adanya penelitian ini diharapkan bisa memberikan kontribusi agar dapat mengembangkan budaya organisasi khususnya berkaitan dengan peningkatan kualitas masyarakat.
 - b. Adapun dari hasil penelitian ini bisa dijadikan sebagai acuan dari pihak yang melaksanakan topik yang tidak tercakup pada penelitian ini.
2. Secara praktis
 - a. Untuk peneliti

Hasil penelitian ini dapat memberikan wawasan baru tentang lima budaya kerja kementrian agama kota malang dalam meningkatkan kualitas layanan masyarakat.
 - b. Untuk instansi

Hasil penelitian ini dapat memberikan masukan dan inspirasi kementrian agama kota malang dalam meningkatkan kualitas layanan masyarakat.

E. Orisinalitas Penelitian

Pada bagian ini peneliti mencari studi terdahulu yang berkaitan dengan penelitian saat ini untuk dijadikan perbandingan dalam mencari orisinalitas penelitian.

Pertama, dari penelitian Lesi Zulaini, tahun 2024, berbentuk skripsi. Penelitian ini difokuskan pada “Penerapan Lima Budaya Kerja di Kementerian Agama Provinsi Musi Lawas untuk Meningkatkan Produktivitas Pegawai.” Menggunakan metode penelitian kualitatif, observasi, wawancara, dan dokumentasi untuk mengumpulkan data. Dari penelitian tersebut menghasilkan proses implementasi penerapan lima nilai budaya kantor Kementerian Agama Kabupaten Musi Lawas yaitu: (1) Integritas diartikan sebagai tekad dan kemauan aparatur sipil negara untuk berusaha sebaik-baiknya, bertindak tepat dalam menyelesaikan masalah pekerjaan, dan menaati ketentuan yang berlaku, penolakan pejabat negara terhadap penyuapan, spionase, dan korupsi. (2) Profesionalisme ditunjukkan melalui pegawai negeri sipil yang melaksanakan tugas mereka secara akurat, keseriusan dalam melakukan tanggung jawab dengan kemampuan terbaik, pencapaian yang terukur terhadap tujuan mereka dan hukuman yang tepat, dan mengikuti peraturan yang berlaku. (3) Sistem program yang inovatif adalah sistem yang terus menerus dan teratur ditingkatkan, keterbukaan staf dan penerimaan kritik yang membangun, peningkatan kapasitas secara terus-menerus melalui kepatuhan terhadap evaluasi yang berlaku, serta implementasi dan sosialisasi program. (4) tanggung jawab ditunjukkan melalui melakukan penyelesaian pekerjaan

dengan target waktu yang tepat, penilaian positif dalam tinjauan triwulanan program. (5) Layanan masyarakat yang positif merupakan tanda karakter teladan dan pimpinan pegawai negeri lainnya serta Direktur Kementerian Agama Kabupaten Musi Lawas patut dicontoh.⁶

Kedua, dari penelitian yang dilakukan Maharani, tahun 2023, berbentuk skripsi. Penelitian ini difokuskan pada “Implementasi Lima Nilai Budaya Kementerian di Kabupaten Tanjung Barat Provinsi Jambi.” menggunakan teknik penelitian kualitatif deskriptif. Metode pengumpulan data meliputi observasi, dokumentasi, dan wawancara. Berdasarkan hasil penelitian, lima nilai budaya kerja Kementerian Agama sedang diimplementasikan di Kabupaten Tanjung Jabung Barat. Nilai-nilai tersebut meliputi: 1) Integritas ditunjukkan dengan pegawai berkeinginan untuk berbuat baik dan menyelesaikan masalah kepegawaian secara bijaksana, menaati aturan yang berlaku bagi pegawai dan aturan agama yang dianut oleh pegawai, serta menjauhi suap, uang suap, dan bentuk-bentuk perbuatan tercela lainnya. (2) Profesionalisme meliputi pelaksanaan tugas karyawan dengan tekun, sesuai dengan tanggung jawab dan keterampilan mereka, menanggapi dengan serius ketika dipanggil, dan melakukannya dengan cara yang dapat diukur dan konsisten dengan tujuan yang telah ditetapkan, serta penerimaan imbalan dan sanksi yang sesuai sebagaimana ditetapkan oleh peraturan. (3) Inovasi ditunjukkan dengan sistem program yang terus menerus diperbaiki, staf yang terbuka terhadap kritik yang membangun, serta implementasi dan sosialisasi program melalui pemanfaatan teknologi

⁶ Lesi Zuliani, “Implementasi Lima Budaya Kerja Kantor Kementerian Agama Kabupaten Musi Rawas Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai,” 2024.

dan informasi. (4) Kemampuan menyelesaikan program dengan sukses sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan dan mendapatkan review positif sebagai bagian dari program evaluasi triwulan merupakan contoh tanggung jawab. (5) Keteladanan Bimbingan dan layanan masyarakat yang sangat baik dari Direktorat Agama Kabupaten Tanjung Jabung Barat dan pejabat negara lainnya adalah contoh dari hal ini. Kementerian Agama Kelima nilai budaya kerja Kementerian Agama Kabupaten Tanjung Jabung Barat terhambat oleh faktor-faktor seperti keterbatasan sumber daya manusia di bidang tersebut, minimnya pemahaman PNS tentang peraturan perundang-undangan, dan kinerja yang belum optimal.⁷

Ketiga, dari penelitian Marice dan Urbanus, tahun 2022, berbentuk jurnal. Penelitian ini difokuskan pada “Penerapan Lima Budaya Kerja dalam Penguatan Karakter di Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Kalimantan Tengah”. Menggunakan metode penelitian kualitatif, observasi, wawancara untuk mengumpulkan data. Berdasarkan hasil kajian, Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Kalimantan Tengah akan mengalami peningkatan moral pegawainya jika menerapkan budaya kerja yang menjunjung tinggi integritas, profesionalisme, kreativitas, akuntabilitas, dan keteladanan. Budaya kerja tersebut harus didukung oleh unsur-unsur pendukung seperti pedoman kerja yang jelas, tugas-tugas yang jelas, pemberian motivasi kepada rekan kerja, dan pemberian layanan yang bermutu kepada semua pihak. Seluruh jajaran pemerintah harus berkomitmen pada pelayanan publik yang berlandaskan pada keterbukaan

⁷ Maharani, “Implementasi Lima Nilai Budaya Kerja Kementerian Agama Di Kantor Kementrian Agama Kabupaten Tanjung Jabung Barat Provinsi Jambi,” Skripsi 9, no. 1 (2023).

dan akuntabilitas. Budaya tempat kerja sangat penting karena berdampak positif terhadap kinerja karyawan. Budaya kerja yang dijalankan dengan baik akan tertanam dalam diri pegawai, dan pengabdian kepada masyarakat akan mencerminkan prinsip-prinsip budaya kerja tersebut. Budaya kerja harus diupayakan secara aktif melalui suatu proses yang teratur yang melibatkan seluruh sumber daya manusia dalam sejumlah sistem; hal itu tidak terjadi begitu saja. Prinsip-prinsip budaya kerja sebagaimana yang diterapkan di Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Kalimantan Tengah didasarkan pada apa yang diajarkan dan digenapi Yesus bagi para pengikut-Nya sebagaimana yang diuraikan dalam Injil Sinoptik. sehingga para pegawai di Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Kalimantan Tengah menjadi pelopor dalam mengamalkan kelima cita-cita budaya kerja tersebut di unit kerjanya masing-masing. Prinsip-prinsip budaya kerja yang diterapkan di Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Kalimantan Tengah didasarkan pada apa yang diajarkan dan digenapi Yesus bagi para pengikut-Nya sebagaimana yang diuraikan dalam Injil Sinoptik. Dengan mengacu pada kode etik ASN, para pegawai Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Kalimantan Tengah menjadi pelopor dalam mengamalkan kelima prinsip budaya kerja tersebut di atas di unit kerjanya masing-masing. Mengembalikan nama baik Kementerian Agama dan kepercayaan publik melalui kinerja tinggi merupakan tujuan nilai budaya kerja di Kantor Wilayah Provinsi Kalimantan Tengah.⁸

⁸ Urbanus dan Marice, "Implementasi Lima Nilai Budaya Kerja Dalam Penguatan Karakter Di Lingkup Kanwil Kemenag Provinsi Kalimantan Tengah," *Immanuel: Jurnal Teologi Dan Pendidikan Kristen* 3, no. 1 (2022): 18–19.

Keempat, dari penelitian Siti Maharani, Utari Tarib, Lucky O. H. Dotulong, Regina Trifena Saerang, tahun 2023, berbentuk jurnal. Penelitian ini difokuskan pada “Implementasi Lima Budaya Kerja Kementrian Agama Dalam Upaya Peningkatan Kualitas SDM (Studi Pada ASN Madrasah Aliyah Negeri Model 1 Manado”. Menggunakan teknik penelitian kualitatif deskriptif. menggunakan metode pengumpulan data berupa dokumentasi, wawancara, dan observasi. Berdasarkan hasil penelitian, masing-masing ASN dapat memahami dan menerapkan lima nilai budaya kerja Menteri Agama di Madrasah Aliyah Negeri Model 1 Manado secara efektif. Suatu organisasi memerlukan prinsip-prinsip budaya kerja tertentu agar tidak terjadi penyimpangan dan ASN dapat melaksanakan tugas dan perannya secara efektif. ASN menjadi lebih bertanggung jawab, disiplin, dan produktif sebagai hasil dari penerapan dan kelebihannya. Dengan inisiatif untuk meningkatkan mutu sumber daya manusia ASN dengan membina lingkungan yang meliputi: Integritas di Madrasah Ibtidaiyah Negeri 1 Manado, nilai budaya integritas dalam budaya kerja dokumen keagamaan dimaksudkan agar ASN memiliki tekad dan kemauan untuk berbuat baik dan benar. Hal ini menandakan bahwa ASN sebagai pendidik dan tenaga kependidikan memiliki inisiatif untuk terlibat dalam kegiatan yang bertujuan untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia, dan memiliki keinginan untuk mengikuti program pelatihan serta meningkatkan dan mengembangkan kualitas sumber daya manusia pegawai. Memiliki Profesionalisme Pentingnya budaya profesional tersebut adalah bekerja secara disiplin sesuai dengan bidang keahlian dan keahliannya. Karena

ASN di Madrasah Aliyah Negeri Model 1 Manado mempelajari keterampilan dan informasi yang diperlukan untuk menjadi kompeten dalam pekerjaannya, mereka sudah mengetahui tugasnya dan dapat beroperasi secara efisien di tempat kerja. Temuan penelitian ini dikuatkan oleh penelitian Yustria (2017) yang menunjukkan bahwa kualitas sumber daya manusia yang melaksanakan pekerjaan pembelajaran bahan ajar sebagai instruktur yang kompeten telah meningkat. Kreativitas Memperbarui sumber daya merupakan nilai budaya inovasi dalam budaya tempat kerja Kementerian Agama. Hal ini mencakup pertumbuhan keterampilan dan kompetensi pribadi ASN di Madrasah Aliyah Negeri Model 1 Manado. Sebagai pusat utama ASN di tempat kerja Manado, Madrasah Arya Negeri Model 1 berfokus pada peningkatan pengetahuan dan keterampilan melalui sosialisasi. Penelitian oleh Trihapsari C, Mujahidah, dan Humairoh (2021) mendukung kesimpulan ini dengan menunjukkan bahwa kegiatan keterlibatan guru melalui sosialisasi dan seminar pembelajaran meningkatkan kualitas sumber daya manusia. Akuntabilitas Budaya kerja Kementerian Agama menghargai tanggung jawab sebagai dedikasi terhadap tanggung jawab yang diberikan. Perencanaan dan pengorganisasian dilakukan dalam hal ini oleh ASN Madrasah Arya Negeri Model 1 Manado di tempat kerja agar kendala dan permasalahan yang muncul di tempat kerja dapat diatasi dan diukur. Temuan ini didukung oleh penelitian Thontowi (2019) yang mengambil tindakan bertanggung jawab untuk menyelesaikan alur kerja dengan perencanaan dan melalui tembus pandang. Nilai-nilai Keteladanan Perilaku yang baik dalam hal melayani,

memimpin, dan membimbing rekan kerja dan bawahan merupakan contoh nilai-nilai dalam budaya kerja Kementerian Agama. ASN Madrasah Aliya Negeri Model 1 Manado bertugas untuk mengamalkannya. Tugas kepala sekolah pun serupa, memerintahkan bawahannya untuk melaksanakan tugas dan bekerja sesuai dengan yang ditugaskan. Studi Abrori dan Muali (2020) mendukung kesimpulan ini. Prinsip ini diharapkan dapat berfungsi sebagai penasihat proaktif yang menawarkan supervisi, bimbingan, nasehat, dan evaluasi pendidikan dan pelatihan. Oleh karena itu, tugas utama seorang atasan adalah menggunakan keterampilan bawahannya untuk membantu mereka menyelesaikannya. Administrator harus mampu memberikan inspirasi kepada instruktur untuk melaksanakan tanggung jawabnya. Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa budaya kerja Kementerian Agama bertujuan untuk meningkatkan mutu sumber daya manusianya. Tujuan tersebut sejalan dengan prinsip budaya kerja Kementerian Agama di Madrasah Aliya Negeri Model 1 Manado, serta dengan cita-cita keagamaan.⁹

Kelima, dari penelitian Selvi Rianti, Zaili Rusli, dan Febri Yuliani. Pada tahun 2019. Berbentuk jurnal. Penelitian ini difokuskan pada “Kualitas Pelayanan Publik”. Menggunakan metode penelitian deskriptif kualitatif. Menggunakan teknik pengumpulan data wawancara dan observasi. Hasil penelitian menyimpulkan bahwa kualitas pelayanan publik di Kantor Pendaftaran Penduduk Kabupaten Palarawan secara umum

⁹ Siti Maharani Utari Tarib, Lucky O. H. Dotulong, and Regina Trifena Saerang, “Implementasi Lima Nilai Budaya Kementrian 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): 9–10.

sangat baik. Berdasarkan dimensi kasat mata (bukti fisik), indikator yang kurang diterapkan adalah kenyamanan lokasi pelayanan. Dimensi kehandalan (keandalan) yang belum memenuhi harapan masyarakat adalah keterampilan pegawai dalam menggunakan alat pelayanan. Dimensi Responsiveness: Dimensi ini merespon keinginan masyarakat, dibuktikan dengan tidak adanya keluhan dari pengguna jasa terhadap indikator dimensi responsiveness. Aspek jaminan pada indikator dilaksanakan sesuai permintaan masyarakat. Pada sisi empati terdapat indikator tidak terpenuhinya harapan masyarakat seperti tidak ramahnya petugas pelayanan dalam merawat pengguna jasa. Faktor penghambat terselenggaranya pelayanan publik di Kantor Pendaftaran Penduduk Kabupaten Pelarawan adalah kurangnya sumber daya manusia dan sarana prasarana, belum adanya sarana prasarana organisasi bidang pelayanan, dan belum adanya Pilihan lainnya adalah dengan mengadakan rapat koordinasi atau semacam evaluasi setiap tiga bulan sekali untuk meningkatkan kesadaran dalam melayani masyarakat dengan jujur dan sesuai hati nurani masing-masing. Faktor pendukung lainnya adalah hadirnya alat-alat yang memudahkan proses pelayanan.¹⁰

¹⁰ Zaili Rusli Selvi Rianti and Febri Yuliani, "Kualitas Pelayanan Publik," *Jiana (Jurnal Ilmu Administrasi Negara)* 17, no. 2 (2019): 11–12.

Table 1 Orisinalitas Penelitian

No.	Nama Peneliti, Judul Penelitian, Bentuk Penelitian (Skripsi, Jurnal, Tesis dan Lain-lain, Penerbit, Tahun Penerbitan.	Persamaan	Perbedaan	Orisinalitas Penelitian
1.	Lesi Zulaini. Penerapan Lima Budaya Kerja di Kementerian Agama Provinsi Musi Lawas untuk Meningkatkan Produktivitas Pegawai. Skripsi. 2024.	1. Metode yang digunakan dalam penelitian sama-sama menggunakan metode penelitian kualitatif. 2. Pembahasan penelitian sama sama menganalisis yang berkaitan dengan penerapan lima budaya kerja kantor kementrian agama.	1. Penelitian terdahulu membahas terkait meningkatkan efisiensi pegawai, Kementerian Agama Provinsi Musi Lawas menerapkan lima budaya kerja. Dalam rangka meningkatkan kualitas pelayanan publik, Kementerian Agama Kota Malang saat ini tengah melakukan penelitian tentang pemanfaatan lima budaya kerja tersebut. 2. penelitian terdahulu dilakukan	Penelitian ini berbeda dari penelitian sebelumnya yang mana penelitian ini membahas terkait implementasi lima budaya kerja kementrian agama kota malang dalam optimalisasi kualitas layanan masyarakat, perbedaan lainnya terletak pada fokus pada dilakukan dikementrian agama kota malang.

			kantor kementrian agama kabupaten musi rawas, sedangkan penelitian saat ini dilakukan di kantor kementrian agama kota malang.	
2.	Maharani. Implementasi Lima Nilai Budaya Kementerian di Kabupaten Tanjung Barat Provinsi Jambi. Skripsi. 2023.	1. Metode yang digunakan dalam penelitian sama-sama menggunakan metode penelitian kualitatif. 2. Pembahasan penelitian sama sama menganalisis yang berkaitan dengan implementasi lima budaya kerja kantor kementrian agama.	1. Penelitian terdahulu mengkaji tentang penerapan kelima nilai budaya kerja Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tanjung Jabung Barat Provinsi Jambi; penelitian ini berfokus pada penerapan kelima nilai budaya kerja Kantor Kementerian Agama Kota Malang dalam rangka peningkatan kualitas pelayanan publik. 2. penelitian terdahulu dilakukan kantor kementrian agama	

			kabupaten tanjung jabung barat provinsi jambi, sedangkan penelitian saat ini dilakukan di kantor kementrian agama kota malang.	
3.	Marice dan Urbanus. Penerapan Lima Budaya Kerja dalam Penguatan Karakter di Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Kalimantan Tengah. Jurnal. 2022.	1. Metode yang digunakan dalam penelitian sama-sama menggunakan metode penelitian kualitatif. 2. Pembahasan penelitian sama sama menganalisis yang berkaitan dengan penerapan lima budaya kerja kantor kementrian agama.	1. penelitian terdahulu mengkaji tentang penerapan lima budaya kerja guna peningkatan kualitas pelayanan publik di Kantor Kementerian Agama Kota Malang, sedangkan penelitian ini berfokus pada penerapan lima budaya kerja di Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Kalimantan Tengah dalam rangka penguatan karakter. 2. penelitian terdahulu dilakukan dikantor kanwil	

			kemenag profinsi kalimantan tengah, sedangkan penelitian saat ini dilakukan di kantor kementrian agama kota malang.	
4.	Siti Maharani, Utari Tarib, Lucky O. H. Dotulong, Regina Trifena Saerang. Implementasi Lima Budaya Kerja Kementrian Agama Dalam Upaya Peningkatan Kualitas SDM (Studi Pada ASN Madrasah Aliyah Negeri Model 1 Manado. Jurnal, 2023.	1. Metode yang digunakan dalam penelitian sama-sama menggunakan metode penelitian kualitatif. 2. Pembahasan penelitian sama sama menganalisis yang berkaitan dengan implementasi lima budaya kerja kantor kementrian agama.	1. penelitian terdahulu mengkaji penerapan kelima budaya kerja Kementerian Agama dalam upaya peningkatan mutu sumber daya manusia (studi ASN Madrasah Aliyah Negeri Model 1 Manado), sedangkan studi saat ini difokuskan pada bagaimana kantor Kementerian Agama Kota Malang menerapkan budaya kerja tersebut untuk meningkatkan mutu pelayanan publik. 2. Penelitian terdahulu dilakukan di	

			Madrasah Aliyah Negeri Model 1 Manado, sedangkan penelitian saat ini dilakukan di kantor kementrian agama kota malang.	
5.	Selvi Rianti, Zaili Rusli, dan Febri Yuliani. Kualitas Pelayanan Publik. Jurnal, 2019.	1. Metode yang digunakan dalam penelitian sama-sama menggunakan metode penelitian kualitatif. 2. Pembahasan penelitian sama sama menganalisis yang berkaitan dengan kualitas pelayanan masyarakat.	1. penelitian terdahulu membahas terkait kualitas pelayanan, sedangkan penelitian saat ini membahas Kantor Kementerian Agama Kota Malang telah menerapkan lima budaya kerja guna meningkatkan standar pelayanan publik. 2. penelitian terdahulu dilakukan di kantor dinas kependudukan dan catatan sipil kabupaten pelalawan, sedangkan penelitian saat ini dilakukan di kantor kementrian agama kota malang.	

Berdasarkan tabel diatas menunjukan bahwa penelitian yang dilakukan oleh peneliti tidak terdapat plagiasi dengan penelitian terdahulu. Dikarenakan perbedaan dari penelitian sebelumnya mengenai fokus penelitian yaitu pada implementasi budaya kerja di kementrian agama khususnya pada peningkatan pelayanan masyarakat dan perbedaan lokasi penelitian yaitu dikantor kementrian agama kota malang.

F. Definisi Istilah

1. Lima Budaya Kerja Kementrian Agama

Adalah sekumpulan nilai – nilai dasar yang diterapkan di lingkungan kementrian agama dalam meningkatkan kinerja maupun kualitas layana pada masyarakan yang diantaranya integritas, profesionalitas, inovasi, tanggung jawab dan keteladanan.

2. Kualitas Pelayanan

Adalah suatu tingkatan keunggulan dari layanan dalam memenuhi kebutuhan maupun harapan dari pengguna layanan.

G. Sistematika Kepenulisan

Untuk memudahkan dan memberikan gambaran yang jelas dalam membahas permasalahan pada penelitian ini secara menyeluruh, maka penulis memerlukan sistematika penulisan dalam skripsi untuk dijadikan patokan dalam penyusunan skripsi. Sistematika penulisan, yaitu:

BAB I: PENDAHULUAN

Bab ini terdiri dari konteks penelitian, fokus penelitian, tujuan penelitian, manfaat penelitian, orisinalitas penelitian, definisi istilah, dan sistematika penulisan.

BAB II: TINJAUAN PUSTAKA

Pada bab ini menguraikan tentang kajian teori, perspektif teori dalam Islam dan kerangka berpikir. Dalam kajian teori membahas tentang landasan teoristik dalam penelitian ini yang mencakup tentang budaya kerja, lima budaya kerja kementerian agama, kualitas pelayanan.

BAB III: METODE PENELITIAN

Bab ini menguraikan tentang pendekatan dan jenis penelitian, lokasi penelitian, kehadiran penelitian, data dan sumber data, teknik pengumpulan data, pengecekan keabsahan data, analisis data dan prosedur penelitian.

BAB IV: PAPARAN DATA DAN HASIL PENELITIAN

Dalam bab empat pada penelitian ini menguraikan tentang paparan data serta hasil penelitian.

BAB V: PEMBAHASAN

Pada bab ini berisi tentang hasil dari penelitian yang sudah dilaksanakan tentang implementasi lima budaya kerja kementerian agama kota malang dan kualitas layanan di kementerian agama kota malang menurut masyarakat.

BAB VI: PENUTUP

Bab terakhir terdiri dari skripsi ini terdiri dari kesimpulan dan saran dalam penelitian ini.

BAB II

KAJIAN TEORI

A. BUDAYA KERJA

1. Pengertian Budaya Kerja

Budaya kerja ialah sistem yang didapatkan dengan terbuka dimana memberikan pemahaman pada pegawai terkait bagaimana sebuah organisasi berfungsi secara normal juga pemahaman bagaimana anggota dalam sebuah organisasi berperilaku sehari-hari. Alasan mengapa budaya kerja suatu organisasi ada dan berkembang adalah karena para pekerjanya dapat menerimanya dan menjadikannya sebagai seperangkat prinsip yang perlu dijunjung tinggi. Selain itu, budaya kerja berfungsi sebagai karakteristik anggota organisasi. Setiap karyawan di perusahaan akan memiliki kode moral yang kuat dan mampu menghasilkan sumber daya manusia yang bermutu tinggi sebagai hasil dari budaya kerja tersebut.¹¹

Dalam bukunya tentang manajemen sumber daya manusia, Osborn dan Plastrik dalam Suryono mendefinisikan budaya kerja sebagai kumpulan sikap, praktik, dan kerangka psikologis yang tertanam kuat dan dianut oleh semua karyawan dalam organisasi.¹² Menurut Triguno, budaya kerja adalah sebuah filosofi yang didasarkan pada pandangan hidup sebagai nilai-nilai yang muncul sebagai sifat, rutinitas, dan

¹¹ Kaesang et al., "Pengaruh Budaya Kerja Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan," *Productivity* 2, no. 5 (2021): 3–4.

¹² Suryono, *Manajemen Sumberdaya Manusia: Etika Dan Standar Profesional Sektor Publik*. 2011: 5-6.

faktor-faktor pendorong yang membentuk budaya sekelompok orang atau organisasi. Nilai-nilai ini kemudian tercermin dalam sikap yang berkembang menjadi perilaku, keyakinan, cita-cita, pendapat, dan tindakan yang dinyatakan sebagai “kerja atau bekerja.”¹³ Budaya kerja didefinisikan oleh Sembiring dan Winarto sebagai praktik yang secara konsisten diikuti oleh para pekerja di suatu perusahaan. Meskipun tidak ada hukuman berat bagi mereka yang menghentikan kebiasaan ini, para pelaku organisasi secara etis telah sepakat bahwa ini adalah kebiasaan yang harus diikuti ketika bekerja untuk mencapai tujuan.¹⁴

Berdasarkan Keputusan Menpan No. 25/Kep/M.Pan/4/2002, ketentuan mengenai pembinaan budaya kerja aparatur negara adalah sebagai berikut: Sikap dan perilaku individu dalam kelompok didasarkan pada asas-asas yang dianggap benar dan tercermin dalam akhlak dan perilaku sehari-hari dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan.¹⁵

Penjelasan di atas menunjukkan bahwa budaya kerja dapat dilihat sebagai serangkaian keyakinan, sifat, perilaku, kebiasaan, dan motivasi yang sama di antara semua karyawan dalam suatu bisnis. Setiap perusahaan memiliki budaya kerja yang berbeda. Hal ini disebabkan perilaku dan sikap masing-masing pegawai dalam setiap organisasi

¹³ Triguno, “Menciptakan Lingkungan Yang Kondusif Untuk Meningkatkan Produktifitas Kerja” (Jakarta: Golden Trayon Press, 2012).

¹⁴ Rasmulia Sembiring, Winarto Winarto, and Novita Surtana Rouli Sianipar, “Pengaruh Budaya Kerja Dan Komitmen Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada Perawat Di Rumah Sakit Milik Pemerintah),” *Jurnal Ilmiah Methonomi* 6, no. 1 (2020): 21.

¹⁵ Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara, “Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara: Tentang Pedoman Pengembangan Budaya Kerja Aparatur Negara.,” *Pan* 4 (2002): 2002.

pada dasarnya berbeda-beda. Karena mempunyai pengaruh baik dalam mendatangkan perbaikan jangka panjang di tempat kerja, seperti peningkatan kinerja dan produktivitas, budaya kerja sangat penting untuk diperhatikan.

Lingkungan kerja yang positif dan pekerjaan yang berkualitas tinggi dapat dihasilkan oleh budaya perusahaan yang kuat. Inilah rahasia keberhasilan organisasi, yang merupakan ukuran seberapa puas karyawan terhadap pekerjaan mereka. Jika pekerja mampu melakukan pekerjaan mereka seefektif, secepat, seaman, dan seyenang mungkin, maka budaya tempat kerja dianggap dapat diterima atau sesuai. Budaya kerja suatu organisasi memiliki dampak besar pada bagaimana orang-orangnya tumbuh secara pribadi.

2. Fungsi dan Manfaat Budaya Kerja

Menurut Mangkuprawira, budaya kerja mempunyai berfungsi sebagai berikut:

1. Membina persatuan.
2. Mengurangi pemborosan, meningkatkan kepuasan kerja dan pelanggan, serta menerapkan pengawasan fungsional.
3. Memastikan transparansi (accountable).
4. Memodifikasi sikap dan tindakan karyawan untuk meningkatkan produktivitas.
5. Memperkuat jaringan profesional (networking).

6. Memastikan hasil yang berkualitas tinggi.¹⁶

Menurut Supriyadi dan Trigno, mengubah sikap dan perilaku sumber daya manusia saat ini untuk meningkatkan efisiensi kerja guna menghadapi berbagai kesulitan di masa mendatang merupakan salah satu manfaat budaya kerja. Membangun budaya tempat kerja yang positif memiliki keuntungan nyata sebagai berikut:

1. Meningkatkan semangat kekeluargaan.
2. Meningkatkan keterampilan komunikasi Anda.
3. Saling menerima satu sama lain.
4. Meningkatkan produktivitas di tempat kerja.
5. Meningkatkan rasa kekeluargaan.
6. Meningkatkan persatuan.
7. Meningkatkan rasa kolaborasi di antara orang-orang.¹⁷

Budaya kerja memiliki berbagai tujuan untuk membantu personel organisasi mengatasi tantangan mereka dan meningkatkan pemahaman serta kemampuan mereka mengenali lingkungan eksternal, sehingga memungkinkan mereka menyesuaikan diri dengannya. Untuk mengatasi tantangan integrasi internal, budaya tempat kerja dirancang untuk meningkatkan pemahaman dan kompetensi karyawan dalam

¹⁶ Sjafriz Mangkuprawira, "Strategi Peningkatan Kapasitas Modal Sosial Dan Kualitas Sumber Daya Manusia Pendamping Pembangunan Pertanian," in *Forum Penelitian Agro Ekonomi*, vol. 28, 2010, 12.

¹⁷ Kadarisman, "Jurnal Ilmu Administrasi," *Efektifitas Kinerja Aparatur Sipil Negara Dalam Pelayanan Administrasi Di Kota Depok* 16, no. 1 (2020): 9.

organisasi, berkomunikasi secara efektif, membangun kesepakatan, atau meningkatkan hubungan karyawan.¹⁸

Setiap orang dalam suatu bisnis memiliki nilai, keyakinan, dan tindakan yang sesuai dengan budaya kerja, yang merupakan perspektif bersama di antara semua pekerja. Perilaku, sikap, dan kinerja setiap karyawan dipengaruhi oleh budaya tempat kerja, yang merupakan komponen kehidupan organisasi. Budaya kerja penting bagi organisasi karena membentuk batas-batas organisasi dan dapat membentuk identitas dan karakter organisasi.

3. Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Budaya Kerja

Suyadi percaya bahwa intensitas dan kebersamaan merupakan faktor utama kekuatan budaya tempat kerja.

1. Kebersamaan

Tingkat di mana anggota organisasi memiliki prinsip dasar yang sama dikenal sebagai kebersamaan. Komponen orientasi dan penghargaan memengaruhi tingkat keterhubungan. Selain program pelatihan, orientasi dimaksudkan untuk memberikan arahan kepada anggota organisasi, khususnya mereka yang baru. Anggota organisasi harus memiliki nilai-nilai budaya yang diajarkan kepada anggota baru melalui program orientasi. Selain sikap kebersamaan, hal itu juga dipengaruhi oleh insentif seperti kenaikan gaji, promosi,

¹⁸ Kadarisman.

penghargaan, dan kegiatan lain yang mendukung dedikasi yang lebih kuat terhadap prinsip-prinsip dasar budaya tempat kerja.

2. Intensitas

Tingkat dedikasi yang dimiliki karyawan terhadap prinsip-prinsip dasar budaya tempat kerja dikenal sebagai intensitas. Struktur penghargaan dapat memengaruhi tingkat intensitas. Oleh karena itu, untuk menanamkan nilai budaya kerja, para pemimpin bisnis harus memperhatikan dan mematuhi sistem kompensasi yang diberikan kepada anggota perusahaan.¹⁹

Budaya kerja terbentuk di dalam organisasi atau unit kerja itu sendiri, artinya budaya kerja terbentuk ketika organisasi atau lingkungan kerja belajar menghadapi masalah-masalah yang berkaitan dengan masalah organisasi.

Robbins berpendapat bahwa ciri-ciri yang dimaksud adalah faktor yang mempengaruhi budaya tempat kerja, seperti:

1. Disiplin.

Aturan dan konvensi yang berlaku di dalam dan luar bisnis berfungsi sebagai dasar untuk perilaku disiplin. Di antara hal-hal lain, disiplin melibatkan kepatuhan terhadap aturan dan hukum, kepatuhan terhadap protokol, mematuhi jadwal kerja, dan berkomunikasi dengan rekan kerja.

2. Keterbukaan.

¹⁹ Suyadi et al., “Ekonomi Syariah Peran Komunikasi Internal Untuk Meningkatkan Budaya Kerja Yang Positif Di BMT Ngabar Ponorogo,” *Eqien-Jurnal Ekonomi Dan Bisnis* 12, no. 04 (2023): 13.

Untuk keuntungan organisasi, keterbukaan adalah kemauan untuk memberikan dan menerima informasi yang akurat dari dan kepada semua rekan kerja.

3. Kepuasan kerja.

Perilaku yang menunjukkan rasa terima kasih terhadap orang lain, pekerjaan, dan tanggung jawab dalam menyelesaikan tugas merupakan tanda kepuasan kerja.

4. Kerjasama.

Kerjasama adalah kesiapan untuk memberikan kontribusi dan/atau menerima kontribusi dari rekan kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi.²⁰

4. Budaya Kerja Dalam Prespektif Islam

Karena budaya asing dianggap sangat modern dan berkembang di era globalisasi saat ini, banyak bisnis memilih untuk mengadaptasinya. Budaya asing dapat diterima selama budaya tersebut sejalan dengan Islam, yang mana budaya asing tidak selalu buruk atau baik. Meskipun menjadi bagian dari ajaran Islam, masyarakat yang menghargai waktu dan menjunjung tinggi komitmen selalu dianggap asing.

Dalam agama islam manusia diajarkan untuk berusaha sebaik-baiknya agar tercapainya tujuan yang halal. Ini didukung dengan adanya budaya dalam suatu organisasi, karyawan organisasi pasti akan berusaha untuk bekerja pada level tertinggi jika hasilnya diterima

²⁰ Stephen P Robbins, "Perilaku Organisasi," 2013, 11.

dengan cara yang adil dan tidak memihak. Salah satu prinsip inti Islam adalah bekerja dengan sungguh-sungguh. Budaya organisasi dapat dikembangkan untuk mendorong terciptanya lingkungan di mana upaya yang tulus dilakukan hanya demi Allah. Anda dapat menghindari ketegangan dan dampak negatif lainnya pada sumber daya manusia jika Anda bekerja dengan jujur.²¹

Islam mengajarkan bahwa setiap orang harus mengakui keterbatasannya dan memohon pertolongan Allah. Berdasarkan firman Allah, Allah sangat menyukai orang-orang yang senantiasa memohon pertolongan-Nya.

1. ayat alqur'an surat Gafir ayat 60:

وَقَالَ رَبُّكُمْ ادْعُونِي أَسْتَجِبْ لَكُمْ إِنَّ الَّذِينَ يَسْتَكْبِرُونَ عَنْ عِبَادَتِي
سَيَدْخُلُونَ جَهَنَّمَ دَاخِرِينَ ۖ

Artinya: “Berdoalah kepadaku, niscaya akan kupurkenankan bagimu. Sesungguhnya orang-orang yang menyombongkan diri dari menyembahku akan masuk neraka jahanam dalam keadaan hina dan dina.”

2. Hadist riwayat At-Tarmizi dan Abu Hurairah:

Rasullah SAW bersabda : “Sesungguhnya siapa saja yang tidak meminta kepada Allah, maka Allah akan marah kepadanya”

Berdasarkan ayat tersebut, jika kita bekerja keras dan berusaha semaksimal mungkin, maka kita akan membentuk budaya kerja yang

²¹ Asudi Hamdun, “Budaya Kerja Mengikut Perspektif Islam,” 2019.

disiplin, berkemauan keras, dan tidak mudah putus asa. Budaya ini dapat diimbangi dengan senantiasa berdoa dan memohon pertolongan Allah agar segala usaha yang dilakukan membuahkan hasil yang positif. Perilaku seperti ini akan membuat orang menjadi rendah hati, tidak sombong, dan senantiasa menyadari kelebihan dan kekurangan dirinya.

B. LIMA BUDAYA KERJA KEMENTERIAN AGAMA

Menurut Menteri Agama, pekerjaan yang bermakna membutuhkan cita-cita spiritual yang mengilhami dan mengikatnya. Untuk meningkatkan kinerja Kementerian Agama, ia mengatakan langkah awal yang harus dilakukan adalah melakukan serangkaian diskusi dengan seluruh komponennya. Hasil temuan tersebut kemudian dikembangkan nilai-nilai yang dibutuhkan. Budaya kerja Kemenag kemudian dikembangkan menjadi lima nilai, yaitu tanggung jawab, kreativitas, profesionalisme, kejujuran, dan keteladanan. Dengan berpedoman pada lima nilai budaya kerja tersebut, setiap aparatur Kementerian Agama dituntut untuk melaksanakan tugas dan fungsinya seefektif mungkin, tanpa ada penyimpangan dan pelanggaran.

Kemenag bercita-cita untuk melaksanakan revolusi mental sebagaimana yang digagas Presiden RI Joko Widodo melalui reformasi akhlak seperti ini. Tentu saja, Kemenag juga terus berupaya untuk menginternalisasikan kelima prinsip tersebut secara terus-menerus kepada seluruh jajarannya agar hal tersebut dapat terwujud. Penerapan lima nilai budaya kerja tersebut dicanangkan pada tanggal 6 November 2014 dan sekaligus diresmikan di lingkungan Kementerian Agama Indonesia. Berikut ini

adalah desain dan logo Pin Lima Nilai Budaya Kerja resmi Kementerian Agama.



Gambar 1 Logo Lima Budaya Kerja

Menurut laman resmi Kementerian Agama, Kementerian Agama Republik Indonesia memiliki lima prinsip budaya kerja sebagai berikut.

1. Integritas

Keselarasan antara perbuatan, perkataan, hati, dan pikiran yang benar dan baik. Cara lain untuk memahami integritas adalah kejujuran dan kebenaran perilaku seseorang.

a. Indikasi Positif:

- 1) Tekad dan kemauan yang kuat untuk berbuat baik dan benar.
- 2) Berpikir positif, arif dan bijaksana dalam melaksanakan tugas dan fungsi
- 3) Mematuhi peraturan perundangundangan yang berlaku.
- 4) Menolak korupsi, suap atau gratifikasi.

b. Indikasi Negatif:

- 1) Melakukan manipulasi atau rekayasa.
- 2) Menerima hadiah dengan cara apa pun yang tidak sesuai dengan pedoman.
- 3) Melanggar sumpah dan janji pekerjaan atau karyawan.

Menurut kepercayaan Islam, Al-Qur'an memiliki sejumlah ayat yang memberi petunjuk kepada manusia tentang bagaimana berperilaku berintegritas, atau berbuat baik. Di antaranya, dalam QS. Maryam: 54 berikut::

وَاذْكُرْ فِي الْكِتَابِ إِسْمَاعِيلَ ۖ إِنَّهُ كَانَ صَادِقَ الْوَعْدِ وَكَانَ رَسُولًا نَبِيًّا

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.²² Sebagaimana yang telah dijelaskan dalam Al-Quran tersebut, diharapkan para pegawai Kementerian Agama bisa memiliki sifat integritas salah satunya dengan senantiasa

²² Zuli Mulyani, Tria Mardiana, and Putri Meinita Triana, “Analisis Nilai Moral Dalam Serial Animasi Nussa Rara Dan Relevansinya Dengan Pembelajaran PPKn Di Sekolah Dasar,” *Khazanah Pendidikan* 16, no. 2 (2022): 36.

bersikap jujur. Baik jujur kepada diri sendiri, sesama pegawai, atasan maupun bawahan.

2. Profesionalitas

Bekerja dengan hasil terbaik dengan tetap disiplin, kompeten, dan tepat waktu. Untuk mencapai hasil kerja terbaik, dibutuhkan personel yang profesional agar dapat menjalankan tugasnya dengan efektif.

a. Indikasi Positif:

- 1) Melakukan pekerjaan sesuai kompetensi jabatan.
- 2) Disiplin dan bersungguh-sungguh dalam bekerja.
- 3) Melakukan pekerjaan secara terukur.
- 4) Menerima reward dan panishment sesuai dengan ketentuan.

b. Indikasi Negatif:

- 1) Menerima hadiah dan hukuman sesuai dengan peraturan.
- 2) Bekerja secara metodis.
- 3) Disiplin dan tekun dalam menjalankan tugas.
- 4) Melaksanakan tugas sesuai dengan keahlian pekerjaan.

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 bidangnya²³.

3. Inovasi

Menciptakan hal-hal baru yang lebih baik dan menyempurnakan apa yang sudah ada. Dalam pelaksanaannya, Kemenag akan senantiasa berupaya mengembangkan inisiatif-inisiatif baru yang bermanfaat bagi masyarakat.

a. Indikasi Positif:

- 1) Selalu melakukan penyempurnaan dan perbaikan berkala dan berkelanjutan.
- 2) Bersikap terbuka dalam menerima ide-ide baru yang konstruktif.
- 3) Meningkatkan kompetensi dan kapasitas pribadi.
- 4) Memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi dalam bekerja secara efektif dan efisien.

b. Indikasi Negatif:

- 1) Malas belajar, bertanya, dan berbincang.

²³ Sumarno Sumarno, “Profesionalisme Dalam Pendidikan Islam,” *Al-Lubab: Jurnal Penelitian Pendidikan Dan Keagamaan Islam* 5, no. 1 (2019): 45–62.

- 2) Merasa senang dengan hasil yang dicapai.
- 3) Menolak mempertimbangkan usulan untuk kemajuan.
- 4) Bersikap acuh tak acuh terhadap tuntutan pengguna dan pemangku kepentingan.

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

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

كَثِيرًا لَّعَلَّكُمْ تُفْلِحُونَ ﴿١٠﴾

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 perubahanperubahan 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.²⁴

4. Tanggung Jawab

Bekerja dengan tekun dan amanah. Setiap kegiatan harus dipertanggungjawabkan dan aparatur Kemenag harus benar-benar menyadari hal ini.

²⁴ Amirrachman, *Muslim Inovatif Dan Produktif*, 2021.

a. Indikasi Positif:

- 1) Menyelesaikan pekerjaan dengan baik dan tepat waktu.
- 2) Berani mengakui kesalahan, bersedia menerima konsekuensi dan melakukan langkah-langkah perbaikan.
- 3) Komitmen dengan tugas yang di berikan.

b. Indikasi Negatif:

- 1) Menunda atau menghindari melakukan sesuatu.
- 2) Ceroboh dalam menyelesaikan tugas.
- 3) Merasa benar sepanjang waktu dan senang menyalahkan orang lain.

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:²⁵

²⁵ Musa AlFadhil, "Internalisasi Karakter Tanggung Jawab Dalam Konsep Merdeka Belajar," *Jurnal Mudarrisuna: Media Kajian Pendidikan Agama Islam* 11, no. 4 (2021).

أَحْشُرُوا الَّذِينَ ظَلَمُوا وَأَزْوَاجَهُمْ وَمَا كَانُوا يَعْبُدُونَ ۖ مِنْ دُونِ اللَّهِ فَاهْدُوهُمْ

إِلَى صِرَاطِ الْجَحِيمِ وَقَفُّوهُمْ إِنَّهُمْ مَسْئُولُونَ ۖ

Artinya: "Kepada para malaikat mereka diperintahkan, kumpulkanlah orang-orang yang dzalim beserta teman sejawat mereka dan sembah-sembah 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.

Dari ayat tersebut bisa diketahui bahwa segala sesuatu yang telah dilaksanakan pasti akan dimintai pertanggungjawaban, baik dalam bentuk pendengaran, pengelihatan, 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

Memberikan contoh yang baik kepada orang lain. Masyarakat luas, baik secara langsung maupun tidak langsung, meyakini bahwa aparatur Kemenag adalah orang-orang yang cerdas dalam beragama. Oleh karena itu, masyarakat akan sangat tidak senang jika Kemenag melakukan kesalahan.

a. Indikasi Positif:

- 1) Berakhlak terpuji
- 2) Memberi pelayanan dengan sikap yang baik, penuh keramahan dan adil.
- 3) Membimbing dan memberikan arahan kepada bawahan dan teman sejawat.
- 4) Melakukan pekerjaan dimulai dari diri sendiri.

b. Indikasi Negatif:

- 1) Melanggar hukum dan peraturan.
- 2) Melayani dengan kurangnya antusiasme.
- 3) Memperlakukan orang secara berbeda secara subjektif.
- 4) Memiliki moral yang buruk.²⁶

Dalam al-Qur'an kata teladan disebut dengan kata *uswah* yang kemudian ditambahkan kata *hasanah* yang berarti baik. Sehingga

²⁶ Lukman Hakim Saifuddin, "Nilai-Nilai Budaya Kerja Kementerian Agama Republik Indonesia," *Ministry of Religious Affairs of The Republic of Indonesia*, 2014, 5–9, <https://www.google.com/search?client=firefox-b-d&q=nilai+nilai+budaya+organisasi+kementerian+agama>.

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 Ibrahim.²⁷

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 ﴿٢١﴾

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”

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

²⁷ Ali Mustofa, “Metode Keteladanan Perspektif Pendidikan Islam,” *CENDEKIA: Jurnal Studi Keislaman* 5, no. 1 (2019).

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. KUALITAS LAYANAN

1. Pengertian Kualitas Layanan

Rahasia sukses dalam berbagai usaha yang melibatkan penyedia jasa adalah layanan. Jika kegiatan layanan bersaing untuk mendapatkan pangsa pasar atau klien, fungsi layanan akan menjadi lebih besar dan lebih signifikan. Menawarkan layanan berkualitas tinggi yang memuaskan keinginan klien adalah salah satu strategi untuk mengungguli pesaing dalam penjualan layanan.²⁸ Karena pihak yang menerima layanan adalah pihak yang menikmatinya dan dapat mengukur kualitas layanan berdasarkan harapan mereka, pihak yang menerima layanan memiliki pengaruh lebih besar dalam menentukan seberapa berkualitas layanan tersebut diberikan daripada pihak yang menawarkannya.²⁹

Parasuraman mendefinisikan kualitas layanan sebagai kesenjangan antara apa yang dialami pelanggan dan apa yang mereka harapkan dari layanan yang mereka terima. Lewis dan Booms menyatakan bahwa kualitas layanan adalah ukuran seberapa baik suatu layanan memenuhi kebutuhan dan harapan klien.³⁰ Sebaliknya, Wyekof mendefinisikan kualitas layanan sebagai tingkat kesempurnaan yang diantisipasi dan

²⁸ Teddy Chandra, *Kualitas Pelayanan, Kepuasan Konsumen, Dan Loyalitas Konsumen : Tinjauan Teoritis*, 2020.

²⁹ Rizka Mardiyanto and Mary Ismowati, "Analisis Indeks Kepuasan Masyarakat Dalam Upaya Peningkatan Kepuasan Kualitas Pelayanan Masyarakat Di Kantor Kecamatan Kotabaru Kabupaten Karawang," *Transparansi Jurnal Ilmiah Ilmu Administrasi* 9, no. 2 (2018): 5.

³⁰ Masruroh, "Dalam Membentuk Kepuasan Pelanggan Sehingga Tercipta Loyalitas Pelanggan (Studi Kasus Pada Toko Mayang Collection Cabang Kepanjen)." 2019. 13

kemampuan untuk mengatur tingkat keunggulan tersebut guna memenuhi kebutuhan klien.³¹

Berdasarkan definisi diatas, dapat disimpulkan bahwa kualitas pelayanan kualitas layanan berkaitan erat dengan ekspektasi pelanggan dan seberapa baik penyedia layanan memenuhi atau melebihi harapan tersebut. Kualitas yang baik terjadi ketika layanan yang diberikan sesuai atau melampaui standar yang diharapkan oleh pelanggan. Terdapat dua faktor utama yang mempengaruhi kualitas layanan antara lain:

1. Layanan yang diharapkan.
2. Layanan yang diterima.

Ada tiga pembeda dari kualitas layanan, yaitu:

1. Tingkat kualitas layanan yang memuaskan (jika layanan memenuhi harapan).
2. Kualitas layanan yang tidak memadai (jika kualitas layanan kurang dari yang diharapkan).
3. Tingkat kualitas layanan yang optimal (jika tingkat layanan lebih baik dari yang diantisipasi).³²

2. Ukuran atau Dimensi Kualitas Layanan

Menurut Teori Zeithamal yang sudah disederhanakan dari 10 dimensi kualitas pelayanan menjadi lima dimensi yang disebut dengan

³¹ Erlina Purnamawati, "Analisis Kualitas Layanan Dengan Metode Servqual Dan AHP Di Dinas Kependudukan Dan Pencatatan Sipil Di Surabaya," *Tekmapro: Journal of Industrial Engineering and Management* 3, no. 1 (2012).

³² Sulistiyowati Wiwik, "Kualitas Layanan Teori Dan Aplikasinya" 1 (2018): 14.

SERVQUAL (kualitas pelayanan) sebagai berikut: dapat diukur dari lima dimensi, yaitu:

1. Tangible (Bukti Langsung)

Upaya suatu perusahaan untuk menunjukkan keberadaan dan kemampuannya dalam menyediakan layanan berkualitas melalui atribut fisik tempat, personel, peralatan, dan materialnya dikenal sebagai sesuatu yang berwujud.

2. Reliability (Kehandalan)

Secara langsung berkaitan dengan kapasitas pekerjaan yang dapat memberikan layanan dengan andal dan berintegritas.

3. Responsiveness (Daya Tangkap)

Kapasitas anggota staf untuk melayani dan membantu pelanggan dengan cepat dan efektif dapat dilihat sebagai daya tangkap.

4. Assurance (Jaminan)

Perilaku karyawan seperti kesopanan dan keahlian dapat dikaitkan langsung dengan jaminan.

5. Empathy (Perhatian)

Berkaitan dengan rasa peduli terhadap kebutuhan dan preferensi unik setiap pelanggan.³³

3. Prinsip-prinsip Kualitas Layanan

Menurut Wolkins, bisnis harus mampu mematuhi enam konsep utama yang berlaku untuk bisnis manufaktur dan jasa guna membangun

³³ Hardiyansyah, *Kualitas Pelayanan Publik: Konsep, Dimensi, Indikator Dan Implementasinya* (Gava Media, 2018). h 57

gaya dan suasana manajemen yang mendorong organisasi jasa untuk meningkatkan kualitas pelayanan. Keenam pedoman ini sangat membantu dalam menciptakan dan memelihara suasana ideal untuk peningkatan kualitas berkelanjutan yang didukung oleh pemasok, staf, dan klien. Di antara keenam prinsip utama tersebut adalah:

1. Kepemimpinan:

Upaya dan dedikasi manajemen puncak sangat penting bagi rencana mutu perusahaan. Agar organisasi dapat meningkatkan kinerja mutunya, manajemen puncak harus memimpin. Organisasi tidak akan terpengaruh secara signifikan oleh inisiatif peningkatan mutu jika manajemen puncak tidak memiliki sifat kepemimpinan.

2. Pendidikan:

Pendidikan tentang isu kualitas harus diberikan kepada semua pekerja organisasi, dari manajemen puncak hingga staf operasional. Gagasan tentang kualitas sebagai strategi perusahaan, metode dan sumber daya untuk menerapkan rencana kualitas, dan peran yang dimainkan oleh para eksekutif dalam melakukannya merupakan semua elemen yang harus ditekankan dalam program pengajaran ini.

3. Perencanaan:

Organisasi harus dipandu untuk mewujudkan visinya melalui metrik dan tujuan mutu yang menjadi bagian dari proses perencanaan strategis.

4. Review:

Senjata paling ampuh yang tersedia bagi manajemen untuk mengubah perilaku organisasi adalah proses review. Ini adalah sistem yang menjamin fokus berkelanjutan pada pencapaian sasaran mutu.

5. Komunikasi:

Metode komunikasi internal suatu organisasi berdampak pada seberapa baik rencana mutunya diimplementasikan. Karyawan, klien, dan pemangku kepentingan lain dalam bisnis, termasuk pemasok, pemegang saham, pemerintah, masyarakat, dan lain-lain, semuanya harus dikomunikasikan.

6. Penghargaan dan pengakuan (total human reward):

Saat menerapkan rencana mutu, penghargaan dan pengakuan merupakan komponen penting. Setiap pekerja yang bekerja dengan baik harus mendapatkan penghargaan dan pengakuan atas prestasinya. Setiap orang dalam organisasi dapat memperoleh manfaat besar dari hal ini dalam hal motivasi, kebanggaan, moral kerja, dan rasa kepemilikan, yang akan menguntungkan baik bagi bisnis maupun klien yang dilayaninya.³⁴

Berdasarkan prinsip-prinsip tersebut di atas, dapat disimpulkan bahwa organisasi jasa dan manufaktur perlu mematuhi enam prinsip agar tercipta suasana yang kondusif. Prinsip-prinsip tersebut meliputi: memiliki pemimpin dalam organisasi, mendidik karyawan tentang kualitas layanan

³⁴ Moh Sofwan, "Pengaruh Kualitas Pelayanan Terhadap Kepuasan Pelanggan Pada Rental Mobil S . A . D Sejahtera Boulevard Kota Malang" 16, no. 5 (2022): 2.

yang harus diberikan kepada seluruh personil dari mulai manager hingga karyawan operasional dalam memahami pentingnya kualitas pelayanan sebagai strategi bisnis, perencanaan yang strategis untuk mencapai visi jangka panjang perusahaan, review atau tinjauan rutin untuk memantau setian rencana yang dilakukan, komunikasi yang baik dengan seluruh personil perusahaan dan orang-orang yang bersangkutan, penghargaan dan pengakuan terhadap karyawan yang berprestasi dalam keberhasilan perusahaan.

4. Kualitas Layanan Dalam Prespektif Islam

Menurut ajaran Islam, jika ingin menghasilkan uang dari bisnis (baik melalui penjualan produk atau layanan) harus memberikan hasil yang berkualitas tinggi kepada orang lain, bukan hasil yang berkualitas rendah.

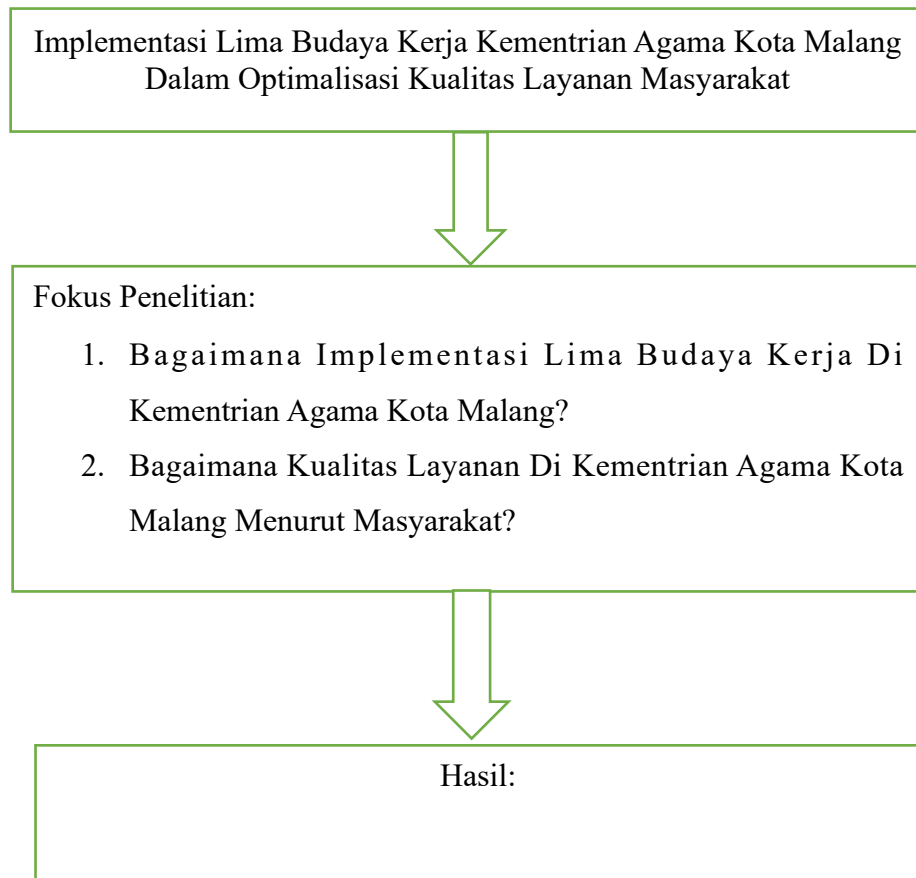
1. Al-Qur'an surat Al-Baqarah ayat 267:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا أَنْفِقُوا مِنْ طَيِّبَاتِ مَا كَسَبْتُمْ وَمِمَّا أَخْرَجْنَا لَكُمْ مِنَ الْأَرْضِ ۖ وَلَا تَيَمَّمُوا الْخَبِيثَ مِنْهُ تُنْفِقُونَ وَلَسْتُمْ بِآخِذِيهِ إِلَّا أَنْ تُغْمِضُوا فِيهِ ۖ وَاعْلَمُوا أَنَّ اللَّهَ غَنِيٌّ حَمِيدٌ

Artinya: “Hai orang-orang yang beriman, nafkahkanlah (di jalan Allah) sebagian dari hasil usahamu yang baik-baik dan sebagian dari apa yang Kami keluarkan dari bumi untuk kamu. Dan janganlah kamu memilih yang buruk-buruk lalu kamu menafkahkan daripadanya, padahal kamu sendiri tidak mau mengambilnya melainkan dengan memincingkan mata terhadapnya. Dan ketahuilah, bahwa Allah Maha Kaya lagi Maha Terpuji.

D. KERANGKA BERPIKIR

Kerangka berpikir dalam penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan alur pemikiran yang mendasari analisis mengenai implementasi lima budaya kerja kementerian agama kota malang dalam meningkatkan kualitas layanan masyarakat. Dengan memahami konsep-konsep dasar dan teori-teori yang relevan, penelitian ini berusaha membangun hubungan logis antara variabel-variabel yang terlibat yaitu lima budaya kerja dan kualitas layanan masyarakat. Kerangka berpikir ini akan membantu memberikan gambaran menyeluruh mengenai bagaimana lima budaya kerja dapat meningkatkan kualitas layanan masyarakat melalui proses-proses yang telah dirumuskan.



BAB III

METODE PENELITIAN

A. Pendekatan dan Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan penelitian kualitatif deskriptif dengan mengungkapkan gambaran secara mendalam dan menyeluruh dari fenomena atau keadaan yang terjadi dilapakan. Budaya dunia kerja merupakan peristiwa sosial yang dijelaskan dan dideskripsikan secara kritis melalui teknik penelitian kualitatif. Tujuan penelitian kualitatif adalah mengungkap makna dalam situasi yang sebenarnya.³⁵ Salah satu metodologi penelitian yang berfokus pada fenomena alam disebut penelitian kualitatif. Creswell memberikan definisi penelitian kualitatif sebagai suatu bentuk penelitian pendidikan yang dikenal sebagai penelitian kualitatif bergantung pada pendapat partisipan, mengajukan pertanyaan umum yang luas, mengumpulkan data dari partisipan terutama dalam bentuk kata-kata (atau teks), mendeskripsikan dan menganalisis kata-kata ini untuk tema, dan melakukan penyelidikan dengan cara yang subjektif dan bias. Suatu bentuk penelitian pendidikan yang dikenal sebagai penelitian kualitatif bergantung pada pendapat partisipan atau informan. Peneliti mengajukan pertanyaan umum yang terperinci, mengumpulkan data dari partisipan yang terutama terdiri dari kata-kata (atau teks), mendeskripsikan dan menganalisis teks-teks ini menjadi tema, dan melakukan penyelidikan dengan cara yang subjektif dan bias (mengajukan

³⁵ Muri Yusuf, "Metode Penelitian: Kuantitatif, Kualitatif, Dan Penelitian Gabungan (Cet. 4), Jakarta: Kencana" (Hal, 2017).

pertanyaan lebih lanjut).³⁶ Menurut Bongdan dan Taylor dalam Moleong, teknik penelitian kualitatif didefinisikan sebagai studi yang menghasilkan data deskriptif, seperti perilaku yang diamati atau pernyataan lisan atau tertulis dari individu.³⁷

Berdasarkan berbagai definisi yang diberikan di atas, penelitian kualitatif didefinisikan sebagai metodologi penelitian yang digunakan untuk mempelajari dan memahami fenomena sosial dan perilaku individu atau kelompok dalam situasi alami. Hal ini dicapai dengan mengumpulkan data deskriptif (non kuantitatif) dalam bentuk tertulis atau lisan dan kemudian memberikan interpretasi deskriptif terhadap data tersebut. Sederhananya, penelitian kualitatif menggunakan peneliti sebagai alat penting untuk mengumpulkan data dari situasi alami untuk mengungkap gejala secara holistik dan kontekstual.

B. Lokasi Penelitian

Untuk mengumpulkan data dan informasi, peneliti berperan sebagai instrumen penelitian saat hadir secara fisik di lokasi penelitian. Untuk mengumpulkan informasi secara langsung melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi, peneliti harus hadir. Peneliti sering kali menjadi alat utama dalam penelitian kualitatif, tetapi setelah topik penelitian ditetapkan, alat sederhana dapat dibuat untuk menyelesaikan pengumpulan data dan membandingkannya dengan informasi yang dikumpulkan melalui wawancara dan observasi. Alat utama dalam penelitian ini adalah kehadiran

³⁶ John W Creswell, "Desain Penelitian," *Pendekatan Kualitatif & Kuantitatif*, Jakarta: KIK 2 (2015): 12.

³⁷ Robert Bogdan and Steven J Taylor, "Pengantar Metoda Penelitian Kualitatif," 2014.

peneliti yang berhubungan langsung dengan informan untuk mendapatkan data dan informasi yang relevan. Pengamatan partisipan dan penelitian kualitatif saling terkait erat, meskipun fungsi peneliti menentukan keseluruhan situasi. Dengan demikian, peneliti berperan sebagai pengumpul data dan instrumen partisipan yang lengkap dalam penelitian ini, sementara instrumen lain memberikan bantuan.³⁸

Berikut ini adalah tindakan yang dilakukan peneliti terkait hal penelitian:

1. Kegiatan awal sebelum memasuki lapangan, peneliti melakukan survey ke kantor Kementrian Agama kota Malang untuk memperoleh gambaran umum tentang lima budaya kerja kementrian agama dalam meningkatkan pelayanan masyarakat.
2. Kegiatan kedua meminta izin secara formal dengan surat resmi untuk melakukan penelitian,
3. Peneliti kemudian turun ke lapangan untuk mengumpulkan data dengan menggunakan pendekatan yang telah ditentukan oleh informan dan peneliti.

C. Kehadiran Peneliti

Lokasi penelitian yang akan dilakukan tepatnya berlokasi di Kantor Kementrian Agama Kota Malang. Jl. Raden Panji Suroso, Polowijen, Blimbing, Kota Malang, Jawa Timur. Karena ingin mengetahui lebih jauh bagaimana penerapan kelima budaya kerja Kementerian Agama Kota

³⁸ Wahidmurni, "Metode Penelitian Kualitatif" 11, no. 1 (2017): 5.

Malang dalam rangka meningkatkan kualitas pelayanan publik, maka peneliti tertarik untuk menjadikan kantor tersebut sebagai tempat penelitian.

1. Data/Sumber Data

Subjek penelitian adalah sumber data, tetapi data itu sendiri adalah subjek penelitian. Hal ini menunjukkan bahwa sumber penelitian adalah sumber data yang akan dikumpulkan. Penelitian ini dilakukan di Kantor Kementerian Agama Kota Malang yang difokuskan pada pengumpulan informasi dari anggota masyarakat, pekerja kantor, dan karyawan. Data primer dan sekunder adalah dua kategori yang dapat dibagi menjadi data ini.

a. Data Primer:

Peneliti dapat memperoleh data primer secara langsung dari sumber primer dengan melakukan survei, eksperimen, wawancara, dan metode lainnya. Nama lain untuk data primer adalah data asli atau data segar yang terkini. Peneliti harus mengumpulkan data primer secara langsung untuk mengaksesnya. Data primer dipandang sebagai jenis data yang paling tepat untuk penelitian dan sering kali dikumpulkan langsung dari sumbernya.

Biasanya, sumber data primer dipilih dan disesuaikan secara khusus untuk memenuhi kebutuhan atau spesifikasi studi tertentu. Sumber data primer studi ini adalah Kepala

Kantor, Kasubbag Tu, Kasi, Staf bagian PTSP dan masyarakat yang menggunakan layana.

b. Data Sekunder:

Data sekunder dalam penelitian kualitatif mengacu pada data yang dikumpulkan oleh orang lain atau lembaga sebelumnya untuk tujuan penelitian mereka sendiri, tetapi digunakan kembali oleh peneliti untuk menganalisis atau mendapatkan wawasan baru. Data ini tidak dikumpulkan langsung oleh peneliti dalam penelitian mereka saat ini, melainkan diperoleh dari sumber yang telah ada sebelumnya.

Temuan penelitian dan karya yang dapat diakses publik, termasuk buku, jurnal, artikel, dan sebagainya, berfungsi sebagai sumber data sekunder penelitian. Dengan menggunakan berbagai sumber data, upaya dilakukan untuk memperoleh data yang lebih lengkap yang dapat secara objektif mewakili temuan penelitian.

D. Metode Pengumpulan Data

Prosedur pengumpulan data merupakan metode yang digunakan peneliti untuk mendapatkan informasi atau data yang diperlukan. Secara umum, bagian ini menyajikan informasi tentang tanda-tanda yang terlihat dalam aktivitas kerja. Penulis menggunakan berbagai teknik pengumpulan data, termasuk teknik dokumentasi, wawancara, dan observasi, untuk mendapatkan informasi yang diperlukan.

1. Observasi

Proses observasi dilakukan dengan cara mengamati secara langsung terhadap subjek penelitian.³⁹ Dalam rangka mengumpulkan informasi untuk penelitian yang dilakukan, Bugian mendefinisikan pengamatan sebagai suatu tindakan yang dilakukan untuk mempelajari fakta-fakta dari suatu kegiatan atau kejadian yang tampak dari jarak dekat.⁴⁰ Tujuan dari observasi penelitian ini adalah untuk mengetahui lebih jauh tentang penerapan lima budaya kerja Kementerian Agama Kota Malang, yang meliputi integritas, profesionalisme, inovasi, tanggung jawab, dan perilaku keteladanan, dalam rangka meningkatkan kualitas pelayanan publik.

2. Wawancara

Brinkmann dan Kvale mengklaim bahwa penelitian telah bergeser dari melihat orang sebagai objek yang dapat dimanipulasi menjadi menganggap mereka sebagai sumber informasi yang dihasilkan oleh orang lain.⁴¹ Wawancara, menurut Kvale, S., adalah diskusi antara dua orang atau lebih tentang subjek tertentu yang menjadi minat bersama, yang menyoroti konteks sosial penelitian dan mengakui bahwa kontak manusia menghasilkan pengetahuan.⁴²

³⁹ Endah Marendah Ratnaningtyas, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, 2023.

⁴⁰ Burhan Bugian, "Metodologi Penelitian Sosial (Format-Format Dan Kualitatif)" (Surabaya: Airlangga University Press, 2016).

⁴¹ Svend Brinkmann and Steinar Kvale, "Confronting the Ethics of Qualitative Research," *Journal of Constructivist Psychology* 18, no. 2 (2015): 17.

⁴² Steinar Kvale, *Interviews: Learning the Craft of Qualitative Research Interviewing* (Sage, 2018).

Beberapa indra dapat digunakan dalam wawancara, yang dapat dilakukan secara daring atau luring, secara langsung atau melalui sarana tertulis, dan dapat berupa verbal, nonverbal, terlihat, diucapkan, atau didengar. Urutan wawancara dapat diatur sambil tetap menjaga spontanitas. Responden dapat didorong untuk memberikan jawaban yang komprehensif dan mendalam tentang topik tertentu oleh peneliti (bertindak sebagai pewawancara).

Untuk memperoleh informasi yang lengkap dan mendalam mengenai pendapat responden terhadap penerapan kelima budaya kerja Kementerian Agama Kota Malang dalam peningkatan standar pelayanan publik, maka dalam penelitian ini dilakukan wawancara. Pihak yang menjadi informasi dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

Table 2 Informan Penelitian

NO.	Nama	Jabatan
1.	Achmad Shampton, S.HI, M.Ag	Kepala Kantor Kementrian Agama Kota Malang.
2.	Nurul Istiqomah, S.PdI , M.Pd	Kasubbag TU.
3.	Dr. Febrian Taufiq Sholeh, M.Pd.I	Kasi PAIS.
4.	Sukirman	Kasi PD dan Pontren.
5.	Sholicha.	Staf PTSP
6.	Aan Sulfi Yuandono	Staf PTSP
7.	Ibu Dewi	Masyarakat yang menggunakan layanan.
8.	Ibu Rani	Masyarakat yang menggunakan layanan.

3. Dokumentasi

Dalam bentuk catatan, manual, catatan absensi, notulen rapat, dan sumber daya lain yang sebanding, bagian dokumentasi mencari informasi tentang objek atau variabel. Untuk memberikan informasi yang diperlukan guna menjawab pertanyaan penelitian, dokumentasi berfungsi sebagai data tambahan. Menganalisis sumber tekstual yang menyediakan data atau informasi yang diperlukan oleh peneliti, seperti buku, makalah, notulen konferensi, buku harian, dan sebagainya, merupakan salah satu metode pengumpulan data. Pengumpulan data dari sumber nonmanusia merupakan tujuan dokumentasi peneliti. Karena dapat digunakan untuk mendukung, menafsirkan, dan memperkirakan suatu peristiwa, dokumen merupakan sumber data yang efektif dalam situasi ini. Dokumen adalah catatan tertulis, ilustrasi, atau produksi kreatif yang berfungsi sebagai representasi arsip kejadian masa lalu.⁴³ Menurut Suharsimi Arikunto, pendekatan dokumentasi adalah pencarian informasi dalam bentuk catatan, transkrip, buku, surat kabar, majalah, prasasti, notulen rapat, buku besar, agenda, dan sebagainya.⁴⁴ Menurut Hadari Nawawi, penelitian dokumentasi adalah teknik pengumpulan informasi dari catatan tertulis, khususnya arsip, serta buku-buku yang membahas sudut pandang dan argumen yang berkaitan dengan masalah yang diteliti.⁴⁵

⁴³ J Moleong Lexy, "Metodologi Penelitian Kualitatif," *Bandung: Remaja Rosdakarya*, 2014. 13

⁴⁴ Suharsimi Arikunto, "Metode Dokumentasi," *Universitas Pendidikan Indonesia* 127 (2015): 19.

⁴⁵ Hadari Nawawi and M Martini Hadari, "Instrumen Penelitian Bidang Sosial," 2014. 10

Pendekatan dokumentasi ini digunakan oleh peneliti untuk mengumpulkan data dalam bentuk berbagai materi pendukung penelitian dan bukti rekaman wawancara yang dilakukan selama proses penelitian. Dalam penelitian kualitatif, dokumentasi berfungsi sebagai sumber informasi pendukung dan pembenaran yang dikumpulkan dari wawancara dan pengamatan.

E. Metode Analisis Data

Untuk menghasilkan dan menilai data, analisis digunakan untuk memahami ide dan hubungan dalam data. Tindakan meneliti dan meringkas informasi dari wawancara dan sumber lain secara metodis sehingga dapat dengan mudah ditafsirkan dan kesimpulan yang dapat dipahami oleh masyarakat umum dikenal sebagai analisis data.⁴⁶

Pendekatan analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan yang dikemukakan oleh Miles dan Huberman, yang dijelaskan sebagai berikut:

1. Pengumpulan Data

Tahap awal dan berkelanjutan dalam penelitian di mana peneliti secara sistematis mengumpulkan semua informasi yang relevan dan diperlukan untuk menjawab pertanyaan penelitian.

2. Reduksi Data

Reduksi data adalah proses penyederhanaan, penggolongan, membuang data mentah yang diperoleh dari penelitian menjadi

⁴⁶ Sugiyono, "Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, R&D," *Bandung: Alfabeta*, 2016, 7.2017. 14.

bentuk yang lebih terstruktur, ringkas, dan mudah dipahami. Langkah awal yang penting dalam analisis data adalah prosedur ini. Yang mana data mentah ini diperoleh dari wawancara, observasi, atau dokumen.

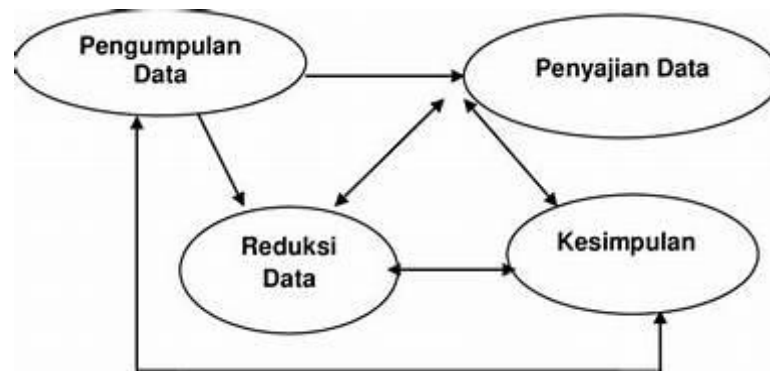
3. Penyajian Data

Penyajian data adalah tindakan menyajikan data yang telah diringkas menjadi frasa, kalimat, grafik, atau tabel sederhana sehingga peneliti dapat memahami data tersebut dan menggunakannya sebagai landasan untuk membuat kesimpulan yang tepat.

4. Penarikan Kesimpulan/Verifikasi.

Verifikasi dan pengambilan kesimpulan merupakan tahap terakhir. Hasil awal masih bersifat tentatif dan dapat berubah berdasarkan informasi baru yang dikumpulkan selama pengumpulan data. Jika bukti yang dikumpulkan dapat diandalkan, autentik, dan konsisten dengan temuan awal, maka kesimpulan yang disajikan dapat dipercaya dan konsisten.⁴⁷

⁴⁷Johny Saldana Matthew B. Milles, A Michael Huberman, *Analisis Data Kualitatif*, Sage, vol. 2, 2018.



Gambar 2 Proses Pengumpulan Data

Diharapkan jika prosedur tersebut diikuti, penelitian akan berjalan lancar dan tepat, sehingga memungkinkan validasi ilmiah atas temuan penelitian. Dengan metode analisis ini, penulis akan lebih mudah dalam memeriksa simpulan yang ditarik dari data penelitian.

F. Pengecekan Keabsahan Data

Prosedur triangulasi digunakan oleh peneliti untuk mengevaluasi ketepatan dan keabsahan data yang digunakan dalam penelitian ini. Ketika mengumpulkan dan mengevaluasi data, peneliti menggunakan strategi multi-metode yang dikenal sebagai triangulasi.⁴⁸ Triangulasi, menurut Wiliam dan Sugiyono, adalah teknik yang digunakan untuk mengonfirmasi keabsahan data.⁴⁹ Penelitian ini akan menggunakan metodologi trigulasi yang akan dijelaskan sebagai berikut:

⁴⁸ Mudjia Rahardjo, "Triangulasi Dalam Penelitian Kualitatif," 2010, 7.

⁴⁹ Wiersma William, "Trianggulasi," *Dalam Sugiyono, Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif Kualitatif Dan R&D*. Bandung, Alfabeta, 2016.

1. Triangulasi sumber:

Hal ini dicapai melalui verifikasi data yang dikumpulkan dari banyak sumber. Yang mana sumber-sumber ini bisa berupa orang yaitu kepala kantor, kasubbag TU, Kasi dan pelaksana di PTSP dengan melakukan wawancara dengan berbagai informan yang memiliki perspektif berbeda mengenai fenomena yang diteliti, dokumen dengan menganalisis dokumen-dokumen seperti artikel, berita maupun catatan pribadi terkait fenomena yang diteliti, observasi yaitu dengan pengamatan langsung terhadap peristiwa dan situasi terkait fenomena yang diteliti.⁵⁰ Untuk memverifikasi keakuratan data yang dikumpulkan, peneliti akan menggunakan metode observasi atau wawancara dari berbagai sumber.

2. Triangulasi teknik:

⁵⁰ Rahardjo, "Triangulasi Dalam Penelitian Kualitatif."

Teknik yang melibatkan penggunaan berbagai metode atau teknik pengumpulan data yang berbeda untuk mengukur fenomena yang sama. Dengan kata lain, peneliti menggunakan berbagai “alat” atau “cara” yang berbeda untuk mengumpulkan informasi mengenai suatu topik. Peneliti menggunakan metodologi wawancara dan observasi ketika berinteraksi dengan kepala sekolah, sebagai gambaran. Jika menghasilkan data yang berbeda, peneliti akan melakukan diskusi tambahan dengan sumber data untuk memastikan data mana yang lebih tepat.⁵¹ Saat berdiskusi dengan informan untuk mengumpulkan data, peneliti akan menggugut teknik observasi dan wawancara.

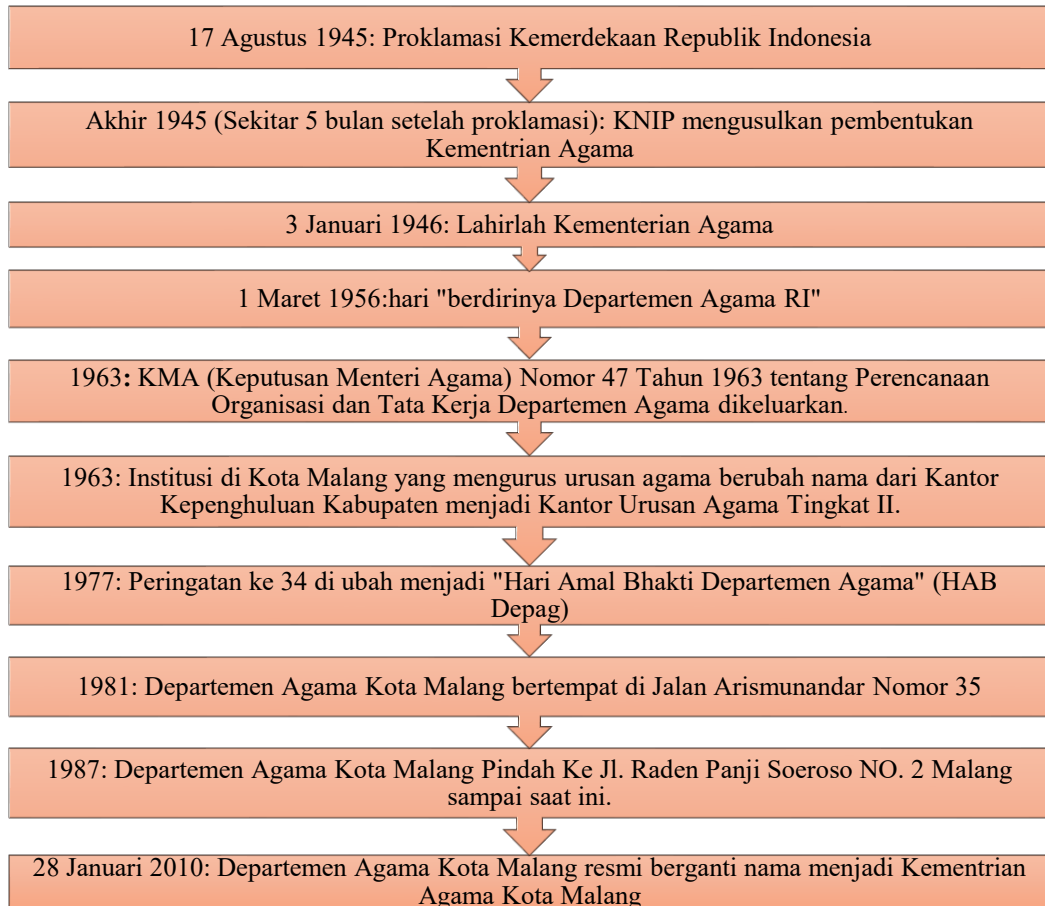
⁵¹ Moh. Zamili, “Praktik Triangulasi Dan Kesahihan Riset Kualitatif,” *Lisan Al-Hal: Jurnal Pengembangan Pemikiran Dan Kebudayaan* 9, no. 2 (2015): 8.

BAB IV

PAPARAN DATA DAN HASIL PENELITIAN

A. Paparan Data

1. Sejarah Kantor Kementerian Agama Kota Malang



Kementerian Agama yang dulunya bernama Departemen Agama adalah departemen perjuangan, kelahirannya tidak dapat dipisahkan dengan dinamika perjuangan bangsa. Pada saat bangsa Indonesia berjuang mempertahankan kemerdekaan yang baru saja diproklamlirkan 17 agustus 1945, maka berkat usulan dari para Anggota Komite Nasional Indonesia Pusat, agar urusan Agama tidak ditangani secara sambilan maka dipandang perlu dibentuk Kementerian Agama, sekitar

5 bulan kemudian tepatnya tanggal 3 Januari 1946 lahirlah Kementerian Agama dengan Penetapan Pemerintah Nomor 1/SD Tahun 1946. Berdasarkan penetapan Menteri Agama Nomor: 6 Tahun 1956, tanggal 1 Maret 1956 maka tanggal 3 Januari 1946 ditetapkan sebagai hari "berdirinya Departemen Agama RI". Pada peringatan ulang tahun Departemen Agama ke 34, tanggal 3 Januari 1980 peringatan tersebut diubah sebutannya menjadi "**Hari Amal Bhakti Departemen Agama**" disingkat "**HAB Depag**" dengan motto "**IKHLAS BERAMAL**".

Sejarah awal sebelum terbentuknya nama Departemen Agama Kota Malang 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 jauh sebelumnya 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 Kota Malang 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 1981 Departemen Agama Kota Malang menempati di jalan Arismunandar nomor 35 (saat ini

difungsikan sebagai Rumah Dinas Kepala Kantor) dan baru pada tahun 1987 pindah tempat hingga saat ini menempati perkantoran di Jl. Raden Panji Soeroso NO. 2 Malang.

2. Visi Misi Kementrian Agama Kota Malang

a. Visi Kementrian Agama Kota Malang

"Kementerian Agama yang professional dan andal dalam membangun masyarakat yang saleh, moderat, cerdas dan unggul untuk mewujudkan Indonesia maju yang berdaulat, mandiri, dan berkepribadian berdasarkan gotong royong."

b. Misi Kementrian Agama Kota Malang

- 1) Meningkatkan kualitas kesalehan umat beragama.
- 2) Memperkuat moderasi beragama dan kerukunan umat beragama.
- 3) Meningkatkan layanan keagamaan yang adil, mudah dan merata.
- 4) Meningkatkan layanan pendidikan yang merata dan bermutu.
- 5) Meningkatkan produktivitas dan daya saing pendidikan.
- 6) Memantapkan tatakelola pemerintahan yang baik (Good Governance).

Budaya Kerja dalam Kementrian Agama Kota Malang tercermin pada visi Kementrian Agama Kota Malang profesional dan andal. Ini menunjukkan bahwa pegawai Kemenag Kota Malang diharapkan memiliki standar kompetensi yang tinggi dalam

menjalankan tugasnya. Mereka harus menguasai bidang pekerjaan masing-masing, mengikuti kode etik profesi, dan mampu memberikan pelayanan yang konsisten dan dapat diandalkan. Budaya ini menuntut akuntabilitas pribadi dan komitmen terhadap kualitas output kerja. Pegawai yang profesional akan memberikan layanan yang tepat, efisien, dan sesuai prosedur. Keandalan berarti masyarakat dapat mempercayai bahwa janji layanan akan ditepati, mengurangi ketidakpastian dan meningkatkan kepuasan.

Berorientasi Pelayanan Publik Prima (Adil, Mudah, Merata) (dari Misi 3: "Meningkatkan layanan keagamaan yang adil, mudah dan merata.") Poin ini mengarahkan budaya kerja untuk selalu menempatkan masyarakat (umat) sebagai prioritas utama. Ini mencakup sikap proaktif dalam melayani, keramahan, responsivitas terhadap keluhan atau pertanyaan, dan upaya terus-menerus untuk menyederhanakan birokrasi. Nilai keadilan dan pemerataan juga berarti tidak ada diskriminasi dalam pelayanan. Budaya ini secara langsung bertujuan untuk meningkatkan kualitas pengalaman masyarakat saat berinteraksi dengan Kemenag. Layanan yang adil, mudah diakses, dan tersebar merata akan meningkatkan kepuasan dan kepercayaan publik.

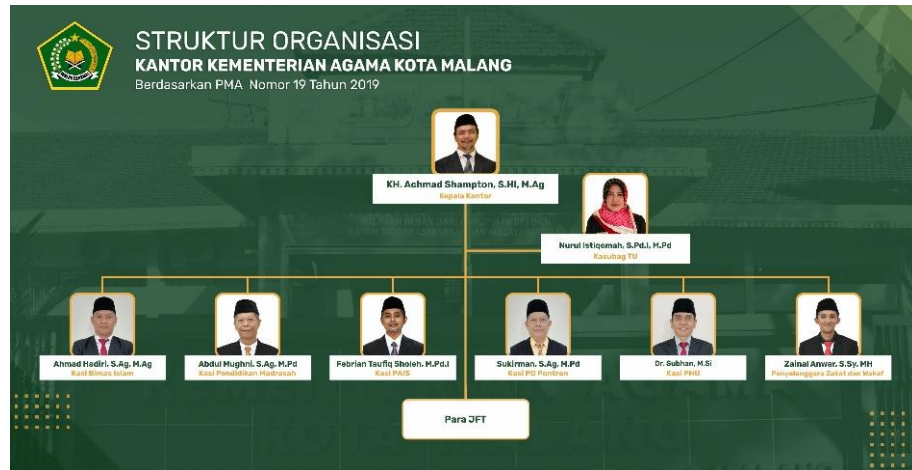
Inklusivitas dan Toleransi (Moderasi Beragama dan Kerukunan) (dari Misi 2: "Memperkuat moderasi beragama dan kerukunan umat beragama.") Pegawai Kemenag Kota Malang diharapkan mempraktikkan sikap moderat, menjunjung tinggi toleransi, dan

mampu berkomunikasi serta berinteraksi secara positif dengan berbagai latar belakang agama dan kepercayaan. Budaya ini mendorong suasana kerja yang harmonis di internal dan tercermin dalam layanan eksternal.

Inovatif dan Berorientasi Kualitas Pendidikan (dari Misi 4 & 5: "Meningkatkan layanan pendidikan yang merata dan bermutu" serta "Meningkatkan produktivitas dan daya saing pendidikan.") Poin ini menekankan budaya kerja yang dinamis, proaktif dalam mencari solusi untuk peningkatan kualitas, dan terbuka terhadap inovasi. Pegawai di sektor pendidikan diharapkan memiliki semangat pembaharuan, kreativitas, dan fokus pada pencapaian hasil belajar yang unggul dan relevan dengan kebutuhan zaman. Budaya ini mendorong pengembangan kurikulum yang relevan, metode pengajaran yang efektif, dan fasilitas pendidikan yang mendukung, sehingga menghasilkan lulusan yang berkualitas dan berdaya saing, yang merupakan wujud dari layanan pendidikan yang optimal.

Secara ringkas, budaya kerja Kementerian Agama Kota Malang yang tercermin dalam visi dan misinya adalah perpaduan antara profesionalisme, orientasi pelayanan publik, inklusivitas, integritas, dan semangat inovasi, yang kesemuanya diarahkan untuk mencapai kualitas layanan terbaik bagi masyarakat.

3. Struktur Organisasi



Gambar 3 Struktur Organisasi

Dari struktur organisasi terlihat dalam memberikan pelayanan yang baik Kementrian Agama Kota Malang mengalami keterbatasan anggota yang menyebabkan di beberapa seksi kurang maksimal dalam memberikan pelayanan. Akan tetapi bukan berarti Kementrian Agama Kota Malang dengan keterbatasan anggota menjadikan Kementrian Agama Kota Malang tidak memberikan pelayanan yang prima yang mana pelayanan di Kementrian Agama Kota Malang sendiri terbantu oleh inovasi yang di sediakan untuk menunjang pelayanan yang prima diantaranya Senyum yang mana dari layanan senyum ini memuat berbagai layanan dari berbagai seksi untuk masyarakat, aplikasi haji pintar yang mana aplikasi ini memudahkan masyarakat untuk mendapatkan informasi terkait haji dan aplikasi penunjang lainnya.

B. Hasil Penelitian

1. Implementasi Lima budaya Kerja Di Kementrian Agama Kota Malang

Budaya kerja tumbuh menjadi mekanisme control, budaya kerja mempengaruhi cara pegawai berinteraksi dengan sumber daya manusia baik itu di lingkungan internal maupun lingkungan eksternal diluar organisasi. Perubahan budaya kerja berpengaruh pada perubahan perilaku pegawai dalam suatu organisasi. perubahan budaya kerja berlaku dari tingkat tertinggi, hingga satuan terkecil dalam organisasi salah satunya organisasi pemerintahan Kementerian Agama.

Tugas dan fungsi yang diemban Kementerian Agama tidaklah mudah, sehingga diperlukan budaya kerja bagi seluruh aparaturnya. Kesuksesan budaya kerja dapat dilihat dari adanya sikap disiplin dalam menerapkan lima nilai budaya kerja, dalam menerapkan budaya kerja ini hendaknya pegawai konsisten dalam setiap tindakan yang dilakukan. Penegakan aturan dan kebijakan akan mendorong munculnya kondisi keterbukaan. Dari sikap keterbukaan ini akan meningkatkan komunikasi vertikal dan horizontal, membina hubungan personal baik formal maupun informal diantara pegawai, sehingga tumbuh sikap saling menghargai. Komunikasi yang baik antar sesama pegawai akan menghasilkan interaksi dan kerjasama yang baik pula hal ini dapat dilihat dari adanya koordinasi manajemen, menjaga kekompakan manajemen, mendukung dan mengamankan setiap keputusan manajemen serta saling mengisi dan melengkapi. Pada prinsipnya fungsi budaya kerja bertujuan untuk membangun keyakinan Sumber

Daya Manusia atau menanamkan nilai-nilai tertentu yang melandasi atau mempengaruhi sikap dan perilaku yang konsisten serta komitmen membiasakan suatu cara kerja dilingkungannya. Dengan adanya suatu komitmen kuat merefleksikan membiasakan kerja berkualitas, sesuai standar, atau sesuai ekspektasi pelanggan, efektif, produktif dan efisien.⁵²

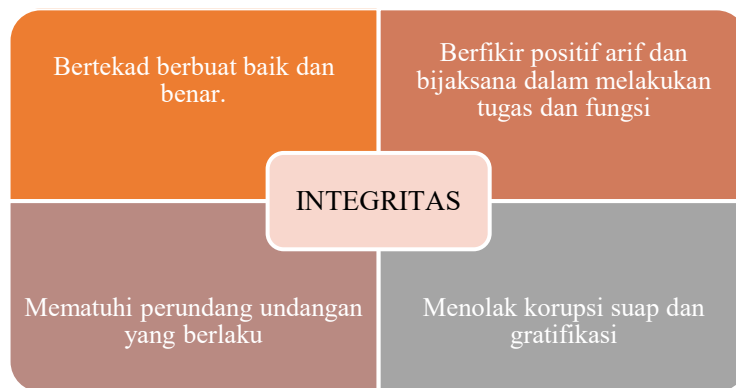
Kementerian Agama berkomitmen agar lima nilai budaya kerja dapat menjadi acuan bagi setiap aparatur Kementerian Agama dalam menjalankan tugas dan fungsinya dengan baik, berkinerja tinggi serta terhindar dari segala bentuk pelanggaran dan penyimpangan. Adapun penjelasan penerapan lima nilai budaya kerja tersebut yaitu integritas, professional, inovasi, tanggung jawab dan keteladanan sebagai berikut.

a. Integritas

Integritas adalah nilai atau suatu konsep yang sangat berkaitan dengan konsistensi yang meliputi tindakan, nilai-nilai, metode-metode, ukuran-ukuran, prinsip-prinsip perbuatan dan berbagai hal yang dihasilkan. Dalam organisasi, integritas ditungkan dalam perilaku disiplin, kredibel dan menepati ucapannya. Integritas harus dimiliki setiap organisasi karena peran integritas dalam meningkatkan kinerja organisasi sangat penting untuk diterapkan dalam sebuah organisasi, agar semua orang di dalamnya bisa saling percaya dan pada akhirnya bisa lebih cepat untuk mencapai tujuan bersama. Jika nilai-nilai integritas tidak dijalankan maka kerjasama

⁵² Ahmad Zainuri, "Strategi Penerapan Lima Nilai Budaya Kerja Di Kementerian Agama Menuju Pelayan Prima," *Medina-Te: Jurnal Studi Islam* 12, no. 1 (2016): 1–14.

tim yang akan dilakukan akan menjadi lebih sulit akibat tidak terbangunnya kepercayaan diantara pegawai.



Sebagaimana wawancara dengan pegawai Kementerian Agama sebagai berikut:

“Ya, pegawai Kementerian Agama dalam melaksanakan tugas yang menyangkut dengan kerjasama maka akan dilakukan dengan baik dan mereka bekerja sama untuk menyelesaikan tugas tersebut.”⁵³

Berdasarkan wawancara diatas dapat diketahui bahwa tingkat kerjasama Pegawai Kementerian Agama terjalin dengan baik, apabila dikaitkan dengan manajemen perilaku menyatakan bahwa pentingnya seorang manajer memerhatikan perilaku dan kebiasaan manusia agar tujuan organisasi dapat berjalan dengan baik serta produktifitas dapat tercapai, hal ini sejalan dengan tujuan diterapkannya lima nilai budaya kerja Kementerian Agama yaitu meningkatkan produktivitas serta terhindar dari berbagai

⁵³ Hasil wawancara dengan Ibu Dwi selaku pegawai di Kementrian Agama Kota Malang, Pada tanggal 14 Februari 2025, pukul 12.17 bertempat di aula lantai 2.

penyimpangan. Indikator yang ditunjukkan oleh Kementerian Agama berkenaan dengan nilai integritas dituntut untuk memiliki indikasi sebagai berikut.

1) Bertekad dan berkemauan berbuat baik dan benar.

Indikator ini dapat dilihat ketika pegawai mendapat tugas, yaitu dengan selalu fokus pada petunjuk teknis dalam melakukan aktivitas. Dalam melaksanakan tanggung jawabnya, seorang pegawai akan berusaha untuk melaksanakan tugasnya dengan semaksimal mungkin, seperti halnya Bapak Achmad Shampton, S.HI, M.Ag, yang menjabat sebagai Kepala Kementerian Agama Kota Malang. menunjukkan tekad dan kemauan yang kuat untuk melaksanakan pekerjaannya dengan tekun dan etis, sebagaimana diuraikan di bawah ini:

“Bertekad dan kemauan yang kuat dan selalu berbuat baik dan benar dalam bekerja itu sangat penting untuk dilakukan dalam bekerja. Berbuat baik dan benar merupakan salah satu bentuk untuk meningkatkan kinerja pegawai kantor kementerian agama kota malang yang selalu berpikir positif, amanah arif dan bijaksana dalam melaksanakan pekerjaannya. Disini perlu adanya tekad dan kemauan yang sangat kuat dari pegawai dan berpikir positif, arif, bijaksana dan amanah, yang disana sudah jelas sekali bahwa masing-masing harus mempunyai tekad dan kemauan yang kuat dalam berbuat baik dan benar melaksanakan pekerjaannya sesuai dengan tupoksinya masing-masing.”⁵⁴

⁵⁴ Hasil wawancara dengan Bapak Achmad Shampton, S.HI, M.Ag, selaku kepala kantor di Kementrian Agama Kota Malang, Pada tanggal 24 Maret 2025, pukul 08.58 bertempat di ruang kepala kantor.

Berdasarkan hasil wawancara dari kepala Kemenag diperkuat lagi dengan hasil wawancara yang disampaikan Ibu Nurul Istiqomah, S.Pd., M.Pd selaku kasubag TU beliau juga menyatakan pendapatnya sebagai berikut:

“Dalam Bertekad dan kemauan yang kuat dan selalu berpikir baik dan benar dalam bekerja kita dianjurkan selalu berpikir positif dan bijaksana dalam melaksanakan pekerjaan.”⁵⁵

Berdasarkan hasil wawancara dari kasubag TU madrasah diperkuat lagi dengan hasil wawancara yang disampaikan Bapak Febrian Taufiq Sholeh, M.Pd.I, selaku kasi pais berpendapat bahwa:

“Menjadi bagian dari Kementerian Agama menuntut kami untuk menjaga perilaku yang baik dan selalu bertindak sesuai kebenaran. Kami percaya bahwa pelayanan terbaik adalah yang dilakukan dengan hati yang bersih, niat tulus, dan sesuai aturan. Itulah semangat yang kami bawa setiap hari”⁵⁶

Berdasarkan hasil wawancara dari kasi pais diperkuat lagi dengan hasil wawancara yang disampaikan Bapak Sukirman, selaku kasi PD dan Pontren berpendapat bahwa:

“Setiap hari kami berusaha untuk menebarkan kebaikan lewat pelayanan kami kepada pesantren. Kami percaya bahwa kebaikan harus dimulai dari diri sendiri, baik dalam sikap, komunikasi, maupun keputusan.”⁵⁷

⁵⁵ Hasil wawancara dengan Ibu Nurul Istiqomah, S.PdI , M.Pd, selaku kasubag TU di Kementrian Agama Kota Malang, Pada tanggal 24 Februari 2025, pukul 09.05 bertempat di ruang kasubag TU.

⁵⁶ Hasil wawancara dengan Bapak Febrian Taufiq Sholeh, M.Pd.I, selaku kasi pais di Kementrian Agama Kota Malang, Pada tanggal 26 Maret 2025, pukul 08.00 bertempat di ruang kasi pais.

⁵⁷ Hasil wawancara dengan Bapak Sukirman, selaku kasi PD dan Pontren di Kementrian Agama Kota Malang, Pada tanggal 14 februari 2025, pukul 15.09 bertempat di ruang PD dan pontren.

Berdasarkan hasil wawancara dari staf PTSP bagian umum diperkuat lagi dengan hasil wawancara yang disampaikan Ibu Ina Marlina A.Md, selaku staf PTSP bagian haji dan umrah berpendapat bahwa:

“Bekerja dengan baik dan benar sudah menjadi komitmen pribadi saya sejak pertama masuk di Kemenag. Sekecil apapun pekerjaan, kalau dilakukan dengan niat baik dan benar, hasilnya pasti membawa keberkahan.”⁵⁸

Dari hasil observasi peneliti mengamati bahwa individu dengan tekad dan kemauan yang kuat untuk berbuat baik dan benar menunjukkan konsistensi dalam tindakan dan keputusan mereka. Mereka tidak mudah goyah oleh tekanan eksternal atau godaan untuk melakukan penyimpangan.

Berdasarkan wawancara dan observasi diatas dapat diketahui bahwa pegawai Kementerian Agama Kota Malang dalam melaksanakan tugas memiliki tekad dan kemauan untuk berbuat baik dan benar, hal tersebut dapat dilihat dari menjalankan tugas dan tanggung jawab mereka. Komitmen ini menjadi bagian penting dari budaya kerja dan nilai moral yang ingin terus dijaga dan ditingkatkan.

- 2) Berfikir positif, arif dan bijaksana dalam melaksanakan tugas dan fungsi.

⁵⁸ Hasil wawancara dengan Ibu Ina Marlina A.Md, selaku staf PTSP bagian haji dan umrah, di Kementerian Agama Kota Malang, Pada tanggal 12 Februari 2025, pukul 09.18 bertempat di PTSP.

Pegawai Kementrian Agama dalam melaksanakan tugas senantiasa menjunjung tinggi prinsip keberhasilan dan keselarasan dengan kata lain tidak mudah putus asa. Sebagaimana wawancara dengan bapak Achmad Shampton, S.HI, M.Ag, selaku kepala kementrian agama kota malang mengenai berpikir positif dan bijaksana dalam melaksanakan tugas dan fungsinya dikantor:

“Ya kita sebagai kepala kantor dalam berpikir positif, arif dan bijaksana dalam melaksanakan tugas dan fungsinya yaitu kita harus menjadi seorang pemimpin harus fleksibel bisa menjadi teladan, membangun semangat bersama, dan memberi dukungan dari belakang, sesuai dengan situasi. tersebut agar dapat bekerja dengan bijaksana dan berpikir positif, arif dalam melaksanakan pekerjaan dikantor.”⁵⁹

Berdasarkan hasil wawancara dari Kepala Kemenag diperkuat lagi dengan hasil wawancara yang disampaikan Ibu Nurul Istiqomah, S.Pd., M.Pd, selaku Kasubag TU beliau juga menyatakan pendapatnya sebagai berikut:

“Cara saya dalam bertekad dan kemauan yang kuat untuk berbuat baik dan benar dalam bekerja yaitu selalu berpikir positif dan bijaksana dalam melakukan pekerjaan agar bisa berbuat baik dan benar dalam bekerja.”⁶⁰

Berdasarkan hasil wawancara dari kasubbag TU diperkuat lagi dengan hasil wawancara yang disampaikan

⁵⁹ Hasil wawancara dengan Bapak Achmad Shampton, S.HI, M.Ag, selaku kepala kantor di Kementrian Agama Kota Malang, Pada tanggal 24 Maret 2025, pukul 08.58 bertempat di ruang kepala kantor.

⁶⁰ Hasil wawancara dengan Ibu Nurul Istiqomah, S.PdI , M.Pd, selaku kasubbag TU di Kementrian Agama Kota Malang, Pada tanggal 24 Februari 2025, pukul 09.05 bertempat di ruang kasubbag TU

Bapak Febrian Taufiq Sholeh, M.Pd.I, selaku kasi pais berpendapat bahwa:

“Kami selalu menanamkan prinsip husnudzon (berprasangka baik), baik terhadap guru, siswa, maupun sesama pegawai. Ketika menghadapi kendala, kami memilih untuk merespons secara tenang dan proporsional. Sikap arif dan bijak adalah kunci agar program berjalan lancar tanpa gesekan.”⁶¹

Berdasarkan hasil wawancara dari kasi pais diperkuat lagi dengan hasil wawancara yang disampaikan Bapak Sukirman, selaku kasi PD dan Pontren berpendapat bahwa:

“Mengelola urusan pesantren menuntut sensitivitas dan pendekatan yang bijak. Setiap pesantren memiliki karakteristik berbeda. Maka, kami belajar untuk mendengarkan, memahami, dan tidak langsung menghakimi.”⁶²

Berdasarkan hasil wawancara dari kasi PD dan Pontren diperkuat lagi dengan hasil wawancara yang disampaikan Ibu Diana Rahmawati SE, MM, selaku staf PTSP bagian umum berpendapat bahwa:

“Setiap hari kami menghadapi berbagai macam karakter pemohon layanan. Ada yang sabar, ada juga yang emosional. Kunci kami adalah tetap berpikiran terbuka, berprasangka baik, dan melayani dengan sopan. Itu membuat suasana kerja jadi lebih positif dan produktif.”⁶³

⁶¹ Hasil wawancara dengan Bapak Febrian Taufiq Sholeh, M.Pd.I, selaku kasi pais di Kementerian Agama Kota Malang, Pada tanggal 26 Maret 2025, pukul 08.00 bertempat di ruang kasi pais.

⁶² Hasil wawancara dengan Bapak Sukirman, selaku kasi PD dan Pontren di Kementerian Agama Kota Malang, Pada tanggal 14 februari 2025, pukul 15.09 bertempat di ruang PD dan pontren.

⁶³ Hasil wawancara dengan Ibu Diana Rahmawati SE, MM, selaku staf PTSP di Kementerian Agama Kota Malang, Pada tanggal 12 Februari 2025, pukul 08.45 bertempat di PTSP.

Berdasarkan hasil wawancara dari staf PTSP bagian umum diperkuat lagi dengan hasil wawancara yang disampaikan Ibu Ina Marlina A.Md, selaku staf PTSP bagian haji dan umrah berpendapat bahwa:

“Pelayanan jemaah haji dan umrah memerlukan kesabaran dan kebijaksanaan. Kami berusaha memahami kebutuhan mereka dengan empati. Dalam kondisi sulit sekalipun, kami dituntut untuk tetap tenang dan tidak reaktif. Sikap bijaksana justru meredakan ketegangan.”⁶⁴

Dari hasil observasi menunjukkan bahwa berpikir positif, arif, dan bijaksana sangat memengaruhi cara individu melaksanakan tugas dan fungsi mereka. Individu-individu ini cenderung mempertimbangkan berbagai sudut pandang dan konsekuensi jangka panjang sebelum mengambil keputusan, mengupayakan solusi yang adil bagi semua pihak, mampu menyampaikan gagasan dan masukan dengan cara yang membangun, mendorong kolaborasi dan pemahaman bersama.

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi menunjukkan bahwa pejabat dan staf Kemenag Kota Malang memiliki komitmen untuk selalu berpikir positif, bersikap arif, dan mengambil keputusan dengan bijaksana dalam melaksanakan tugas. Pendekatan ini diyakini

⁶⁴ Hasil wawancara dengan Ibu Ina Marlina A.Md, selaku staf PTSP bagian haji dan umrah, di Kementerian Agama Kota Malang, Pada tanggal 12 Februari 2025, pukul 09.18 bertempat di PTSP.

menciptakan suasana kerja yang harmonis dan pelayanan publik yang lebih manusiawi.

3) Mematuhi perundang-undangan yang berlaku.

Kementerian Agama sebagai lembaga pemerintah harus taat dan patuh terhadap aturan yang berlaku, seperti aturan penggunaan seragam, atribut dan kedisiplinan pegawai. Kementerian Agama Kota Malang senantiasa taat terhadap aturan yang telah ditetapkan. Sebagaimana wawancara dengan Achmad Shampton, S.HI, M.Ag, selaku kepala Kementrian Agama Kota Malang mengenai pentingnya Memetahui peraturan perundang-undanga yang berlaku di kantor:

“Ya, bapak selaku kepala kemenag harus memberikan contoh yang baik bagi pegawai-pegawai yang lain dalam peraturan perundang-undang yang berlaku di kantor. Kita sebagai pegawai harus mematuhi peraturan undang-undang yang berlaku di kantor dan berusaha tidak melanggar aturan tersebut.”⁶⁵

Berdasarkan hasil wawancara dari Kepala Kemenag diperkuat lagi dengan hasil wawancara yang disampaikan Ibu Nurul Istiqomah, S.Pd., M.Pd, selaku Kasubag TU beliau juga menyatakan pendapatnya sebagai berikut:

⁶⁵ Hasil wawancara dengan Bapak Achmad Shampton, S.HI, M.Ag, selaku kepala kantor di Kementrian Agama Kota Malang, Pada tanggal 24 Maret 2025, pukul 08.58 bertempat di ruang kepala kantor

“Sebagai pegawai kantor kita harus mematuhi peraturan perundang-undang tersebut dan berusaha tidak melanggar aturan tersebut”⁶⁶

Berdasarkan hasil wawancara dari kasubbag TU diperkuat lagi dengan hasil wawancara yang disampaikan bapak Febrian Taufiq Sholeh, M.Pd.I, selaku kasi pais berpendapat bahwa:

“Kepatuhan terhadap undang-undang adalah keharusan. Dalam pembinaan guru PAI dan pelaksanaan program-program kami, semuanya harus mengacu pada peraturan yang berlaku. Kami juga selalu memberikan sosialisasi regulasi baru kepada guru-guru agar mereka tidak melanggar ketentuan yang ada.”⁶⁷

Berdasarkan hasil wawancara dari kasi pais diperkuat lagi dengan hasil wawancara yang disampaikan Bapak Sukirman, selaku kasi PD dan Pontren berpendapat bahwa:

“Kami memastikan seluruh proses pelayanan dan bantuan untuk pesantren mengacu pada undang-undang dan regulasi Kementerian Agama, termasuk dalam hal verifikasi dan validasi data. Kami tidak bisa dan tidak akan bertindak di luar aturan karena itu bisa merugikan lembaga maupun negara.”⁶⁸

Berdasarkan hasil wawancara dari kasi PD dan Pontren diperkuat lagi dengan hasil wawancara yang disampaikan Bapak Dr. Subhan, M.Si, selaku kasi PHU berpendapat bahwa:

⁶⁶ Hasil wawancara dengan Ibu Nurul Istiqomah, S.PdI , M.Pd, selaku kasubbag TU di Kementerian Agama Kota Malang, Pada tanggal 24 Februari 2025, pukul 09.05 bertempat di ruang kasubbag TU.

⁶⁷ Hasil wawancara dengan Bapak Febrian Taufiq Sholeh, M.Pd.I, selaku kasi pais di Kementerian Agama Kota Malang, Pada tanggal 26 Maret 2025, pukul 08.00 bertempat di ruang kasi pais.

⁶⁸ Hasil wawancara dengan Bapak Sukirman, selaku kasi PD dan Pontren di Kementerian Agama Kota Malang, Pada tanggal 14 februari 2025, pukul 15.09 bertempat di ruang PD dan pontren.

“Segala prosedur dalam penyelenggaraan ibadah haji dan umrah dilakukan sesuai dengan UU No. 8 Tahun 2019 tentang Penyelenggaraan Ibadah Haji dan Umrah. Kami bekerja secara profesional dan taat hukum agar masyarakat mendapatkan pelayanan yang aman, tertib, dan berkualitas.”⁶⁹

Berdasarkan hasil wawancara dari kasi PHU diperkuat lagi dengan hasil wawancara yang disampaikan Ibu Diana Rahmawati SE, MM, selaku staf PTSP bagian umum berpendapat bahwa:

“Kami tidak bisa memberikan layanan tanpa dasar hukum. Setiap pelayanan yang kami lakukan harus berdasarkan SOP dan regulasi yang berlaku. Hal ini untuk menjamin bahwa pelayanan berjalan dengan tertib dan tidak menyalahi aturan.”⁷⁰

Berdasarkan hasil wawancara dari staf PTSP bagian umum diperkuat lagi dengan hasil wawancara yang disampaikan Ibu Ina Marlina A. M,D. selaku staf PTSP bagian haji dan umrah berpendapat bahwa:

“Kami selalu mengikuti aturan dan instruksi dari pimpinan yang bersumber pada peraturan perundang-undangan. Jika ada permintaan layanan yang tidak sesuai prosedur, kami dengan tegas menolak. Kepatuhan hukum adalah bagian dari budaya kerja kami.”⁷¹

Dari hasil observasi peneliti bahwa kepatuhan terhadap peraturan perundang-undangan merupakan indikator penting dari perilaku yang bertanggung jawab yang

⁶⁹ Hasil wawancara dengan Bapak Dr. Subhan, M.Si, selaku kasi PHU di Kementerian Agama Kota Malang, Pada tanggal 10 Maret 2025, pukul 13.08 bertempat di ruang PHU.

⁷⁰ Hasil wawancara dengan Ibu Diana Rahmawati SE, MM, selaku staf PTSP di Kementerian Agama Kota Malang, Pada tanggal 12 Februari 2025, pukul 08.45 bertempat di PTSP.

⁷¹ Hasil wawancara dengan Ibu Ina Marlina A.Md, selaku staf PTSP bagian haji dan umrah, di Kementerian Agama Kota Malang, Pada tanggal 12 Februari 2025, pukul 09.18 bertempat di PTSP.

ditujukan oleh semua tindakan dan keputusan mereka dapat dipertanggungjawabkan dan sesuai dengan koridor hukum yang ada, mereka mengikuti prosedur dan regulasi yang ditetapkan.



Gambar 4 Monitoring SPI

Kementerian Agama (Kemenag) Kota Malang mengadakan monitoring intensif terhadap pelaksanaan Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP) di lingkungan Madrasah Negeri se-Kota Malang. Kegiatan ini bertujuan memastikan efektivitas dan efisiensi pelaksanaan program, akurasi laporan keuangan, keamanan aset, serta kepatuhan terhadap regulasi yang berlaku.

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi yang dilakukan peneliti dapat ditarik kesimpulan bahwa Kementrian Agama Kota Malang mematuhi peraturan perundang-undang yang berlaku di kantor. Seluruh pegawai

diharuskan memahami dan menjalankan aturan-aturan yang berlaku di kantor agar tidak terjadi pelanggaran dalam aturan undang-undang yang berlaku di kantor.

4) Menolak korupsi, suap dan gratifikasi.

Korupsi dan suap merupakan perbuatan tercela bagi siapapun terlebih bagi pegawai Kementerian Agama. Sebagaimana wawancara dengan Bapak Achmad Shampton, S.HI, M.Ag, selaku kepala Kementerian Agama Kota Malang mengenai pentingnya menolak korupsi, suap atau gratifikasi dalam bekerja:

“Dari sekian tahun bapak bekerja selaku kepala kantor belum mendengar ataupun terdapat pegawai kantor melakukan korupsi dan menerima suap dari pihak manapun. jika terdapat salah satu pegawai yang melakukan korupsi bapak selaku kepala kemenag akan memberhentikannya dalam bekerja di kantor”⁷²

Berdasarkan hasil wawancara dari Kepala Kemenag diperkuat lagi dengan hasil wawancara yang disampaikan ibu Nurul Istiqomah, S.Pd., M.Pd, selaku Kasubag TU beliau juga menyatakan pendapatnya sebagai berikut:

“Sebagai ASN di kemenag ini kami sangat menolak untuk berbuat korupsi dan semua bentuk pelaporan dalam bentuk keuangan juga dilakukan dengan transparansi.”⁷³

⁷² Hasil wawancara dengan Bapak Achmad Shampton, S.HI, M.Ag, selaku kepala kantor di Kementerian Agama Kota Malang, Pada tanggal 24 Maret 2025, pukul 08.58 bertempat di ruang kepala kantor.

⁷³ Hasil wawancara dengan Ibu Nurul Istiqomah, S.PdI, M.Pd, selaku kasubag TU di Kementerian Agama Kota Malang, Pada tanggal 24 Februari 2025, pukul 09.05 bertempat di ruang kasubag TU.

Berdasarkan hasil wawancara dari kasubbag TU diperkuat lagi dengan hasil wawancara yang disampaikan Bapak Febrian Taufiq Sholeh, M.Pd.I, selaku kasi pais berpendapat bahwa:

“sudah menjadi prinsip kami untuk menolak segala bentuk korupsi dan gratifikasi yang mana integritas adalah pondasi kami.”⁷⁴

Berdasarkan hasil wawancara dari kasi pais diperkuat lagi dengan hasil wawancara yang disampaikan Bapak Sukirman, selaku kasi PD dan Pontren berpendapat bahwa:

“Dalam pengelolaan bantuan untuk pesantren dan juga izin operasional kami menolak gratifikasi dari pihak manapun”⁷⁵

Berdasarkan hasil wawancara dari kasi PD dan Pontren diperkuat lagi dengan hasil wawancara yang disampaikan Ibu Diana Rahmawati SE, MM, selaku staf PTSP bagian umum berpendapat bahwa:

“Sebagai pintu utama dari pelayanan di kemenag kota malang kami memastikan bahwa semua layanan yang kami berikan di PTSP secara gratis tanpa biaya apapun, yang mana setiap masyarakat yang datang kami informasikan untuk tidak memberikan apapun pada petugas.”⁷⁶

⁷⁴ Hasil wawancara dengan Bapak Febrian Taufiq Sholeh, M.Pd.I, selaku kasi pais di Kementerian Agama Kota Malang, Pada tanggal 26 Maret 2025, pukul 08.00 bertempat di ruang kasi pais.

⁷⁵ Hasil wawancara dengan Bapak Sukirman, selaku kasi PD dan Pontren di Kementerian Agama Kota Malang, Pada tanggal 14 februari 2025, pukul 15.09 bertempat di ruang PD dan pontren.

⁷⁶ Hasil wawancara dengan Ibu Diana Rahmawati SE, MM, selaku staf PTSP di Kementerian Agama Kota Malang, Pada tanggal 12 Februari 2025, pukul 08.45 bertempat di PTSP.

Berdasarkan hasil wawancara dari staf PTSP bagian umum diperkuat lagi dengan hasil wawancara yang disampaikan Ibu Ina Malina A. M. D, selaku staf PTSP bagian haji dan umrah berpendapat bahwa:

“Sebagai pintu pelayanan untuk urusan haji dan umrah kami tidak menerima segala bentuk suap dari pihak manapun dan kami melayani semua masyarakat secara adil.”⁷⁷



Gambar 5 Surat Himbauan Untuk Hindari ASN dari Gratifikasi

Melalui surat nomor: B2665/Kk.13.25.3/PS.03/07/2022
tertanggal Malang, 4 Juli 2022 Kepala Kantor Kementerian

⁷⁷ Hasil wawancara dengan Ibu Ina Marlina A.Md, selaku staf PTSP bagian haji dan umrah, di Kementrian Agama Kota Malang, Pada tanggal 12 Februari 2025, pukul 09.18 bertempat di PTSP.

Agama Kota Malang Kembali memberikan anjuran untuk menghindari gratifikasi pada Semester 2 Tahun 2022, sebagai berikut:

Menindaklanjuti Peraturan Menteri Agama Nomor 34 Tahun 2019 tentang Pengendalian Gratifikasi pada Kementerian Agama dan Keputusan Kepala Kantor Kementerian Agama Kota Malang Nomor 90 Tahun 2022 tentang Pembentukan Unit Pengendalian Gratifikasi . Serta untuk meningkatkan terwujudnya tata kelola pemerintahan yang baik dan bersih. Selanjutnya Kemenag Kota Malang menghimbau agar seluruh ASN dilingkungan Kantor Kementerian Agama Kota Malang tidak menerima/memberikan dalam bentuk uang, barang atau fasilitas baik dari masyarakat dan/atau pegawai/pejabat dilingkungan Kantor Kementerian Agama Kota Malang yang dapat menimbulkan Gratifikasi dalam melaksanakan tugas dan fungsi sebagaimana tertuang dalam peraturan-peraturan-undangan yang berlaku. Apabila ada pegawai/pejabat dilingkungan Kantor Kementerian Agama Kota Malang yang memintakan dan/atau melakukan gratifikasi, untuk disampaikan melalui Kotak Surat yang telah tersedia. Surat yang ditanda tangani oleh Kepala Kantor Kementerian Agama Kota Malang ini menjadi himbauan kedua setelah pada awal tahun telah dihimbau.

Himbauan ini dilakukan secara periodik agar ASN senantiasa menghindari tindakan melanggar. Ini menunjukkan bahwa Kemenag Kota Malang telah melakukan upaya dalam menghindari menolak korupsi, suap dan gratifikasi.

Berdasarkan hasil wawancara, observasi dan dokumentasi yang dilakukan oleh peneliti dapat ditarik kesimpulan bahwa menolak korupsi dan suap pegawai dalam bekerja tidak diperbolehkan untuk korupsi dan menerima suap dari pihak manapun. Karena apabila ada yang melakukan korupsi di kantor maka akan dikeluarkan/diberhentikan dalam bekerja dengan tidak hormat.

b. Profesionalitas

Nilai profesional ditunjukkan dengan bekerja secara disiplin, kompeten, dan tepat waktu dengan hasil terbaik. Profesional adalah orang yang ahli dalam suatu pekerjaan dan memiliki komitmen yang atas pekerjaan yang dilakukan. Indikator positif dari professional adalah sebagai berikut.



1) Melakukan pekerjaan sesuai kompetensi jabatan.

Pegawai Kementerian Agama dalam melaksanakan tugas berdasarkan dengan tugas dan fungsinya, sesuai dengan maksud dari profesional yaitu terus meningkatkan profesional, sehingga dapat mengemban amanahnya dengan baik guna memperoleh proses dan hasil yang optimal, Sebagaimana wawancara dengan bapak Achmad Shampton, S.HI, M.Ag, selaku kepala kementrian agama kota malang mengenai melakukan pekerjaan sesuai kompetensi jabatan:

“Sebagai pimpinan, saya terus mendorong seluruh ASN untuk bekerja sesuai dengan tugas pokok dan fungsi masing-masing. Evaluasi kinerja rutin kami lakukan, dan alhamdulillah sebagian besar pegawai sudah bekerja sesuai dengan kompetensi jabatan yang dimiliki, baik secara teknis maupun administratif. Meskipun ada di beberapa seksi yang masih kekurangan SDM.”⁷⁸

⁷⁸ Hasil wawancara dengan Bapak Achmad Shampton, S.HI, M.Ag, selaku kepala kantor di Kementrian Agama Kota Malang, Pada tanggal 24 Maret 2025, pukul 08.58 bertempat di ruang kepala kantor.

Berdasarkan hasil wawancara dari Kepala Kemenag diperkuat lagi dengan hasil wawancara yang disampaikan ibu Nurul Istiqomah, S.Pd., M.Pd, selaku Kasubag TU beliau juga menyatakan pendapatnya sebagai berikut:

“Kami memastikan penempatan pegawai disesuaikan dengan latar belakang pendidikan, pengalaman, dan kompetensinya. Monitoring melalui e-kinerja juga membantu menilai apakah pelaksanaan tugas telah sesuai jabatan. Secara umum, saya menilai pegawai menjalankan tugasnya sesuai dengan peran dan tanggung jawabnya walaupun di beberapa seksi kurang SDM yang menjadi kendala yang sampai saat ini masih terus kita usahakan.”⁷⁹

Berdasarkan hasil wawancara dari kasubbag TU diperkuat lagi dengan hasil wawancara yang disampaikan Bapak Febrian Taufiq Sholeh, M.Pd.I, selaku kasi pais berpendapat bahwa:

“Guru PAI, dan pengawas kami ditangani oleh pegawai yang benar-benar pahan terkait aturan pendidikan agama Islam. Adapun kendalanya yaitu dibagian staf kami masih kekurangan SDM dikarenakan beberapa staf yang sudah pensiun dan belum adanya staf pengganti yang baru sehingga tugas yang harusnya dilakukan beberapa orang harus dilakukan pada satu orang.”⁸⁰

Berdasarkan hasil wawancara dari kasi pais diperkuat lagi dengan hasil wawancara yang disampaikan Bapak Sukirman, selaku kasi PD dan Pontren berpendapat bahwa:

⁷⁹ Hasil wawancara dengan Ibu Nurul Istiqomah, S.PdI , M.Pd, selaku kasubbag TU di Kementrian Agama Kota Malang, Pada tanggal 24 Februari 2025, pukul 09.05 bertempat di ruang kasubbag TU.

⁸⁰ Hasil wawancara dengan Bapak Febrian Taufiq Sholeh, M.Pd.I, selaku kasi pais di Kementrian Agama Kota Malang, Pada tanggal 26 Maret 2025, pukul 08.00 bertempat di ruang kasi pais.

“Bisa dibilang belum sesuai karena kurangnya SDM di bagian staf yang menyebabkan beberapa pekerjaan hanya dilakukan oleh satu orang yang mengakibatkan proses penyelesaian tugas lebih membutuhkan waktu yang lama.”⁸¹

Berdasarkan hasil wawancara dari kasi PD dan Pontren diperkuat lagi dengan hasil wawancara yang disampaikan Ibu Diana Rahmawati SE, M.M, selaku staf PTSP bagian umum berpendapat bahwa:

“Kami dilatih untuk memahami berbagai layanan dasar di Kemenag, dari legalisasi dokumen hingga surat menyurat. Semua tugas yang kami jalankan sudah sesuai dengan kemampuan dan pelatihan yang kami terima.”⁸²

Berdasarkan hasil wawancara dari staf PTSP bagian umum diperkuat lagi dengan hasil wawancara yang disampaikan Ibu Ina Marlina A.Md, selaku staf PTSP bagian haji dan umrah berpendapat bahwa:

“Pelayanan haji dan umrah memerlukan keahlian dalam sistem dan komunikasi publik. Kami sudah terbiasa menggunakan sistem layanan haji dan memahami alur prosesnya. Apa yang kami kerjakan sudah sesuai dengan jabatan dan pelatihan yang kami ikuti.”⁸³

Berdasarkan hasil wawancara, observasi dan dokumentasi yang dilakukan oleh peneliti dapat ditarik

⁸¹ Hasil wawancara dengan Bapak Sukirman, selaku kasi PD dan Pontren di Kementerian Agama Kota Malang, Pada tanggal 14 februari 2025, pukul 15.09 bertempat di ruang PD dan pontren.

⁸² Hasil wawancara dengan Ibu Diana Rahmawati SE, MM, selaku staf PTSP di Kementerian Agama Kota Malang, Pada tanggal 12 Februari 2025, pukul 08.45 bertempat di PTSP.

⁸³ Hasil wawancara dengan Ibu Ina Marlina A.Md, selaku staf PTSP bagian haji dan umrah, di Kementerian Agama Kota Malang, Pada tanggal 12 Februari 2025, pukul 09.18 bertempat di PTSP.

kesimpulan bahwa melakukan pekerjaan sesuai dengan kompetensi dan jabatan di Kementrian Agama Kota Malang belum sepenuhnya sesuai dikarenakan di beberapa bagian seksi masih kekurangan SDM.

2) Disiplin dan bersungguh-sungguh dalam bekerja.

Nilai profesional juga dapat diamati dalam kesungguhan para pegawai dalam melaksanakan tugas dan pekerjaannya. Ketika pegawai diberikan tugas akan berusaha menyelesaikan tugas tersebut dengan baik dan bersungguh-sungguh, dengan begitu hasil pekerjaan tersebut akan maksimal dan sesuai yang diharapkan. Sebagaimana wawancara dengan bapak Achmad Shampton, S.HI, M.Ag, selaku kepala kementrian agama kota malang mengenai disiplin dan bersungguh-sungguh dalam bekerja sebagai berikut:

“Secara umum, saya sangat mengapresiasi kedisiplinan para pegawai di lingkungan Kemenag Kota Malang. Tingkat kehadiran tepat waktu cukup baik, dan ini terus kami pantau melalui absensi digital dan e-kinerja. Selain itu, saya melihat semangat kerja pegawai di sini cukup baik, baik dari segi pelayanan ataupun pelaksanaan program.”⁸⁴

Berdasarkan hasil wawancara dari Kepala Kemenag diperkuat lagi dengan hasil wawancara yang disampaikan

⁸⁴ Hasil wawancara dengan Bapak Achmad Shampton, S.HI, M.Ag, selaku kepala kantor di Kementrian Agama Kota Malang, Pada tanggal 24 Maret 2025, pukul 08.58 bertempat di ruang kepala kantor.

ibu Nurul Istiqomah, S.Pd., M.Pd, selaku Kasubag TU
beliau juga menyatakan pendapatnya sebagai berikut:

“Kami memiliki sistem kehadiran yang berjalan efektif. Pegawai datang dan pulang sesuai waktu yang telah ditentukan, dan bila ada keterlambatan, biasanya karena alasan yang bisa dipertanggung jawabkan. Untuk semangat kerja, saya nilai cukup baik. Pegawai menyelesaikan tugas-tugas harian maupun kegiatan tambahan dengan baik.”⁸⁵

Berdasarkan hasil wawancara dari kasubbag TU
diperkuat lagi dengan hasil wawancara yang disampaikan
Bapak Febrian Taufiq Sholeh, M.Pd.I, selaku kasi pais
berpendapat bahwa:

“Kedisiplinan adalah bagian dari budaya kerja kami. Mulai dari kehadiran, tanggung jawab, menyelesaikan laporan, hingga kegiatan pembinaan guru, semua dijalankan dengan sungguh-sungguh. Kami juga terus berusaha untuk tetap menjaga kedisiplinan sebagai bentuk profesionalisme kami.”⁸⁶

Berdasarkan hasil wawancara dari kasi pais diperkuat
lagi dengan hasil wawancara yang disampaikan Bapak
Sukirman, selaku kasi PD dan Pontren berpendapat bahwa:

“Seluruh staf di seksi kami sudah terbiasa bekerja secara disiplin. Jam masuk dan pulang kami ikuti sesuai aturan yang berlaku.”⁸⁷

⁸⁵ Hasil wawancara dengan Bapak Ahmad Hadiri, S.Ag., M.Ag, selaku kasi bimas islam di Kementrian Agama Kota Malang, Pada tanggal 17 Maret 2025, pukul 08.08 bertempat di ruang kasi bimas.

⁸⁶ Hasil wawancara dengan Bapak Sukirman, selaku kasi PD dan Pontren di Kementrian Agama Kota Malang, Pada tanggal 14 februari 2025, pukul 15.09 bertempat di ruang PD dan pontren.

⁸⁷ Hasil wawancara dengan Bapak Dr. Subhan, M.Si, selaku kasi PHU di Kementrian Agama Kota Malang, Pada tanggal 10 Maret 2025, pukul 13. 08 bertempat di ruang PHU.

Berdasarkan hasil wawancara dari kasi PD dan Pontren diperkuat lagi dengan hasil wawancara yang disampaikan Ibu Diana Rahmawati SE, MM, selaku staf PTSP bagian umum berpendapat bahwa:

“Kami datang tepat waktu setiap hari karena tahu pelayanan harus dimulai sejak pagi. Tidak ada alasan untuk telat. Selain itu, kami berusaha bekerja sungguh-sungguh karena ini menyangkut kepuasan masyarakat terhadap pelayanan yang kami berikan.”⁸⁸

Berdasarkan hasil wawancara dari staf PTSP bagian umum diperkuat lagi dengan hasil wawancara yang disampaikan Ibu Ina Marlina A.Md, selaku staf PTSP bagian haji dan umrah berpendapat bahwa:

“Kami tau bahwa jemaah haji dan umrah sangat mengandalkan informasi dari kami, jadi kami pastikan hadir sesuai jam kerja dan siap melayani dengan maksimal. Kesungguhan kami ini juga terlihat saat menerima jemaah dengan berbagai kebutuhan, termasuk lansia atau disabilitas.”⁸⁹

Dari hasil observasi peneliti menemukan tingkat disiplin pegawai di Kemenag Kota Malang terbilang baik. Kehadiran pegawai sesuai jam kerja yang ditetapkan terlihat konsisten, mengikuti upacara setiap hari senin yang diadakan dan penggunaan waktu kerja dimanfaatkan secara efektif untuk menyelesaikan tugas. Ada suasana keseriusan dalam

⁸⁸ Hasil wawancara dengan Ibu Ina Marlina A.Md, selaku staf PTSP bagian haji dan umrah, di Kementrian Agama Kota Malang, Pada tanggal 12 Februari 2025, pukul 09.18 bertempat di PTSP.

⁸⁹ Hasil wawancara dengan Ibu Ina Marlina A.Md, selaku staf PTSP bagian haji dan umrah, di Kementrian Agama Kota Malang, Pada tanggal 12 Februari 2025, pukul 09.18 bertempat di PTSP.

menjalankan tanggung jawab, terutama saat melayani masyarakat. Pegawai menunjukkan etos kerja yang tinggi, berusaha memberikan pelayanan terbaik dan menyelesaikan pekerjaan tepat waktu. Ini tercermin dari minimnya antrean panjang atau keluhan terkait lambatnya pelayanan.



Gambar 6 Kegiatan Upacara

Berdasarkan dokumentasi diatas pegawai kementrian agama telah mengikuti serangkaian upacara yang diadakan dengan disiplin sesuai denga peraturan yang berlaku.

Berdasarkan hasil wawancara, observasi dan dokumentasi yang dilakukan oleh peneliti dapat ditarik kesimpulan bahwa seluruh informan menyatakan bahwa pegawai Kemenag Kota Malang secara umum telah menunjukkan kedisiplinan dalam kehadiran serta kesungguhan dalam menjalankan tugas. Sistem absensi digital dan pembinaan rutin mendukung terciptanya budaya kerja yang disiplin, profesional, dan bertanggung jawab.

3) Melakukan pekerjaan secara terukur.

Setiap kegiatan yang dilakukan hendaknya memiliki target dan tujuan yang ingin dicapai dalam kegiatan tersebut. Sebagaimana wawancara dengan bapak Achmad Shampton, S.HI, M.Ag, selaku kepala kementrian agama kota malang mengenai pentingnya melakukan pekerjaan secara terukur dalam bekerja:

“Ya, sebagai kepala kantor dalam melakukan pekerjaan bapak harus terukur dan baik dalam melaksanakannya. Untuk mengalokasikan tugas kepada karyawan, penting untuk membagi kegiatan berdasarkan persiapan program. Hal ini memastikan bahwa setiap tindakan didefinisikan secara jelas dengan waktu pelaksanaan dan target yang terukur.”⁹⁰

Berdasarkan hasil wawancara dari Kepala Kemenag diperkuat lagi dengan hasil wawancara yang disampaikan ibu Nurul Istiqomah, S.Pd., M.Pd, selaku Kasubag TU beliau juga menyatakan pendapatnya sebagai berikut: “Seluruh pegawai kantor kemenag kota malang telah melakukan pekerjaannya secara terukur dan baik dalam bekerja.”⁹¹

⁹⁰ Hasil wawancara dengan Bapak Achmad Shampton, S.HI, M.Ag, selaku kepala kantor di Kementrian Agama Kota Malang, Pada tanggal 24 Maret 2025, pukul 08.58 bertempat di ruang kepala kantor.

⁹¹ Hasil wawancara dengan Ibu Nurul Istiqomah, S.PdI , M.Pd, selaku kasubbag TU di Kementrian Agama Kota Malang, Pada tanggal 24 Februari 2025, pukul 09.05 bertempat di ruang kasubbag TU.

Berdasarkan hasil wawancara dari kasi pendidikan madrasah diperkuat lagi dengan hasil wawancara yang disampaikan Bapak Febrian Taufiq Sholeh, M.Pd.I, selaku kasi pais berpendapat bahwa:

“Pengawasan kinerja guru PAI di sekolah umum merupakan bagian pekerjaan kami, dan itu sangat terukur. Ada data monitoring guru, supervisi PAI, dan laporan evaluasi pelatihan.”⁹²

Berdasarkan hasil wawancara dari kasi pais diperkuat lagi dengan hasil wawancara yang disampaikan Bapak Sukirman, selaku kasi PD dan Pontren berpendapat bahwa: “Kami menggunakan basis data EMIS pontren, serta laporan monitoring bantuan dan program fasilitasi pesantren.”⁹³

Berdasarkan hasil wawancara dari kasi PHU diperkuat lagi dengan hasil wawancara yang disampaikan Ibu Diana Rahmawati SE, MM, selaku staf PTSP bagian umum berpendapat bahwa:

“Kami mencatat jumlah layanan, waktu penyelesaian, dan tingkat kepuasan masyarakat. Sistem ini membantu kami mengukur apakah pekerjaan kami berjalan sesuai SOP atau belum.”⁹⁴

⁹² Hasil wawancara dengan Bapak Febrian Taufiq Sholeh, M.Pd.I, selaku kasi pais di Kementerian Agama Kota Malang, Pada tanggal 26 Maret 2025, pukul 08.00 bertempat di ruang kasi pais.

⁹³ Hasil wawancara dengan Bapak Sukirman, selaku kasi PD dan Pontren di Kementerian Agama Kota Malang, Pada tanggal 14 februari 2025, pukul 15.09 bertempat di ruang PD dan pontren.

⁹⁴ Hasil wawancara dengan Ibu Diana Rahmawati SE, MM, selaku staf PTSP di Kementerian Agama Kota Malang, Pada tanggal 12 Februari 2025, pukul 08.45 bertempat di PTSP.

Berdasarkan hasil wawancara dari staf PTSP bagian umum diperkuat lagi dengan hasil wawancara yang disampaikan Ibu Ina Marlina A.Md, selaku staf PTSP bagian haji dan umrah berpendapat bahwa:

“Kami bekerja berdasarkan alur layanan haji dan umrah yang sudah ditetapkan. Input dan output layanan dicatat secara sistematis, termasuk dalam hal konsultasi, verifikasi dokumen, dan pendampingan jamaah. Pekerjaan kami sangat bisa diukur.”⁹⁵

Dari hasil observasi peneliti menemukan aspek terukur dalam pekerjaan Kemenag Kota Malang terlihat dari adanya target kinerja individu maupun unit kerja yang ditetapkan.



Kementerian Agama

LAPORAN CAPAIAN KINERJA TRIWULANAN TAHUN 2024

Kode>Nama Satker	:	297350/KANTOR KEMENTERIAN AGAMA KOTA MALANG
Perjanjian Kinerja	:	Perjanjian Kinerja Kantor Kementerian Agama Kota Malang Tahun 2024
Periode	:	Triwulan I Tahun 2024

NO	SASARAN DAN INDIKATOR KINERJA TARGET RENSTRA	TARGET PERKIN		REALISASI PERKIN		CAPAIAN KINERJA (%)	KETERANGAN
		TARGET	ANGGARAN (Rp)	REALISASI	ANGGARAN (Rp)		
1	Sasaran: Meningkatnya kualitas perencanaan dan anggaran Indikator: Persentase output perencanaan yang berbasis data Target Renstra Kementerian: 100	100	4.000.000	25	0	25%	Telah dilaksanakan Penandatanganan Perkin dan Pakta Integritas Tahun 2024
2	Sasaran: Meningkatnya pengelolaan BMN yang akuntabel Indikator: Persentase nilai Barang Milik Negara yang ditetapkan status penggunaan dan pemanfaatannya Target Renstra Kementerian: 100	100	0	25	0	25%	Proses pengajuan PSP BMN dan ditargetkan selesai di triwulan 2
3	Sasaran: Meningkatnya pengelolaan BMN yang akuntabel Indikator: Persentase nilai Opname Physis (OP) BMN Target Renstra Kementerian: 100	100	1.050.000	25	0	25%	opname physis BMN masih proses dan target selesai di triwulan 2
4	Sasaran: Meningkatnya pengelolaan BMN yang akuntabel Indikator: Persentase tanah yang bersertifikat Target Renstra Kementerian: 43,77	100	0	100	0	100%	seluruh aset tanah BMN pada kemenag kota malang sudah bersertifikat
5	Sasaran: Meningkatnya kualitas perencanaan dan anggaran Indikator: Persentase keselarasan muatan Renja dengan Renstra Target Renstra Kementerian: 100	100	0	100	0	100%	Tersusunnya Rencana Aksi/RKT/MPPH/SKP Tahun 2024
6	Sasaran: Meningkatnya kualitas perencanaan dan anggaran Indikator: Persentase perencanaan kerjasama yang ditindaklanjuti Target Renstra Kementerian: 75	90	0	0	0	0	
7	Sasaran: Meningkatnya kualitas penerapan Reformasi Birokrasi Indikator: Jumlah agen perubahan yang dibina untuk mengimplementasikan program kerja Target Renstra Kementerian: 700	20	0	0	0	0	

Gambar 7 Laporan Kinerja

⁹⁵ Hasil wawancara dengan Ibu Ina Marlina A.Md, selaku staf PTSP bagian haji dan umrah, di Kementrian Agama Kota Malang, Pada tanggal 12 Februari 2025, pukul 09.18 bertempat di PTSP.

Berdasarkan hasil wawancara, observasi dan dokumentasi yang dilakukan oleh peneliti dapat ditarik kesimpulan bahwa dalam melakukan pekerjaan secara terukur di kantor kementerian agama kota malang berjalan dengan baik.

4) Menerima reward dan panishment sesuai dengan ketentuan.

Berprestasi merupakan keinginan setiap orang, termasuk pegawai Kementerian Agama, karena dengan prestasi sumber daya manusia akan memperoleh kepuasan batin dan juga sebagai motivasi dalam melakukan pekerjaan, pemberian hadiah dilakukan tentu berdasarkan pada kinerja dan profesionalitas pegawai, hal ini juga diberlakukan dalam Kementerian Agama Kota Malang. Sebagaimana wawancara dengan bapak Achmad Shampton, S.HI, M.Ag, selaku kepala kementerian agama kota malang mengenai reward dan panishment sesuai dengan ketentuannya:

“Ya, ketika ada salah satu pegawai yang berhasil menaikkan pangkatnya/jabatannya akan di berikan reward kepada pegawai tersebut yang akan di berikan oleh pihak kantor yang berupa piagam penghargaan sebagai bentuk ucapan selamat atas jabatan barunya tersebut.”

Berdasarkan hasil wawancara dari Kepala Kemenag diperkuat lagi dengan hasil wawancara yang disampaikan ibu Nurul Istiqomah, S.Pd., M.Pd, selaku Kasubag TU beliau juga menyatakan pendapatnya sebagai berikut:

“Ya, sistem reward dan punishment itu penting untuk menjaga disiplin dan semangat kerja pegawai. Kami memberikan penghargaan kepada pegawai yang berprestasi, Sementara punishment kami terapkan sesuai dengan aturan kepegawaian, seperti teguran, pemanggilan, hingga sanksi administratif apabila ada pelanggaran.”

Berdasarkan hasil wawancara dari kasubbag TU diperkuat lagi dengan hasil wawancara yang disampaikan Bapak Febrian Taufiq Sholeh, M.Pd.I, selaku kasi pais berpendapat bahwa: “Tetap ada bentuk penghargaan dan untuk punishment, kami tangani secara internal dengan teguran.”

Berdasarkan hasil wawancara dari kasi pais diperkuat lagi dengan hasil wawancara yang disampaikan Bapak Sukirman, selaku kasi PD dan Pontren berpendapat bahwa:

“Kami mendorong semangat kerja melalui reward moral dan kepercayaan. Kalau ada pegawai yang lalai atau tidak disiplin, kami diskusikan secara langsung terlebih dahulu.”

Berdasarkan hasil wawancara dari kasi PD dan Pontren diperkuat lagi dengan hasil wawancara yang disampaikan Ibu Diana Rahmawati SE, MM, selaku staf PTSP bagian umum berpendapat bahwa:

“Kalau kami, reward-nya lebih kepada pengakuan dari masyarakat atau pimpinan. Tapi kalau telat kerja atau melayani tidak sesuai SOP, pasti langsung ditegur atau diminta perbaikan secara cepat.”

Berdasarkan hasil wawancara dari staf PTSP bagian umum diperkuat lagi dengan hasil wawancara yang

disampaikan Ibu Ina Marlina A.Md, selaku staf PTSP bagian haji dan umrah berpendapat bahwa:

“Kami sangat menjaga kualitas layanan. Yang bekerja cepat dan rapi biasanya dikasih tugas prioritas atau diajak mendampingi dalam acara penting. Kalau ada kesalahan, pimpinan tidak langsung marah tapi mengajak evaluasi. Kalau berulang, baru ada teguran.”

Dari hasil observasi peneliti menemukan sistem *reward* dan *punishment* di Kemenag Kota Malang tampak mengikuti regulasi kepegawaian Aparatur Sipil Negara (ASN) yang berlaku, sebagaimana diatur dalam Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang ASN dan peraturan pelaksanaannya. Untuk *reward*, pegawai berprestasi atau berdedikasi tinggi mendapatkan apresiasi dalam bentuk kenaikan pangkat tepat waktu, penghargaan (misalnya, satya lencana), atau kesempatan mengikuti pelatihan lanjutan. Sementara itu, *punishment* diberlakukan bagi pegawai yang melanggar disiplin, mulai dari teguran lisan, tertulis, hingga penundaan kenaikan pangkat atau bahkan pemberhentian jika pelanggaran sangat berat.

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi yang dilakukan oleh peneliti dapat ditarik kesimpulan bahwa dalam memberikan reward dan panishmen sesuai dengan ketentuan, pegawai akan menerima reward dan panishment apabila ada salah satu prestasi yang didapatkan dalam bekerja.

c. Inovasi

Inovasi dalam lima nilai budaya kerja Kementerian Agama adalah menyempurnakan yang sudah ada dan mengkreasi hal baru yang lebih baik. Inovasi adalah suatu usaha pembaharuan terhadap berbagai sumber daya sehingga sumber daya tersebut memiliki nilai guna bagi manusia. Inovasi sangat dipengaruhi oleh kemajuan teknologi dan ilmu pengetahuan, karena kedua hal tersebut dapat memudahkan sumber daya manusia dalam memproduksi berbagai hal baru dan berbeda.



Inovasi dilakukan karena adanya keinginan untuk melakukan sesuatu menjadi lebih mudah dan cepat. Indikasi inovasi dalam lima budaya kerja Kementerian Agama sebagai berikut:

- 1) Selalu melakukan penyempurnaan dan perbaikan berkala dan berkelanjutan.

Fungsi dari evaluasi adalah mengetahui hasil yang dicapai dan untuk menemukan sesuatu yang dapat dikembangkan atau juga menjadi koreksi agar dapat dilakukan perbaikan secara terus-menerus atau diselesaikan dengan menggunakan cara baru yang belum pernah dilakukan sebelumnya tetapi dipandang efektif dan efisien. Sebagaimana wawancara dengan bapak Achmad Shampton, S.HI, M.Ag, selaku kepala kementrian agama kota malang sebagai berikut:

“Ya saya akan melakukan penyempurnaan dan perbaikan berkala dan berkelanjutan apabila ada salah satu pegawai yang melakukan kesalahannya dalam bekerja. Yang dimana dalam penyempurnaan atau perbaikan kesalahan tersebut dapat memberikan pengetahuan kepada pegawai dan bisa meningkatkan kinerjanya dalam bekerja agar tidak ada kesalahan lagi dalam melakukan pekerjaanya.”⁹⁶

Berdasarkan hasil wawancara dari Kepala Kemenag diperkuat lagi dengan hasil wawancara yang disampaikan ibu Nurul Istiqomah, S.Pd., M.Pd, selaku Kasubag TU beliau juga menyatakan pendapatnya sebagai berikut:

“Sebagai kepala kantor tentunya saya melakukan perbaikan secara terus menerus melalui evaluasi yang kami adalan setiap tiga bulan sekali kemudian dari hasil evaluasi tersebut kami simpulkan apa yang menjadi masalah yang menjadi kendala dalam pekerjaan kemudian kami perbaiki di pekerjaan

⁹⁶ Hasil wawancara dengan Bapak Achmad Shampton, S.HI, M.Ag, selaku kepala kantor di Kementrian Agama Kota Malang, Pada tanggal 24 Maret 2025, pukul 08.58 bertempat di ruang kepala kantor.

selanjutnya. Saya juga selalu menanamkan budaya yang membantu dalam pelaksanaan inovasi secara terus menerus.”⁹⁷

Berdasarkan hasil wawancara dari kasubbag TU diperkuat lagi dengan hasil wawancara yang disampaikan Bapak Febrian Taufiq Sholeh, M.Pd.I, selaku kasi pais berpendapat bahwa:

“Perbaikan kami lakukan setelah kegiatan yang kami koordinasikan pada seluruh staf di bagian pais.”⁹⁸

Berdasarkan hasil wawancara dari kasi pais diperkuat lagi dengan hasil wawancara yang disampaikan Bapak Sukirman, selaku kasi PD dan Pontren berpendapat bahwa:

“Kami melakukan pemeriksaan ulang terhadap verifikasi data pesantren, pencairan bantuan, dan pelatihan. Setiap tahun kami membuat aturan baru strategi pembinaan lembaga berdasarkan hasil pemantauan dan masukan dari pimpinan pesantren.”⁹⁹

Berdasarkan hasil wawancara dari kasi PD dan Pontren diperkuat lagi dengan hasil wawancara yang disampaikan Ibu Diana Rahmawati SE, MM, selaku staf PTSP bagian umum berpendapat bahwa:

“Kami menerima masukan langsung dari masyarakat setiap hari, itu yang jadi bahan utama kami untuk melakukan perbaikan layanan. Misalnya, jika ada antrean terlalu lama, kami benahi sistem nomor antrean dan mempercepat proses verifikasi

⁹⁷ Hasil wawancara dengan Ibu Nurul Istiqomah, S.PdI , M.Pd, selaku kasubbag TU di Kementrian Agama Kota Malang, Pada tanggal 24 Februari 2025, pukul 09.05 bertempat di ruang kasubbag TU.

⁹⁸ Hasil wawancara dengan Bapak Febrian Taufiq Sholeh, M.Pd.I, selaku kasi pais di Kementrian Agama Kota Malang, Pada tanggal 26 Maret 2025, pukul 08.00 bertempat di ruang kasi pais.

⁹⁹ Hasil wawancara dengan Bapak Sukirman, selaku kasi PD dan Pontren di Kementrian Agama Kota Malang, Pada tanggal 14 februari 2025, pukul 15.09 bertempat di ruang PD dan pontren.

dokumen. Evaluasi yang diadakan tiga bulan sekali menjadi rutinitas yang dilakukan.”¹⁰⁰

Berdasarkan hasil wawancara dari staf PTSP bagian umum diperkuat lagi dengan hasil wawancara yang disampaikan Ibu Ina Marlina A.Md, selaku staf PTSP bagian haji dan umrah berpendapat bahwa:

“Setelah musim haji selesai, kami kumpulkan catatan kekurangan di lapangan. Itu kami gunakan sebagai dasar untuk memperbaiki sistem informasi, penyampaian informasi kepada jemaah, dan pelayanan lansia.”¹⁰¹



Gambar 8 Pengembangan Aplikasi Layanan Senyum

Berdasarkan data diatas kementrian Agama Kota Malang
Telah Melakukan Perkembangan sistem layanan dari tahun

¹⁰⁰ Hasil wawancara dengan Ibu Diana Rahmawati SE, MM, selaku staf PTSP di Kementerian Agama Kota Malang, Pada tanggal 12 Februari 2025, pukul 08.45 bertempat di PTSP.

¹⁰¹ Hasil wawancara dengan Ibu Ina Marlina A.Md, selaku staf PTSP bagian haji dan umrah, di Kementerian Agama Kota Malang, Pada tanggal 12 Februari 2025, pukul 09.18 bertempat di PTSP.

ke tahun diantaranya pada 2019 melakukan digitalisasi madrasah dan sijaka yang mana digitalisasi ini merupakan informasi terkait data madrasah negeri dan swasta, sistem amil zakat, pada tahun 2020 adanya sistem ditamanis yang mana memuat digitalisasi terkait lembaga keislaman, pada tahun 2021 adanya perkembangan digitalisasi senyum ini terkait integrasi layanan online, pada tahun 2022 adanya digitalisasi temanmu ini terkait munahakat, pada tahun 2023 adanya digitalisasi terbaru dari senyum yang mana memuat tambahan terkait informasi data guru non muslim, survei kepuasan, pada tahun 2025 adanya digitalisasi tambahan dari senyum yang mana menambahkan informasi dari data rumah ibadah dan lentera.

Dari hasil observasi Kemenag Kota Malang menunjukkan komitmen terhadap perbaikan proses dan layanan secara berkala. Hal ini terlihat dari pengembangan aplikasi senyum yang dilakukan.

Berdasarkan hasil wawancara, observasi dan dokumentasi yang dilakukan oleh peneliti dapat ditarik kesimpulan bahwa seluruh pejabat dan staf di Kemenag Kota Malang menunjukkan komitmen terhadap penyempurnaan kerja secara berkala dan berkelanjutan. Evaluasi rutin, pelatihan, masukan masyarakat, serta

digitalisasi menjadi alat utama dalam mewujudkan pelayanan publik yang semakin baik dan profesional.

- 2) Bersikap terbuka dalam menerima ide-ide baru yang konstruktif.

Sikap keterbukaan dalam menerima kritik, masukan atau ide-ide baru merupakan sikap yang sangat baik dan harus dilakukan oleh setiap pegawai, karena kepekaan terhadap introspeksi diri sangat sulit dilakukan. Dalam melaksanakan kegiatan yang berkaitan dengan kerjasama, sumber daya manusia tidak akan mampu bekerja sama dengan baik apabila mementingkan ego dari setiap individu, program kerja akan berjalan sesuai dengan perencanaan apabila semua unsur yang terlibat dapat saling terbuka dan bekerjasama. Sebagaimana wawancara dengan bapak Achmad Shampton, S.HI, M.Ag, selaku kepala kementerian agama kota malang mengenai keterbukaan dalam menerima ide-ide baru yang konstruktif dalam bekerja:

“Ya, Bapak akan selalu terbuka dan menerima ide-ide baru yang konstruktif dari seluruh pegawai maupun kepala kantor dalam melaksanakan kegiatan ataupun melaksanakan sistem kerja yang konstruktif demi kemajuan setiap suatu lembaga/instansi kantor.”¹⁰²

Berdasarkan hasil wawancara dari Kepala Kemenag diperkuat lagi dengan hasil wawancara yang disampaikan

¹⁰² Hasil wawancara dengan Bapak Achmad Shampton, S.HI, M.Ag, selaku kepala kantor di Kementerian Agama Kota Malang, Pada tanggal 24 Maret 2025, pukul 08.58 bertempat di ruang kepala kantor.

ibu Nurul Istiqomah, S.Pd., M.Pd, selaku Kasubag TU
beliau juga menyatakan pendapatnya sebagai berikut:

“Tentu kami selalu menerima masukan dari pegawai yang mana tentunya masukan itu untuk memperbaiki lagi sistem kita, tentu kami terima.”¹⁰³

Berdasarkan hasil wawancara dari kasubag TU diperkuat lagi dengan hasil wawancara yang disampaikan Bapak Febrian Taufiq Sholeh, M.Pd.I, selaku kasi pais berpendapat bahwa: “Saya sangat menghargai ide-ide dari staf internal, jika itu memang membantu, tentu akan saya terima masukanya.”¹⁰⁴

Berdasarkan hasil wawancara dari kasi pais diperkuat lagi dengan hasil wawancara yang disampaikan Bapak Sukirman, selaku kasi PD dan Pontren berpendapat bahwa:

“Keterbukaan sangat penting karena kami bekerja sebagai suatu tim. Saya pribadi sangat menghargai siapa pun yang memberi masukan positif.”¹⁰⁵

Berdasarkan hasil wawancara dari kasi PD dan Ponten diperkuat lagi dengan hasil wawancara yang disampaikan Ibu Diana Rahmawati SE, MM, selaku staf PTSP bagian umum berpendapat bahwa:

“Ya sebagai salah satu staf kepegawaian ibu selalu berusaha menerima ide-ide baru dari teman sejawat maupun ide dari atasan demi kebaikan untuk diri

¹⁰³ Hasil wawancara dengan Ibu Nurul Istiqomah, S.PdI , M.Pd, selaku kasubag TU di Kementerian Agama Kota Malang, Pada tanggal 24 Februari 2025, pukul 09.05 bertempat di ruang kasubag TU.

¹⁰⁴ Hasil wawancara dengan Bapak Febrian Taufiq Sholeh, M.Pd.I, selaku kasi pais di Kementerian Agama Kota Malang, Pada tanggal 26 Maret 2025, pukul 08.00 bertempat di ruang kasi pais.

¹⁰⁵ Hasil wawancara dengan Bapak Sukirman, selaku kasi PD dan Pontren di Kementerian Agama Kota Malang, Pada tanggal 14 februari 2025, pukul 15.09 bertempat di ruang PD dan pontren.

kita dalam melakukan pekerjaan dan dapat membangun untuk kemajuan lembaga kantor yang lebih baik.”¹⁰⁶

Berdasarkan hasil wawancara dari staf PTSP bagian umum diperkuat lagi dengan hasil wawancara yang disampaikan Ibu Ina Marlina A.Md, selaku staf PTSP bagian haji dan umrah berpendapat bahwa:

“Kami merasa nyaman menyampaikan saran karena pimpinan sangat terbuka terhadap masukan yang kami berikan.”¹⁰⁷

Dari hasil observasi peneliti lingkungan kerja di Kemenag Kota Malang menunjukkan keterbukaan terhadap ide-ide baru, terutama yang dianggap dapat meningkatkan efisiensi atau kualitas layanan. Pegawai didorong untuk menyampaikan gagasan dalam rapat atau forum diskusi internal. Pimpinan terlihat memberikan ruang bagi staf untuk mengusulkan inovasi, terutama yang berkaitan dengan pemanfaatan teknologi atau penyederhanaan birokrasi. Namun, implementasi ide-ide tersebut seringkali membutuhkan persetujuan berjenjang dan alokasi sumber daya, yang terkadang menjadi tantangan.

¹⁰⁶ Hasil wawancara dengan Ibu Diana Rahmawati SE, MM, selaku staf PTSP di Kementerian Agama Kota Malang, Pada tanggal 12 Februari 2025, pukul 08.45 bertempat di PTSP.

¹⁰⁷ Hasil wawancara dengan Ibu Ina Marlina A.Md, selaku staf PTSP bagian haji dan umrah, di Kementerian Agama Kota Malang, Pada tanggal 12 Februari 2025, pukul 09.18 bertempat di PTSP.

ASYIK BARENG GUS (ABG)

Berdasarkan Keputusan Menteri Agama nomor 765 Tahun 2018 tentang Pedoman Pengelolaan Pengaduan Masyarakat (Dumas) dan Whistleblowing System (WBS) Kantor Kementerian Agama Kota Malang membuat media yang dapat diakses masyarakat dan ASN dilingkungan Kantor Kementerian Agama Kota Malang, yaitu :

1. Pengaduan Masyarakat (Dumas)
Whatshapp 0812-5204-5658
link <https://kemenag.malangkota.go.id/pengaduanIntern>
2. Whistleblowing System (WBS)
link <https://kemenag.malangkota.go.id/pengaduan>

Pengawasan tidak hanya mengacu pada pengaduan masyarakat saja, melainkan pengawasan internalpun telah dilakukan oleh Kantor Kementerian Agama Kota Malang. Program pengawasan Whistleblowing System (WBS) yang telah dilakukan oleh tim pengawasan adalah dengan program Asyik Bareng Gus (ABG). Sebagaimana disebutkan dalam pedoman Keputusan Menteri Agama nomor 765 Tahun 2018 Whistleblowing System (WBS) adalah mekanisme penyampaian pengaduan dugaan tindak pidana tertentu yang telah terjadi atau akan terjadi yang melibatkan pegawai dan orang lain yang dilakukan dalam organisasi tempatnya bekerja, dimanapun pelapor bukan merupakan bagian dari perilaku kejahatan yang dilaporkannya.

Kegiatan tersebut dibentuk dan dikemas dalam satu rangkaian kegiatan bincang-bincang santai sebagai wadah keinginan dari Bapak Kepala Kantor Kementerian Agama Kota Malang. Sebagai seorang pimpinan tertinggi beliau sepatutnya sebagai suri tauladan bagi bawahannya yaitu ASN dilingkungan Kantor Kementerian Agama Kota Malang. Sejak awal dilantik beliau langsung bergerak untuk mengajak seluruh ASN Kantor Kementerian Agama Kota Malang ini diharapkan bekerja dengan bahagia aman dan nyaman, karena dengan bekerja yang bahagia lahir batin tanpa tekanan darimanapun maka akan menghasilkan pekerjaan yang baik dan maksimal yang tentunya bermanfaat bagi perkembangan pelayanan yang ada pada Kantor Kementerian Agama Kota Malang.

Beliau seseorang yang merintis karirnya dari bawahan / staf yang tau betul akan keluh kesah, kebutuhan ASN. Dengan berbekal pengalaman dan keahlian yang dimilikinya, beliau mengajak diskusi dengan tim pengawasan untuk dapat menuangkan ide Bapak Kepala Kantor Kementerian Agama tersebut. **"Saya ingin dapat menampung aspirasi dari seluruh ASN baik dan buruk harus saya terima, sebagai seorang pimpinan saya sangat senang di kritik karena dengan kritikan itu saya tahu kelemahan saya ada dimana dan bagaimana saya harus bertindak untuk memperbaikinya, begitupun ASN harus dapat melakukannya untuk saya khususnya dan untuk kemajuan Kantor Kementerian Agama Kota Malang umumnya karena kesuksesan kita bukan milik saya melainkan milik kita semua, kita adalah kawan bukan atasan dan bawahan yang mana sebutan itu serasa ada jarak yang memisahkan antara kita"** ujar Bapak Kepala Kantor Kemenag Kota Malang yang akrab disapa GUS SHAMPTON ini. Hingga tercetuslah program tim pengawasan ini dan baru dimulai dua kali agenda kegiatan yang sudah dilaksanakan di tahun 2023 ini.

Suasana santai dan penuh keakraban menyelimuti aula Kantor Kementerian Agama Kota Malang. Seluruh kasi, kepala, dan ASN berkumpul dalam acara "Asyik Bareng Gus (ABG)", sebuah wadah untuk berbagi keluh kesah, kritik, saran, dan aspirasi demi kemajuan Kantor Kementerian Agama Kota Malang.

Adapun hasil curhat ASN tersebut banyak sekali kritik, saran dan masukan yang dapat diselesaikan saat sesi curhat tersebut berlangsung dan diambil keputusan bersama secara mufakat serta ada pula yang harus ditindaklanjuti dikemudian hari setelah selesai acara sebagai wujud apresiasi saling menghargai pendapat setiap orang. Mungkin segelintir ASN yang merasa malu berucap untuk mengeluarkan pendapat

Gambar 9 Kegiatan ABG

Berdasarkan hasil wawancara, observasi dan dokumentasi yang dilakukan oleh peneliti dapat ditarik kesimpulan bahwa bersikap terbuka dan menerima ide-ide

baru itu dalam bekerja sangat penting agar dapat mencapai tujuan dan hasil yang maksimal dalam bekerja.

3) Meningkatkan kompetensi dan kapasitas pribadi.

Berkaitan dengan kompetensi dan kapasitas pribadi para pegawai Kementerian Agama Kota Malang memberikan izin yang seluas-luasnya bagi para pegawai yang ingin meningkatkan kualifikasi dirinya. Sebagaimana wawancara dengan bapak Achmad Shampton, S.HI, M.Ag, selaku kepala kementrian agama kota malang mengenai peningkatan kompetensi dan kapasitas pribadi pegawai dikantor dalam bekerja:

“Cara bapak ketika untuk meningkatkan kompetensi dan kapasitas pegawai dikantor bapak selalu menyarankan kepada mereka agar selalu ikut pelatihan-pelatihan dikantor dan memberikan izin kepada pegawai yang ingin meningkatkan kualifikasi pendidikannya guna menambah kapasitas keilmuan yang dimilikinya sebagai bekal dalam bertugas.”¹⁰⁸

Berdasarkan hasil wawancara dari Kepala Kemenag diperkuat lagi dengan hasil wawancara yang disampaikan ibu Nurul Istiqomah, S.Pd., M.Pd, selaku Kasubag TU beliau juga menyatakan pendapatnya sebagai berikut:

“Ibu selaku kasubag TU kantor kemenag kota malang dalam meningkatkan kompetensi dan kapsitas pegawai dikantor yaitu dengan cara memberikan masukan kepada seluruh pegawai dan menyarankan seluruh pegawai agar mengikuti pelatihanpelatihan yang diadakan setiap bulannya

¹⁰⁸ Hasil wawancara dengan Bapak Achmad Shampton, S.HI, M.Ag, selaku kepala kantor di Kementrian Agama Kota Malang, Pada tanggal 24 Maret 2025, pukul 08.58 bertempat di ruang kepala kantor.

agar dapat meningkatkan kompetensi dan kapasitas pegawai dalam melaksanakan pekerjaan.”¹⁰⁹

Berdasarkan hasil wawancara dari kasubbag TU diperkuat lagi dengan hasil wawancara yang disampaikan Bapak Febrian Taufiq Sholeh, M.Pd.I, selaku kasi pais berpendapat bahwa: “Tentunya untuk selalu mengikuti pelatihan untuk terus mengembangkan wawasan.”¹¹⁰

Berdasarkan hasil wawancara dari kasi pais diperkuat lagi dengan hasil wawancara yang disampaikan Bapak Sukirman, selaku kasi PD dan Pontren berpendapat bahwa:

“Sebagai kepala seksi tentunya saya juga tetap mengikuti pelatihan dan mendorong staf agar menambah wawasan terkait pekerjaan.”¹¹¹

Berdasarkan hasil wawancara dari kasi PD dan Pontren diperkuat lagi dengan hasil wawancara yang disampaikan Bapak Dr. Subhan, M.Si, selaku kasi PHU berpendapat bahwa: “Setiap musim haji membawa tantangan baru. Pelatihan dari Kanwil juga kami manfaatkan sebaik mungkin.”¹¹²

Berdasarkan hasil wawancara dari kasi PHU diperkuat lagi dengan hasil wawancara yang disampaikan Ibu Diana

¹⁰⁹ Hasil wawancara dengan Ibu Nurul Istiqomah, S.PdI, M.Pd, selaku kasubbag TU di Kementerian Agama Kota Malang, Pada tanggal 24 Februari 2025, pukul 09.05 bertempat di ruang kasubbag TU.

¹¹⁰ Hasil wawancara dengan Bapak Febrian Taufiq Sholeh, M.Pd.I, selaku kasi pais di Kementerian Agama Kota Malang, Pada tanggal 26 Maret 2025, pukul 08.00 bertempat di ruang kasi pais

¹¹¹ Hasil wawancara dengan Bapak Sukirman, selaku kasi PD dan Pontren di Kementerian Agama Kota Malang, Pada tanggal 14 februari 2025, pukul 15.09 bertempat di ruang PD dan pontren.

¹¹² Hasil wawancara dengan Bapak Dr. Subhan, M.Si, selaku kasi PHU di Kementerian Agama Kota Malang, Pada tanggal 10 Maret 2025, pukul 13. 08 bertempat di ruang PHU.

Rahmawati SE, MM, selaku staf PTSP bagian umum berpendapat bahwa:

“Saya pribadi juga sering ikut webinar atau pelatihan daring agar tetap berkembang, walau tidak selalu difasilitasi formal.”¹¹³

Berdasarkan hasil wawancara dari staf PTSP bagian umum diperkuat lagi dengan hasil wawancara yang disampaikan Ibu Ina Marlina A.Md, selaku staf PTSP bagian haji dan umrah berpendapat bahwa:

“Kami belajar banyak dari pengalaman langsung, kami selalu mencari cara agar lebih profesional dalam melayani masyarakat.”¹¹⁴

Dari hasil observasi peneliti Pegawai Kemenag Kota Malang menunjukkan kesadaran akan pentingnya peningkatan kompetensi. Banyak ASN yang berpartisipasi dalam pelatihan, atau seminar, baik yang diselenggarakan oleh Kemenag pusat/provinsi maupun lembaga eksternal. Ada juga inisiatif pribadi untuk mempelajari keterampilan baru, terutama terkait teknologi informasi.

¹¹³ Hasil wawancara dengan Ibu Diana Rahmawati SE, MM, selaku staf PTSP di Kementerian Agama Kota Malang, Pada tanggal 12 Februari 2025, pukul 08.45 bertempat di PTSP.

¹¹⁴ Hasil wawancara dengan Ibu Ina Marlina A.Md, selaku staf PTSP bagian haji dan umrah, di Kementerian Agama Kota Malang, Pada tanggal 12 Februari 2025, pukul 09.18 bertempat di PTSP.



Gambar 10 Pelatihan Kepemimpinan Administrator

Pelatihan Kepemimpinan Administrator (PKA) Angkatan XVII yang digelar di Kampus Pusat Pendidikan dan Pelatihan (Pusdiklat) Kementerian Agama, Ciputat, Jakarta Selatan. Kepala Kantor Kementerian Agama (Kemenag) Kota Malang, Gus Shampton, turut hadir sebagai salah satu peserta dalam pelatihan yang diharapkan mampu meningkatkan kualitas kepemimpinan para administrator di lingkungan Kemenag.

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan oleh peneliti dapat ditarik kesimpulan bahwa dalam meningkatkan kompetensi dan kapasitas pribadi dalam bekerja bagi pegawai harus mengikuti setiap pelatihan-pelatihan yang diadakan dikantor dan meneruskan pendidikan yang lebih tinggi lagi agar dapat meningkatkan kompetensi dan kapsitas kinerja pegawai dalam bekerja.

- 4) Memanfaatkan teknologi dan komunikasi dalam bekerja secara efektif dan efisien.

Penggunaan teknologi informasi jelas sangat membantu dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab Kementerian Agama. Seiring dengan perkembangan zaman, sumber daya manusia sangat bergantung pada teknologi, pemanfaatan teknologi menjadi keharusan bagi lembaga sebagai bentuk inovasi serta tidak ketinggalan terhadap perkembangan yang ada. Penggunaan jaringan internet terbukti sangat membantu kegiatan Kementerian Agama dalam menyampaikan informasi. Sebagaimana wawancara dengan bapak Achmad Shampton, S.HI, M.Ag, selaku kepala kementrian agama kota malang mengenai pementan teknologi dan komunikasi dalam bekerja secara efektif dan efisien di kantor:

“Bapak sebagai kepala kantor kemenag kota malang harus dapat memanfaatkan teknologi yang ada, yang dapat mempermudah pegawai kantor dalam memberikan pelayanan, mengisi absen elektrik dapat mengembangkan komunikasi pegawai dalam bekerja secara efektif dan efisien dikantor.”¹¹⁵

Berdasarkan hasil wawancara dari Kepala Kemenag diperkuat lagi dengan hasil wawancara yang disampaikan

¹¹⁵ Hasil wawancara dengan Bapak Achmad Shampton, S.HI, M.Ag, selaku kepala kantor di Kementrian Agama Kota Malang, Pada tanggal 24 Maret 2025, pukul 08.58 bertempat di ruang kepala kantor.

ibu Nurul Istiqomah, S.Pd., M.Pd, selaku Kasubag TU
beliau juga menyatakan pendapatnya sebagai berikut:

“Kami telah mengintegrasikan pengelolaan surat-menyerat, absensi, dan lainnya agar dapat diakses digital yang dapat diakses oleh seluruh bagian.”¹¹⁶

Berdasarkan hasil wawancara dari kasubbag TU
diperkuat lagi dengan hasil wawancara yang disampaikan
Bapak Febrian Taufiq Sholeh, M.Pd.I, selaku kasi pais
berpendapat bahwa:

“Pemanfaatan teknologi sangat membantu. Kami juga menyimpan data pelaporan secara digital untuk memudahkan pencarian dan pemantauan, DITAMANIS, Jaga Pais dan pemanfaatan teknologi lainnya.”¹¹⁷

Berdasarkan hasil wawancara dari kasi pais diperkuat
lagi dengan hasil wawancara yang disampaikan Bapak
Sukirman, selaku kasi PD dan Pontren berpendapat bahwa:

“Kami menggunakan DITAMANIS untuk beberapa pengurusan di seksi kami. Yang mana dengan engan TIK, kami bisa mengelola beberapa pekerjaan meskipun hanya memiliki sedikit staf, ini juga yang masih terus kami usahakan agar segera mendapatkan staf lagi, karena beberapa pekerjaan akhirnya harus ditangani oleh satu orang.”¹¹⁸

Berdasarkan hasil wawancara dari kasi PHU diperkuat
lagi dengan hasil wawancara yang disampaikan Ibu Diana

¹¹⁶ Hasil wawancara dengan Ibu Nurul Istiqomah, S.PdI , M.Pd, selaku kasubbag TU di Kementerian Agama Kota Malang, Pada tanggal 24 Februari 2025, pukul 09.05 bertempat di ruang kasubbag TU.

¹¹⁷ Hasil wawancara dengan Bapak Febrian Taufiq Sholeh, M.Pd.I, selaku kasi pais di Kementerian Agama Kota Malang, Pada tanggal 26 Maret 2025, pukul 08.00 bertempat di ruang kasi pais.

¹¹⁸ Hasil wawancara dengan Bapak Sukirman, selaku kasi PD dan Pontren di Kementerian Agama Kota Malang, Pada tanggal 14 februari 2025, pukul 15.09 bertempat di ruang PD dan pontren.

Rahmawati SE, MM, selaku staf PTSP bagian umum berpendapat bahwa:

“Kami menggunakan sistem antrean dan tracking dokumen berbasis digital, pelayanan juga sudah bisa diakses dengan berbasis digital tanpa harus ke kantor, kecuali untuk dokumen-dokumen yang memerlukan tanda tangan langsung”¹¹⁹

Berdasarkan hasil wawancara dari staf PTSP bagian umum diperkuat lagi dengan hasil wawancara yang disampaikan Ibu Ina Marlina A.Md, selaku staf PTSP bagian haji dan umrah berpendapat bahwa:

“Kami sudah banyak menggunakan teknologi untuk menunjang pekerjaan. Bahkan pengaduan dari masyarakat kami tanggap melalui kanal website kami Kemenag Kota Malang.”¹²⁰

Dari hasil observasi peneliti Pemanfaatan Teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK) di Kemenag Kota Malang cukup baik dan terus berkembang. Hampir semua unit kerja telah menggunakan komputer dan akses internet. Sistem informasi yang dikembangkan oleh Kemenag Pusat (seperti SIMKAH untuk pernikahan, Siskohat untuk haji, EMIS untuk madrasah, atau e-Monev untuk monitoring anggaran) dimanfaatkan secara aktif. Komunikasi internal juga banyak memanfaatkan platform digital seperti grup pesan instan atau email. Pemanfaatan ini telah meningkatkan efisiensi,

¹¹⁹ Hasil wawancara dengan Ibu Diana Rahmawati SE, MM, selaku staf PTSP di Kementerian Agama Kota Malang, Pada tanggal 12 Februari 2025, pukul 08.45 bertempat di PTSP.

¹²⁰ Hasil wawancara dengan Ibu Ina Marlina A.Md, selaku staf PTSP bagian haji dan umrah, di Kementerian Agama Kota Malang, Pada tanggal 12 Februari 2025, pukul 09.18 bertempat di PTSP.

mengurangi penggunaan kertas, dan mempercepat alur informasi serta pelayanan.



Gambar 11 Sosialisasi Aplikasi Srikandi

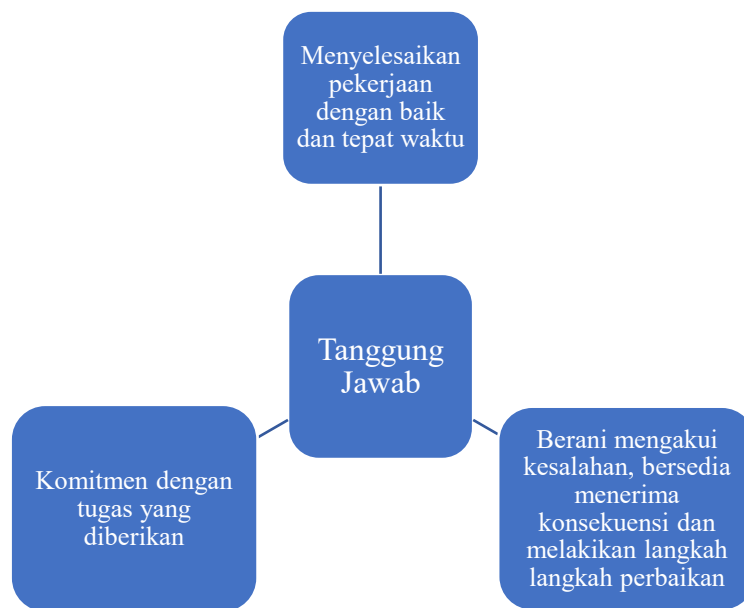
Merupakan platform digital yang dikembangkan oleh Arsip Nasional Republik Indonesia (ANRI) bersama Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (KemenPANRB) dan Kementerian Komunikasi dan Informatika (Kominfo). Tujuannya adalah untuk mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik melalui penyelenggaraan kearsipan dinamis secara elektronik.

Berdasarkan hasil observasi yang dilakukan oleh peneliti dapat ditarik kesimpulan bahwa memanfaatkan teknologi dan komunikasi dalam bekerja secara efektif dan efisien dalam bekerja di kantor kementerian agama kota malang sangat baik dalam memanfaatkan teknologi yang ada dengan cara bisa memanfaatkan aplikasi yang ada di kantor yang mana mempermudah pegawai untuk memberikan

pelayanan, absen eltronik dan memanfaatkan teknologi yang ada dikantor sehingga dapat mempermudah pegawai dalam melakukan pekerjaan.

d. Tanggung jawab

Tanggung jawab diartikan sebagai bekerja secara tuntas dan konsekuan terhadap pekerjaan yang semua pekerjaan. Tanggung jawab adalah kesadaran dari manusia terhadap perilaku atau perbuatan, baik yang dilakukan secara sadar ataupun tidak. Setiap pekerjaan yang dilakukan harus dapat dipertanggung jawabkan begitu juga dalam sebuah lembaga, amanah yang diberikan kepada pegawai menjadi tanggung jawabnya dan harus dilaksanakan dengan sebaik-baiknya, permasalahan yang sering dijumpai yaitu banyak dari sumber daya manusia yang bermasalah dengan hukum, oleh karena itu perlu adanya kesadaran tentang tanggung jawab dari amanah yang dibebankan kepada sumber daya tersebut.



1) Menyelesaikan pekerjaan dengan baik dan tepat waktu.

Setiap tugas yang diberikan kepada pegawai memiliki batas maksimal atau deadline, batas waktu tersebut menjadi tantangan tersendiri bagi pegawai dalam melaksanakan tugasnya. Begitu pula dengan pegawai Kementerian Agama batas waktu tersebut dijadikan sebagai motivasi dalam bekerja, dengan adanya batas waktu yang diberikan pegawai berusaha menyelesaikan pekerjaan dengan baik. Sebagaimana wawancara dengan bapak Achmad Shampton, S.HI, M.Ag, selaku kepala Kementerian Agama Kota Malang sebagai berikut:

“Sebagai kepala kantor saya selalu menghimbau kepada seluruh pegawai di kemenag kota malang ini agar menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu, sampai saat ini mayoritas pegawai menyelesaikan tugas tepat waktu.”¹²¹

¹²¹ Hasil wawancara dengan Bapak Achmad Shampton, S.HI, M.Ag, selaku kepala kantor di Kementerian Agama Kota Malang, Pada tanggal 24 Maret 2025, pukul 08.58 bertempat di ruang kepala kantor.

Berdasarkan hasil wawancara dari Kepala Kemenag diperkuat lagi dengan hasil wawancara yang disampaikan ibu Nurul Istiqomah, S.Pd., M.Pd, selaku Kasubag TU beliau juga menyatakan pendapatnya sebagai berikut:

“saya selaku kasubag TU dimana melakukan pekerjaan dengan target waktu yang berdekatan, adapu cara menyelesaikan tugas tersebut dengan membuat timeline kerja dan juga melakukan pengecekan ulang terhadap pekerjaan secara berkala agar memastikan pekerjaan selesai dengan tepat waktu.”¹²²

Berdasarkan hasil wawancara dari kasubag TU diperkuat lagi dengan hasil wawancara yang disampaikan Bapak Ahmad Hadiri, S.Ag., M.Ag, selaku kasi bimas islam berpendapat bahwa:

“Dalam pekerjaan terkait layanan seperti pembinaan masjid, penyuluhan agama dan sebagainya tentunya memiliki jadwal yang padat, oleh karna itu seluruh staf pada seksi kami bekerja sama sesuai dengan bagianya agar penyelesaian tugas berjalan dengan baik.”¹²³

Berdasarkan hasil wawancara dari kasubbag TU diperkuat lagi dengan hasil wawancara yang disampaikan Bapak Sukirman, selaku kasi PD dan Pontren berpendapat bahwa:

¹²² Hasil wawancara dengan Ibu Nurul Istiqomah, S.PdI , M.Pd, selaku kasubbag TU di Kementrian Agama Kota Malang, Pada tanggal 24 Februari 2025, pukul 09.05 bertempat di ruang kasubbag TU.

¹²³ Hasil wawancara dengan Bapak Ahmad Hadiri, S.Ag., M.Ag, selaku kasi bimas islam di Kementrian Agama Kota Malang, Pada tanggal 17 Maret 2025, pukul 08.08 bertempat di ruang kasi bimas.

“Tentunya kami selalu berupaya untuk untuk menyelesaikan tugas dengan tepat waktu akan tetapi karena kurangnya SDM pada seksi kami itu membuat kami sedikit merasa kesulitan apalagi banyak tugas yang mengharuskan kami untuk kelapangan.”¹²⁴

Berdasarkan hasil wawancara dari kasi PHU diperkuat lagi dengan hasil wawancara yang disampaikan Ibu Diana Rahmawati SE, M.M, selaku staf PTSP bagian umum berpendapat bahwa:

“ Kami sebagai Staf pada pelayanan tentunya terbiasa menyelesaikan permohonan layanan layanan pada hari yang sama kecuali yang memerlukan verifikasi lebih lanjut, tetapi selalu kami informasikan posisi berkas dimana.”¹²⁵

Berdasarkan hasil wawancara dari staf PTSP bagian umum diperkuat lagi dengan hasil wawancara yang disampaikan Ibu Ina Marlina A.Md, selaku staf PTSP bagian haji dan umrah berpendapat bahwa:

“Karena kami berhubungan langsung dengan masyarakat kami merasa pentingnya menyelesaikan sesuatu dengan tepat waktu. Oleh karena itu setiap berkas yang masuk akan kami proses dengan segera.”¹²⁶

Dari hasil observasi peneliti Secara umum, pegawai Kemenag Kota Malang menunjukkan dedikasi dalam menyelesaikan tugas-tugasnya. Mayoritas pekerjaan,

¹²⁴ Hasil wawancara dengan Bapak Sukirman, selaku kasi PD dan Pontren di Kementerian Agama Kota Malang, Pada tanggal 14 februari 2025, pukul 15.09 bertempat di ruang PD dan pontren.

¹²⁵ Hasil wawancara dengan Ibu Diana Rahmawati SE, MM, selaku staf PTSP di Kementerian Agama Kota Malang, Pada tanggal 12 Februari 2025, pukul 08.45 bertempat di PTSP.

¹²⁶ Hasil wawancara dengan Ibu Ina Marlina A.Md, selaku staf PTSP bagian haji dan umrah, di Kementerian Agama Kota Malang, Pada tanggal 12 Februari 2025, pukul 09.18 bertempat di PTSP.

terutama yang berkaitan dengan pelayanan publik seperti pengurusan dokumen pernikahan di KUA atau pendaftaran haji, diselesaikan sesuai dengan prosedur yang ditetapkan dan dalam waktu yang wajar. Ada upaya nyata untuk memenuhi *deadline* yang diberikan, meskipun terkadang ada kendala tak terduga (misalnya, masalah sistem atau lonjakan permintaan) yang dapat memengaruhi ketepatan waktu. Kualitas hasil kerja juga terlihat memadai, dengan minimnya kesalahan yang signifikan pada dokumen atau layanan yang diberikan.

Berdasarkan hasil observasi yang dilakukan oleh peneliti dapat ditarik kesimpulan bahwa pegawai di lingkungan Kemenag Kota Malang berkomitmen menyelesaikan pekerjaan dengan baik dan tepat waktu. Adapun kendala yang dihadapi karena kurangnya SDM di beberapa seksi.

- 2) Berani mengakui kesalahan, bersedia menerima konsekuensi dan melakukan langkah-langkah perbaikan.

Manusia tidak ada yang sempurna, sehingga dalam kesehariannya terkadang muncul kesalahpahaman, kekeliruan dalam melaksanakan pekerjaan atau beberapa permasalahan lainnya. Sebagaimana wawancara dengan bapak Achmad Shampton, S.HI, M.Ag, selaku kepala kementrian agama kota malang mengenai berani mengakui kesalahan, bersedia menerima konsekuensi di kantor:

“Saya sebagai kepala kantor ketika melakukan kesalahan kita harus berani mengakui kesalahan tersebut dan kita harus menerima apabila kita mendapatkan hukuman, kita harus belajar dari kesalahan tersebut agar tidak melakukan kesalahan lagi dengan cara memperbaiki kesalahan tersebut dan memperbaikinya agar tidak terulang kembali dalam melaksanakan pekerjaan.”¹²⁷

Berdasarkan hasil wawancara dari Kepala Kemenag diperkuat lagi dengan hasil wawancara yang disampaikan ibu Nurul Istiqomah, S.Pd., M.Pd, selaku Kasubag TU beliau juga menyatakan pendapatnya sebagai berikut:

“Saya sangat terbuka dalam menerima kritik dan koreksi. Bila ada kekeliruan dalam pelaksanaan administrasi atau penataan SDM. Bahkan, kami sudah biasa melakukan rapat evaluasi setiap tiga bulan sekali untuk memperbaiki kekurangan.”¹²⁸

Berdasarkan hasil wawancara dari kasubbag TU diperkuat lagi dengan hasil wawancara yang disampaikan Bapak Febrian Taufiq Sholeh, M.Pd.I, selaku kasi pais berpendapat bahwa:

“Dengan SDM yang terbatas, tantangan kami besar. Tapi saya tetap siap mengakui jika ada ketidaksempurnaan. Saya pernah mengalami keterlambatan dalam laporan, dan saya sampaikan langsung ke pimpinan.”¹²⁹

¹²⁷ Hasil wawancara dengan Bapak Achmad Shampton, S.HI, M.Ag, selaku kepala kantor di Kementrian Agama Kota Malang, Pada tanggal 24 Maret 2025, pukul 08.58 bertempat di ruang kepala kantor.

¹²⁸ Hasil wawancara dengan Ibu Nurul Istiqomah, S.PdI, M.Pd, selaku kasubbag TU di Kementrian Agama Kota Malang, Pada tanggal 24 Februari 2025, pukul 09.05 bertempat di ruang kasubbag TU.

¹²⁹ Hasil wawancara dengan Bapak Febrian Taufiq Sholeh, M.Pd.I, selaku kasi pais di Kementrian Agama Kota Malang, Pada tanggal 26 Maret 2025, pukul 08.00 bertempat di ruang kasi pais.

Berdasarkan hasil wawancara dari kasi pais diperkuat lagi dengan hasil wawancara yang disampaikan Bapak Sukirman, selaku kasi PD dan Pontren berpendapat bahwa:

“Saya selalu berusaha jujur pada kondisi yang ada. Saat tidak mampu memenuhi target karena keterbatasan personel, saya komunikasikan dengan pimpinan. Yang terpenting bagi saya adalah memperbaiki proses.”¹³⁰

Berdasarkan hasil wawancara dari kasi PD dan Pontren diperkuat lagi dengan hasil wawancara yang disampaikan Ibu Diana Rahmawati SE, MM, selaku staf PTSP bagian umum berpendapat bahwa: “Kami setiap hari berhadapan langsung dengan masyarakat. Kalau ada kesalahan dalam pelayanan, kami wajib mengakui dan meminta maaf.”¹³¹

Berdasarkan hasil wawancara dari staf PTSP bagian umum diperkuat lagi dengan hasil wawancara yang disampaikan Ibu Ina Marlina A.Md, selaku staf PTSP bagian haji dan umrah berpendapat bahwa:

“Saya percaya mengakui kesalahan bukan tanda kelemahan, tapi profesionalitas. Kalau saya melakukan kesalahan saat memproses berkas jamaah, saya langsung melapor dan memperbaiki sesuai arahan pimpinan.”¹³²

¹³⁰ Hasil wawancara dengan Bapak Sukirman, selaku kasi PD dan Pontren di Kementerian Agama Kota Malang, Pada tanggal 14 februari 2025, pukul 15.09 bertempat di ruang PD dan pontren.

¹³¹ Hasil wawancara dengan Bapak Febrian Taufiq Sholeh, M.Pd.I, selaku kasi pais di Kementerian Agama Kota Malang, Pada tanggal 26 Maret 2025, pukul 08.00 bertempat di ruang kasi pais.

¹³² Hasil wawancara dengan Bapak Sukirman, selaku kasi PD dan Pontren di Kementerian Agama Kota Malang, Pada tanggal 14 februari 2025, pukul 15.09 bertempat di ruang PD dan pontren.

Dari hasil observasi peneliti dalam lingkungan Kemenag Kota Malang, teramati bahwa ada kesediaan dari pegawai, dan khususnya dari pimpinan, untuk mengakui apabila terjadi kekeliruan dalam proses atau kebijakan. Meskipun tidak selalu terekspos secara luas. Ada indikasi bahwa identifikasi kesalahan diikuti dengan upaya untuk memahami akar masalah dan melakukan perbaikan, meskipun proses ini bisa bersifat internal dan tidak selalu transparan bagi pihak eksternal. Kesediaan menerima konsekuensi (misalnya, teguran atau perbaikan prosedur) merupakan bagian dari budaya organisasi.

Berdasarkan hasil observasi yang dilakukan oleh peneliti dapat ditarik kesimpulan bahwa berani mengakui kesalahan, bersedia menerima konsekuensi dan melakukan langkahlangkah perbaikan itu sangat dibutuhkan dalam melaksanakan pekerjaan itu sendiri, dengan berani mengakui kesalahan yang dibuat dalam bekerja itu bisa dikatakan dapat bertanggung jawab dengan apa yang telah dilakukan, berani mengakui kesalahan itu sangat dibutuhkan dalam melakukan pekerjaan dimanapun dan menerima konsekuensi dari kantor itu harus diterima dengan lapang dada. Dengan selalu melakukan perbaikan terhadap kesalahan tersebut agar tidak terulang kembali kesalahan yang dilakukan dalam bekerja.

3) Komitmen dengan tugas yang diberikan.

Sikap komitmen atau berpendirian teguh terhadap penyelesaian setiap tugas yang diberikan merupakan citra bagi pegawai, karena salah satu bentuk tanggung jawab yang tinggi adalah sebuah komitmen. Sebagaimana wawancara dengan bapak Achmad Shampton, S.HI, M.Ag, selaku kepala kementrian agama kota malang mengenai komitmen dengan tugas yang diberikan dikantor:

“Komitmen adalah nilai dasar yang harus dimiliki setiap ASN. Saya juga menekankan komitmen itu pada seluruh jajaran, karena tugas kita adalah amanah publik.”¹³³

Berdasarkan hasil wawancara dari Kepala Kemenag diperkuat lagi dengan hasil wawancara yang disampaikan ibu Nurul Istiqomah, S.Pd., M.Pd, selaku Kasubag TU beliau juga menyatakan pendapatnya sebagai berikut: “Tugas kami banyak bersentuhan langsung dengan masyarakat, jadi komitmen adalah kewajiban.”¹³⁴

Berdasarkan hasil wawancara dari kasi pendidikan madrasah diperkuat lagi dengan hasil wawancara yang disampaikan Bapak Febrian Taufiq Sholeh, M.Pd.I, selaku kasi pais berpendapat bahwa:

“Saya harus mempunyai komitmen apapun tugas yang telah diberikan atasan kita harus bersedia dan

¹³³ Hasil wawancara dengan Bapak Dr. Subhan, M.Si, selaku kasi PHU di Kementrian Agama Kota Malang, Pada tanggal 10 Maret 2025, pukul 13. 08 bertempat di ruang PHU.

¹³⁴ Hasil wawancara dengan Ibu Ina Marlina A.Md, selaku staf PTSP bagian haji dan umrah, di Kementrian Agama Kota Malang, Pada tanggal 12 Februari 2025, pukul 09.18 bertempat di PTSP.

siap dalam menerima apapun itu yang diperintahkan dalam melakukan pekerjaan.”¹³⁵

Berdasarkan hasil wawancara dari kasi pais diperkuat lagi dengan hasil wawancara yang disampaikan Bapak Sukirman, selaku kasi PD dan Pontren berpendapat bahwa:

“Saya berkomitmen menjalankan tugas pembinaan pondok pesantren dengan baik. Komitmen itu saya tunjukkan dengan tidak menunda pekerjaan.”¹³⁶

Berdasarkan hasil wawancara dari kasi PD dan Pontren diperkuat lagi dengan hasil wawancara yang disampaikan Ibu Diana Rahmawati SE, MM, selaku staf PTSP bagian umum berpendapat bahwa:

“Saya pribadi berkomitmen untuk memberi pelayanan terbaik. Meski pekerjaan administratif terkadang berulang dan teknis, saya tidak pernah menunda pekerjaan dan selalu menjaga profesionalitas.”¹³⁷

Berdasarkan hasil wawancara dari staf PTSP bagian umum diperkuat lagi dengan hasil wawancara yang disampaikan Ibu Ina Marlina A.Md, selaku staf PTSP bagian haji dan umrah berpendapat bahwa:

“Komitmen itu kami buktikan dari bagaimana kami menyambut setiap jamaah, menjelaskan alur, dan memastikan mereka merasa terbantu.”¹³⁸

¹³⁵ Hasil wawancara dengan Bapak Febrian Taufiq Sholeh, M.Pd.I, selaku kasi pais di Kementerian Agama Kota Malang, Pada tanggal 26 Maret 2025, pukul 08.00 bertempat di ruang kasi pais.

¹³⁶ Hasil wawancara dengan Bapak Sukirman, selaku kasi PD dan Pontren di Kementerian Agama Kota Malang, Pada tanggal 14 februari 2025, pukul 15.09 bertempat di ruang PD dan pontren.

¹³⁷ Hasil wawancara dengan Ibu Diana Rahmawati SE, MM, selaku staf PTSP di Kementerian Agama Kota Malang, Pada tanggal 12 Februari 2025, pukul 08.45 bertempat di PTSP.

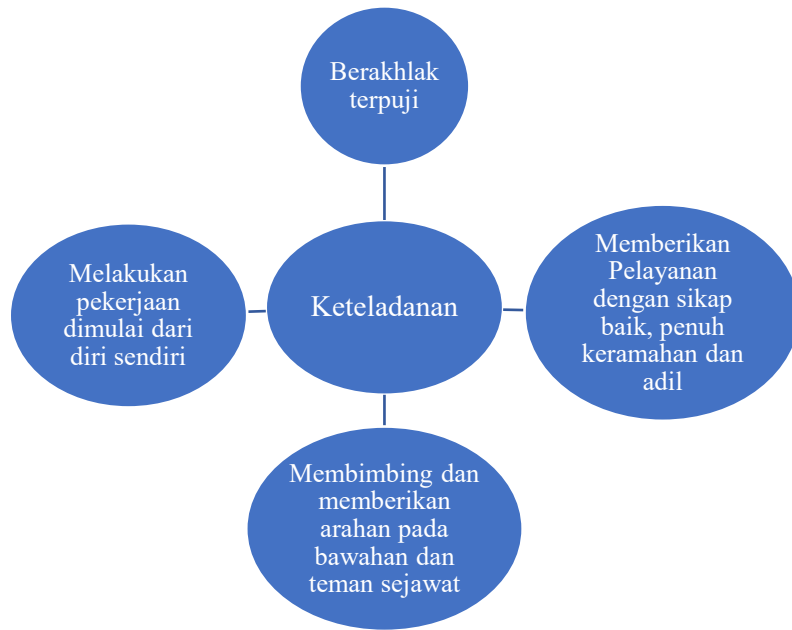
¹³⁸ Hasil wawancara dengan Ibu Ina Marlina A.Md, selaku staf PTSP bagian haji dan umrah, di Kementerian Agama Kota Malang, Pada tanggal 12 Februari 2025, pukul 09.18 bertempat di PTSP.

Dari hasil observasi peneliti tingkat komitmen pegawai Kemenag Kota Malang terhadap tugas yang diemban terlihat cukup tinggi. Ini tercermin dari dedikasi mereka untuk menyelesaikan pekerjaan. Pegawai tidak hanya menjalankan tugas secara rutinitas, tetapi juga menunjukkan rasa tanggung jawab terhadap tujuan organisasi, yaitu melayani umat dan menjaga kerukunan beragama. Hal ini tampak dari partisipasi aktif dalam kegiatan di luar jam kerja resmi (misalnya, acara keagamaan atau sosialisasi di masyarakat) yang relevan dengan tugas dan fungsi Kemenag.

Berdasarkan hasil observasi yang dilakukan oleh peneliti dapat ditarik kesimpulan bahwa Pegawai di Kementerian Agama Kota Malang menunjukkan komitmen tinggi terhadap tugas yang diberikan.

d. Keteladanan

Sikap keteladanan berarti suatu perbuatan yang patut dicontoh atau ditiru. Dalam lima nilai budaya kerja Kementerian Agama keteladanan dimaknai menjadi contoh yang baik bagi orang lain. Sebagaimana persepsi publik bahwa Kementerian Agama adalah lembaga yang faham tentang agama.



Oleh karena itu pegawai Kementerian Agama harus mampu memberikan contoh yang baik kepada masyarakat.

1) Berakhlak terpuji.

Kementerian Agama merupakan patokan bagi lembaga lain dalam mengemban akhlak. Oleh karena itu pegawai Kementerian Agama dituntut untuk memiliki akhlak terpuji dan menjadi contoh atau teladan bagi masyarakat. Salah satu contoh dari akhlak terpuji yang diperlihatkan oleh Kementerian Agama adalah sikap ramah dan terbuka terhadap masyarakat salah satunya dengan melakukan kegiatan- kegiatan yang menyangkut kemasyarakatan. Sebagaimana wawancara dengan bapak Achmad Shampton, S.HI, M.Ag, selaku kepala kementrian agama kota malang sebagai berikut:

“Kami selalu menanamkan pentingnya akhlak yang baik dalam bekerja. Saya menekankan nilai-nilai

integritas, kejujuran, kesopanan, dan pelayanan sepenuh hati. Kami berusaha menjadi teladan, bukan hanya dalam kinerja, tapi juga dalam sikap sehari-hari kepada masyarakat maupun antarpegawai”¹³⁹

Berdasarkan hasil wawancara dari Kepala Kemenag diperkuat lagi dengan hasil wawancara yang disampaikan ibu Nurul Istiqomah, S.Pd., M.Pd, selaku Kasubag TU beliau juga menyatakan pendapatnya sebagai berikut:

“Akhlak terpuji kami wujudkan dalam kedisiplinan, menghargai rekan kerja, serta transparansi dalam tugas. Kami membangun budaya kerja yang penuh saling menghormati, dan tidak segan untuk saling menegur secara santun bila ada kekeliruan.”¹⁴⁰

Berdasarkan hasil wawancara dari kasubbag TU diperkuat lagi dengan hasil wawancara yang disampaikan Bapak Febrian Taufiq Sholeh, M.Pd.I, selaku kasi pais berpendapat bahwa:

“Dalam bekerja, kami menjunjung tinggi nilai kesabaran, keikhlasan, dan etika komunikasi. Terutama saat menangani guru-guru dan pengawas, kami berusaha menjaga hubungan yang harmonis, jujur, dan saling menghormati.”¹⁴¹

Berdasarkan hasil wawancara dari kasi pais diperkuat lagi dengan hasil wawancara yang disampaikan Bapak Sukirman, selaku kasi PD dan Pontren berpendapat bahwa:

¹³⁹ Hasil wawancara dengan Ibu Nurul Istiqomah, S.PdI, M.Pd, selaku kasubbag TU di Kementerian Agama Kota Malang, Pada tanggal 24 Februari 2025, pukul 09.05 bertempat di ruang kasubbag TU.

¹⁴⁰ Hasil wawancara dengan Bapak Ahmad Hadiri, S.Ag., M.Ag, selaku kasi bimas islam di Kementerian Agama Kota Malang, Pada tanggal 17 Maret 2025, pukul 08.08 bertempat di ruang kasi bimas.

¹⁴¹ Hasil wawancara dengan Bapak Febrian Taufiq Sholeh, M.Pd.I, selaku kasi pais di Kementerian Agama Kota Malang, Pada tanggal 26 Maret 2025, pukul 08.00 bertempat di ruang kasi pais.

“Akhlak baik adalah bagian dari pelayanan. Kami menjaga kepercayaan lembaga binaan dengan bersikap jujur, transparan, dan tidak membedakan. Prinsip kami: melayani dengan adab dan hati yang bersih.”¹⁴²

Berdasarkan hasil wawancara dari kasi PD dan Pontren diperkuat lagi dengan hasil wawancara yang disampaikan Ibu Diana Rahmawati SE, MM, selaku staf PTSP bagian umum berpendapat bahwa:

“Saya selalu berusaha menyambut masyarakat dengan senyum dan bahasa yang baik. Kami dilatih untuk bersikap sopan, tidak emosional, dan mendahulukan kepentingan publik. Ini adalah bentuk nyata akhlak terpuji dalam tugas sehari-hari.”¹⁴³

Berdasarkan hasil wawancara dari staf PTSP bagian umum diperkuat lagi dengan hasil wawancara yang disampaikan Ibu Ina Marlina A.Md, selaku staf PTSP bagian haji dan umrah berpendapat bahwa:

“Akhlak dalam pelayanan itu penting, terutama menghadapi jemaah lansia atau awam. Saya berusaha sabar menjelaskan, tidak membentak, dan tetap ramah walaupun dalam kondisi sibuk. Prinsip saya, bekerja itu juga ladang amal.”¹⁴⁴

¹⁴² Hasil wawancara dengan Bapak Sukirman, selaku kasi PD dan Pontren di Kementerian Agama Kota Malang, Pada tanggal 14 februari 2025, pukul 15.09 bertempat di ruang PD dan pontren.

¹⁴³ Hasil wawancara dengan Ibu Diana Rahmawati SE, MM, selaku staf PTSP di Kementerian Agama Kota Malang, Pada tanggal 12 Februari 2025, pukul 08.45 bertempat di PTSP.

¹⁴⁴ Hasil wawancara dengan Ibu Ina Marlina A.Md, selaku staf PTSP bagian haji dan umrah, di Kementerian Agama Kota Malang, Pada tanggal 12 Februari 2025, pukul 09.18 bertempat di PTSP.



Gambar 12 Kegiatan Majelis Taklim

Dari hasil observasi peneliti Secara keseluruhan, perilaku pegawai Kemenag Kota Malang mencerminkan nilai-nilai moral dan etika yang tinggi, sejalan dengan citra institusi keagamaan. Interaksi antarpegawai dan dengan masyarakat menunjukkan sopan santun, integritas, dan kejujuran. Hal ini tampak dari minimnya keluhan etika, serta konsistensi dalam menjalankan tugas sesuai aturan yang berlaku.

Berdasarkan Berdasarkan hasil observasi yang dilakukan oleh peneliti dapat ditarik kesimpulan bahwa mayoritas pegawai di lingkungan Kemenag Kota Malang menjunjung tinggi akhlak terpuji dalam bekerja. Ini diwujudkan melalui sopan santun, etika berkomunikasi, pelayanan dengan hati, kejujuran dan keiklasan, saling menghormati dan menjauhi sikap arogan.

- 2) Memberikan pelayanan dengan sikap yang baik, penuh keramahan dan sikap yang adil.

Memberikan pelayanan terhadap masyarakat atau lembaga binaan merupakan suatu keharusan dan

keberhasilan merupakan salah satu tujuannya. Sebagaimana wawancara dengan bapak Achmad Shampton, S.HI, M.Ag, selaku kepala kementrian agama kota malang mengenai pemberian pelayanan dengan sikap yang baik, penuh kermahan dan adil di kantor:

“Ya kita harus bersikap yang baik dalam memberikan pelayanan kepada setiap orang. Bapak selaku kepala kantor harus memberi contoh kepada pegawai-pegawai yang lain dalam memerikan pelayanan yang baik dan benar dalam bekerja, berbicara ramah dalam memberikan tugas untuk pegawai dan bapak harus bersikap adil terhadap pegawai-pegawai yang lain dalam memberikan tugas apapun agar tidak terjadi kecemburuan dalam bekerja”¹⁴⁵

Berdasarkan hasil wawancara dari Kepala Kemenag diperkuat lagi dengan hasil wawancara yang disampaikan ibu Nurul Istiqomah, S.Pd., M.Pd, selaku Kasubag TU beliau juga menyatakan pendapatnya sebagai berikut:

“Saya selalu memberikan pelayanan dengan sikap baik dan penuh keramahan dalam melaksanakan pekerjaan. Selaku Kasubag TU harus bersikap baik terhadap pegwai-pegawai yang lain, ketika ada salah satu staf mau mintak tanda tangan selaku kasubag TU atau perwakilan bapak kepala kantor, selagi kepala kantor tidak ada di kantor bapak selalu diamanahkan untuk memberikan pelayanan dengan baik dengan cara bisa memberikan bantuan dengan cara menanda tangani surat-surat penting yang harus di tanda tangani dengan waktu yang cepat.”¹⁴⁶

¹⁴⁵ Hasil wawancara dengan Bapak Achmad Shampton, S.HI, M.Ag, selaku kepala kantor di Kementrian Agama Kota Malang, Pada tanggal 24 Maret 2025, pukul 08.58 bertempat di ruang kepala kantor.

¹⁴⁶ Hasil wawancara dengan Ibu Nurul Istiqomah, S.PdI , M.Pd, selaku kasubbag TU di Kementrian Agama Kota Malang, Pada tanggal 24 Februari 2025, pukul 09.05 bertempat di ruang kasubbag TU.

Berdasarkan hasil wawancara dari kasubbag TU diperkuat lagi dengan hasil wawancara yang disampaikan Bapak Febrian Taufiq Sholeh, M.Pd.I, selaku kasi pais berpendapat bahwa:

“Pelayanan kami banyak ke guru-guru PAI yang tersebar di berbagai sekolah. Saya selalu berusaha menjawab pertanyaan atau keluhan mereka dengan ramah dan cepat. Bagi saya, pelayanan yang baik bukan hanya cepat, tapi juga menciptakan rasa dihargai dan didengarkan.”¹⁴⁷

Berdasarkan hasil wawancara dari kasi pais diperkuat lagi dengan hasil wawancara yang disampaikan Bapak Sukirman, selaku kasi PD dan Pontren berpendapat bahwa:

“Karena kami sering berinteraksi dengan pondok pesantren dan lembaga pendidikan keagamaan, sikap ramah itu jadi bagian penting. Kami mencoba hadir sebagai mitra, bukan sekadar regulator. Kami layani semua secara adil, baik pondok besar maupun kecil.”¹⁴⁸

Berdasarkan hasil wawancara dari kasi PD dan Pontren diperkuat lagi dengan hasil wawancara yang disampaikan Ibu Diana Rahmawati SE, MM, selaku staf PTSP bagian umum berpendapat bahwa:

“Kami ini garda depan. Jadi sikap baik dan ramah itu sudah jadi bagian dari rutinitas. Saya selalu berusaha menyambut masyarakat dengan senyuman, menanggapi dengan tenang meskipun sedang sibuk,

¹⁴⁷ Hasil wawancara dengan Bapak Febrian Taufiq Sholeh, M.Pd.I, selaku kasi pais di Kementerian Agama Kota Malang, Pada tanggal 26 Maret 2025, pukul 08.00 bertempat di ruang kasi pais.

¹⁴⁸ Hasil wawancara dengan Bapak Sukirman, selaku kasi PD dan Pontren di Kementerian Agama Kota Malang, Pada tanggal 14 februari 2025, pukul 15.09 bertempat di ruang PD dan pontren

dan memberi penjelasan secara merata, tidak pilih-pilih.”¹⁴⁹

Berdasarkan hasil wawancara dari staf PTSP bagian umum diperkuat lagi dengan hasil wawancara yang disampaikan Ibu Ina Marlina A.Md, selaku staf PTSP bagian haji dan umrah berpendapat bahwa:

“Iya, kami sering melayani jemaah yang usianya sudah lanjut. Jadi keramahan itu bukan sekadar formalitas, tapi kebutuhan. Kami berusaha membantu dengan sabar, bahkan kadang harus jelaskan berulang-ulang. Yang penting, semua merasa nyaman dan diperlakukan dengan adil.”¹⁵⁰



Gambar 13 Pelayanan PTSP

Dari hasil observasi peneliti Aspek pelayanan prima sangat terlihat dalam interaksi antara pegawai dan masyarakat. Petugas pelayanan, menunjukkan sikap yang ramah, responsif, dan empatik. Mereka berusaha memberikan penjelasan yang jelas dan mudah dipahami,

¹⁴⁹ Hasil wawancara dengan Ibu Diana Rahmawati SE, MM, selaku staf PTSP di Kementerian Agama Kota Malang, Pada tanggal 12 Februari 2025, pukul 08.45 bertempat di PTSP.

¹⁵⁰ Hasil wawancara dengan Ibu Ina Marlina A.Md, selaku staf PTSP bagian haji dan umrah, di Kementerian Agama Kota Malang, Pada tanggal 12 Februari 2025, pukul 09.18 bertempat di PTSP.

serta memperlakukan semua pemohon layanan secara setara tanpa membedakan status sosial atau latar belakang.

Berdasarkan hasil observasi yang dilakukan oleh peneliti dapat ditarik kesimpulan bahwa pegawai Kemenag Kota Malang secara konsisten memberikan pelayanan dengan sikap yang baik, ramah, dan adil. Baik pejabat struktural maupun staf pelayanan langsung, semuanya menunjukkan komitmen yang tinggi terhadap etika pelayanan. Prinsip tanpa diskriminasi, sopan dalam komunikasi, dan adil terhadap semua pemohon telah menjadi bagian dari budaya kerja mereka. Hal ini mencerminkan implementasi nyata dari nilai-nilai budaya kerja Kementerian Agama.

- 3) Membimbing dan memberikan arahan kepada bawahan dan teman sejawat.

Bimbingan senantiasa diberikan kepada seluruh pegawai sebagaimana fungsi seorang pemimpin kepada bawahan. Sebagaimana wawancara dengan bapak Achmad Shampton, S.HI, M.Ag, selaku kepala kementrian agama kota malang mengenai bimbingan dan memberikan arahan kepada bawahan dalam bekerja dikantor:

“Bapak sebagai kepala kantor kemenag harus dapat memberikan arahan dan bimbingan dalam bekerja kepada pegawai yang belum memahami apa tugas dan pekerjaannya tersebut, bapak selalu menyarankan kepada pegawai-pegawai yang lain untuk ikut pelatihan kerja pegawai dalam meningkatkan kemampuan dan keahlian kita dalam

berkerja, dengan cara itulah bapak bisa memberikan arahan dan bimbingan untuk pegawai.”¹⁵¹

Berdasarkan hasil wawancara dari Kepala Kemenag diperkuat lagi dengan hasil wawancara yang disampaikan ibu Nurul Istiqomah, S.Pd., M.Pd, selaku Kasubag TU beliau juga menyatakan pendapatnya sebagai berikut:

“Cara saya memberikan bimbingan dan arahan kepada bawahan yaitu dengan cara memberikannya wejangan yang baik dan benar. Mengarahkannya/ mengajarkannya apabila ada salah satu pegawai yang belum mengerti dengan tugasnya tersebut dengan cara menjelaskan tugas-tugas tersebut dengan mudah dipahami bagi pegawai untuk dapat dipelajari agar bisa melaksanakan pekerjaannya dengan baik dan benar”¹⁵²

Berdasarkan hasil wawancara dari kasubbag TU diperkuat lagi dengan hasil wawancara yang disampaikan Bapak Febrian Taufiq Sholeh, M.Pd.I, selaku kasi pais berpendapat bahwa:

“Saya suka menggunakan pendekatan mentoring. Artinya, saya pasangkan pegawai baru atau yang belum paham dengan pegawai yang lebih senior agar bisa belajar langsung.”¹⁵³

Berdasarkan hasil wawancara dari kasi pais diperkuat lagi dengan hasil wawancara yang disampaikan Bapak Sukirman, selaku kasi PD dan Pontren berpendapat bahwa:

¹⁵¹ Hasil wawancara dengan Bapak Achmad Shampton, S.HI, M.Ag, selaku kepala kantor di Kementrian Agama Kota Malang, Pada tanggal 24 Maret 2025, pukul 08.58 bertempat di ruang kepala kantor.

¹⁵² Hasil wawancara dengan Ibu Nurul Istiqomah, S.PdI , M.Pd, selaku kasubbag TU di Kementrian Agama Kota Malang, Pada tanggal 24 Februari 2025, pukul 09.05 bertempat di ruang kasubbag TU

¹⁵³ Hasil wawancara dengan Bapak Febrian Taufiq Sholeh, M.Pd.I, selaku kasi pais di Kementrian Agama Kota Malang, Pada tanggal 26 Maret 2025, pukul 08.00 bertempat di ruang kasi pais.

“Saya selalu mulai dengan menyamakan persepsi soal tugas. Lalu saya beri gambaran umum, baru masuk ke teknisnya. Kalau masih bingung, biasanya saya beri tugas kecil dulu, kemudian saya evaluasi dan berikan masukan secara langsung. Saya percaya, proses membimbing itu bukan hanya menyuruh, tapi mengarahkan secara manusiawi.”¹⁵⁴

Berdasarkan hasil wawancara dari kasi PD dan Pontren diperkuat lagi dengan hasil wawancara yang disampaikan Ibu Diana Rahmawati SE, MM, selaku staf PTSP bagian umum berpendapat bahwa:

“Kalau saya biasanya langsung bantu tunjukkan caranya. Saya ajari langkah demi langkah. Kadang kami lakukan bareng-bareng sambil kerja. Dengan cara begitu, teman sejawat jadi lebih cepat paham. Yang penting sabar dan jangan bosan mengulang penjelasan.”¹⁵⁵

Berdasarkan hasil wawancara dari staf PTSP bagian umum diperkuat lagi dengan hasil wawancara yang disampaikan Ibu Ina Marlina A.Md, selaku staf PTSP bagian haji dan umrah berpendapat bahwa:

“Di bagian saya, kadang ada prosedur yang rumit. Jadi saya suka buat catatan kecil atau checklist biar mudah diingat. Kalau ada yang bingung, saya bantu langsung atau saya arahkan ke senior yang lebih berpengalaman. Yang penting kerja sama, bukan saling menyalahkan.”¹⁵⁶

¹⁵⁴ Hasil wawancara dengan Bapak Sukirman, selaku kasi PD dan Pontren di Kementerian Agama Kota Malang, Pada tanggal 14 februari 2025, pukul 15.09 bertempat di ruang PD dan pontren

¹⁵⁵ Hasil wawancara dengan Ibu Diana Rahmawati SE, MM, selaku staf PTSP di Kementerian Agama Kota Malang, Pada tanggal 12 Februari 2025, pukul 08.45 bertempat di PTSP.

¹⁵⁶ Hasil wawancara dengan Ibu Ina Marlina A.Md, selaku staf PTSP bagian haji dan umrah, di Kementerian Agama Kota Malang, Pada tanggal 12 Februari 2025, pukul 09.18 bertempat di PTSP.



Gambar 14 Arahan Pada Bawahan

Dari hasil observasi peneliti Pejabat struktural dan pegawai senior menunjukkan peran aktif dalam membimbing staf yang lebih junior, baik dalam hal teknis pekerjaan maupun pengembangan profesional. Ada inisiatif untuk berbagi pengetahuan dan pengalaman, serta memberikan arahan yang konstruktif untuk menyelesaikan masalah.

Berdasarkan hasil observasi yang dilakukan oleh peneliti dapat ditarik kesimpulan bahwa membimbing dan memberikan arahan kepada bawahan dan teman sejawat merupakan hal yang penting dalam bekerja. Mayoritas pegawai, baik pimpinan maupun staf, memilih untuk memberikan arahan melalui pendekatan langsung atau diskusi.

4) Melakukan pekerjaan mulai dari diri sendiri.

Keteladanan tidak akan berhasil apabila hanya menuntut orang lain namun tidak diaplikasikan kepada diri sendiri.

Oleh karena itu, sebelum memberikan kepada orang lain perlu diaplikasikan atau menanamkan diri sendiri. Sebagaimana wawancara dengan bapak Achmad Shampton, S.HI, M.Ag, selaku kepala kementrian agama kota malang mengenai melakukan pekerjaan dimulai dari diri sendiri dalam bekerja:

“Bapak selaku kepala kantor dalam melakukan pekerjaan bapak selalu memulai nya dengan diri sendiri yang dimana kita sebagai kepala kantor harus dapat memberikan contoh yang baik bagi bawahan-bawahan yang lain dalam melakukan pekerjaan tidak harus disuruh tapi kita harus memulia nya dengan diri sendiri untuk melakukan pekerjaan itu agar dapat berjalan dengan baik dan tidak menimbulkan keterpaksaan dalam melakukan pekerjaan itu ketika kita melakukannya dengan diri sendiri.”¹⁵⁷

Berdasarkan hasil wawancara dari Kepala Kemenag diperkuat lagi dengan hasil wawancara yang disampaikan ibu Nurul Istiqomah, S.Pd., M.Pd, selaku Kasubag TU beliau juga menyatakan pendapatnya sebagai berikut:

“Kalau saya pribadi, dan ini juga saya tekankan ke seluruh staf, bahwa pekerjaan harus dimulai dari inisiatif diri sendiri. Kita sebagai ASN harus tahu tugas kita tanpa menunggu disuruh. Kalau hanya bergerak karena disuruh atasan, maka pekerjaan jadi lambat. Keteladanan itu dimulai dari tindakan kita sendiri yang bisa dilihat dan ditiru oleh staf lain.”¹⁵⁸

¹⁵⁷ Hasil wawancara dengan Bapak Achmad Shampton, S.HI, M.Ag, selaku kepala kantor di Kementrian Agama Kota Malang, Pada tanggal 24 Maret 2025, pukul 08.58 bertempat di ruang kepala kantor

¹⁵⁸ Hasil wawancara dengan Ibu Nurul Istiqomah, S.PdI , M.Pd, selaku kasubbag TU di Kementrian Agama Kota Malang, Pada tanggal 24 Februari 2025, pukul 09.05 bertempat di ruang kasubbag TU.

Berdasarkan hasil wawancara dari kasubbag TU diperkuat lagi dengan hasil wawancara yang disampaikan Bapak Febrian Taufiq Sholeh, M.Pd.I, selaku kasi pais berpendapat bahwa:

“Saya percaya bahwa sikap teladan itu harus dimulai dari diri sendiri. Misalnya, kalau kita mau guru-guru PAI disiplin mengisi laporan, ya kita dulu yang disiplin. Saya sering memulai kegiatan tepat waktu agar jadi contoh. Jadi, pekerjaan itu jangan menunggu instruksi terus, tapi inisiatif sendiri itu lebih penting.”¹⁵⁹

Berdasarkan hasil wawancara dari kasi pais diperkuat lagi dengan hasil wawancara yang disampaikan Bapak Sukirman, selaku kasi PD dan Pontren berpendapat bahwa:

“Saya berusaha datang tepat waktu. Ini supaya teman-teman bisa melihat bahwa keteladanan itu nyata, bukan sekadar kata-kata. Jadi memang kita memulai dari diri sendiri, karena itu yang membentuk budaya kerja positif.”¹⁶⁰

Berdasarkan hasil wawancara dari kasi PD dan Pontren diperkuat lagi dengan hasil wawancara yang disampaikan Ibu Diana Rahmawati SE, MM, selaku staf PTSP bagian umum berpendapat bahwa:

“Kalau saya pribadi, memang selalu berusaha menyelesaikan pekerjaan karena tanggung jawab, bukan karena disuruh. Malah rasanya malu kalau sampai diingatkan atasan terus. Apalagi kami di PTSP langsung melayani masyarakat, jadi harus tanggap dan sigap tanpa menunggu perintah.”¹⁶¹

¹⁵⁹ Hasil wawancara dengan Bapak Febrian Taufiq Sholeh, M.Pd.I, selaku kasi pais di Kementerian Agama Kota Malang, Pada tanggal 26 Maret 2025, pukul 08.00 bertempat di ruang kasi pais.

¹⁶⁰ Hasil wawancara dengan Bapak Sukirman, selaku kasi PD dan Pontren di Kementerian Agama Kota Malang, Pada tanggal 14 februari 2025, pukul 15.09 bertempat di ruang PD dan pontren.

¹⁶¹ Hasil wawancara dengan Ibu Diana Rahmawati SE, MM, selaku staf PTSP di Kementerian Agama Kota Malang, Pada tanggal 12 Februari 2025, pukul 08.45 bertempat di PTSP.

Berdasarkan hasil wawancara dari staf PTSP bagian umum diperkuat lagi dengan hasil wawancara yang disampaikan Ibu Ina Marlina A.Md, selaku staf PTSP bagian haji dan umrah berpendapat bahwa:

“Kami terbiasa bekerja berdasarkan alur kerja yang sudah kami pahami. Jadi, tanpa disuruh pun, kami tahu apa yang harus kami lakukan. Itu bagian dari keteladanan juga, supaya rekan kerja lain termotivasi melakukan hal yang sama.”¹⁶²



Gambar 4.10 Pengerjaan Tugas

Dari hasil Observasi peneliti Para pimpinan dan pegawai senior tidak hanya memberikan perintah, tetapi juga aktif terlibat langsung dalam pekerjaan dan menunjukkan etos kerja yang tinggi.

Berdasarkan hasil observasi yang dilakukan oleh peneliti dapat ditarik kesimpulan bahwa nilai keteladanan telah tertanam dengan baik dalam budaya kerja mereka. Mayoritas pegawai menyatakan bahwa mereka melakukan

¹⁶² Hasil wawancara dengan Ibu Ina Marlina A.Md, selaku staf PTSP bagian haji dan umrah, di Kementrian Agama Kota Malang, Pada tanggal 12 Februari 2025, pukul 09.18 bertempat di PTSP.

pekerjaan berdasarkan kesadaran dan inisiatif pribadi, bukan karena dorongan atau perintah semata. Sikap ini mencerminkan profesionalitas dan komitmen mereka terhadap tanggung jawab ASN, sekaligus menjadi contoh positif bagi rekan kerja lainnya.

2. Kualitas Layanan Di Kementrian Agama Kota Malang Menurut Masyarakat

Kualitas pelayanan publik merupakan tolok ukur keberhasilan instansi pemerintah dalam memenuhi kebutuhan dan harapan masyarakat. Sebagai instansi yang memberikan layanan di bidang keagamaan, pendidikan, dan pelayanan haji. Oleh karena itu, persepsi masyarakat terhadap kualitas layanan di Kemenag Kota Malang sangat penting untuk diketahui sebagai dasar evaluasi dan peningkatan pelayanan. Yang mana dapat dilihat dari indikator kualitas pelayanan sebagai berikut:

1) Bukti Fisik (*Tangible*)

Kantor Urusan Agama menunjukkan kemampuannya kepada pihak eksternal. Menampilkan fungsi fasilitas fisik dan infrastruktur lembaga serta keadaan lingkungan sekitarnya adalah bukti nyata dari penyedia layanan.

Masyarakat merasakan secara langsung fasilitas yang disediakan sangat memadai diantaranya gedung, perlengkapan dan peralatan yang dipergunakan (teknologi) seperti, komputer, layar touch screen, ruang tunggu yang

luas dan bersih, kamar mandi yang umum dan untuk disabilitas, AC, mesin antrian nomer layanan, sudut baca, ruang konsultasi, ruang bermain anak, ruang laktasi, kursi tunggu untuk disabilitas, kursi roda dan meja pelayanan serta penampilan pegawainya berupa memakai seragam yang sudah ditentukan sesuai hari. Hal ini sejalan dengan yang disampaikan oleh ibu dewi selaku pengguna layanan di kementrian agama kota malang bahwa:

“Dulu ruang tunggu sempit, sekarang sudah lebih luas, ada mesin antrian, dan meja layanan terbuka dan banyaknya fasilitas lainnya yang sangat membantu.”¹⁶³

Adanya perubahan yang terus ditingkatkan oleh kementrian agama kota malang dalam menyediakan fasilitas yang baik bagi masyarakat pengguna layanan. Yang mana di perkuat lagi dengan hasil wawancara dengan pengguna layanan lainya yaitu ibu rani yang berpendapat bahwa:

“Saat ini semua fasilitas yang disediakan sangat baik, dan sangat memudahkan ketika kita membawa keluarga yang disabilitas karena ada fasilitas yang disediakan.”¹⁶⁴

¹⁶³ Hasil wawancara dengan Ibu Dewi selaku masyarakat pengguna layanan, di Kementrian Agama Kota Malang Pada Tanggal 17 Maret 2025, pukul 11.45, bertempat di PTSP.

¹⁶⁴ Hasil wawancara dengan Ibu Rani, selaku masyarakat pengguna layanan, di Kementrian Agama Kota Malang Pada Tanggal 17 Maret 2025, pukul 14.09, bertempat di PTSP.



Gambar 15 Ruang Tunggu



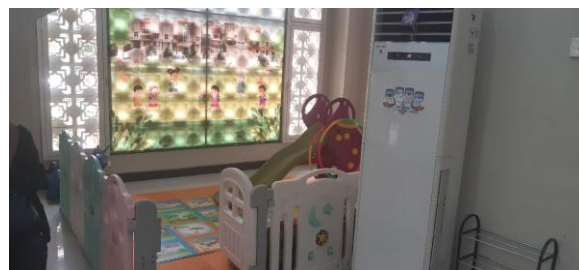
4.6 Pembayaran Haji



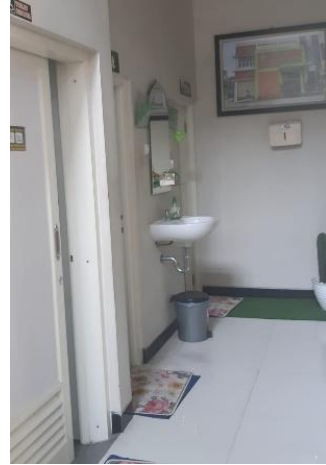
4.7 Mesin Nomer Antrian



4.8 Kursi Prioritas



4.9 Tempat Bermain Anak



Dari hasil observasi peneliti Kantor Kemenag Kota Malang menunjukkan upaya yang baik dalam menyediakan fasilitas fisik yang mendukung pelayanan. Petugas pelayanan umumnya mengenakan seragam yang rapi dan identitas diri yang jelas, menunjukkan profesionalisme.

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan oleh peneliti dapat ditarik kesimpulan bahwa dari respon masyarakat pengguna layana di kementrian agama kota malang terhadap fasilitas yang disediakan menunjukkan bahwa visual dan kenyamanan fasilitas fisik telah memenuhi ekspektasi masyarakat, mencerminkan upaya modernisasi pelayanan publik.

2) Keandalan (*Reliability*)

Lembaga dapat secara akurat dan handal dalam melayani masyarakat, serta memilih standar pelayanan yang jelas. Kementrian agama selalu berupaya memberikan pelayanan yang baik dengan memberikan layanan mampu memberikan

pelayanan sesuai yang diinginkan secara akurat dan terpercaya.

Beberapa masyarakat menyatakan bahwa prosedur layanan telah berjalan sesuai SOP. Hal ini sejalan dengan pendapat ibu dewi selaku pengguna layanan kementerian agama kota malang bahwa:

“Waktu pengurusan berkas untuk tanda tangan saya dilayani dengan cepat karena berkasnya langsung dibawa untuk ditanda tanggani oleh ang bersangkutan.”¹⁶⁵

Adapun dari hasil wawancara terdapat informasi seputar layanan yang diberikan, hal ini disampaikan oleh ibu rani selaku pengguna layanan kementerian agama kota malang sebagai berikut:

”Memang dalam pengurusan seperti berkas haji kita harus sabar karena bayaknya orang yang juga mengurus berkas haji akan tetapi dari layana kementerian agama kota malang selalu konsistem memberikan informasi terkait jadwal dan syarat haji.”¹⁶⁶

Dari hasil observasi Kemenag Kota Malang menunjukkan tingkat keandalan yang cukup tinggi dalam memberikan layanan. Prosedur pelayanan terlihat standar dan konsisten di setiap loket. Informasi yang diberikan oleh petugas umumnya akurat dan tidak berubah-ubah. Janji layanan (misalnya, durasi penyelesaian dokumen) sering

¹⁶⁵ Hasil wawancara dengan Ibu Dewi selaku masyarakat pengguna layanan, di Kementerian Agama Kota Malang Pada Tanggal 17 Maret 2025, pukul 11.45, bertempat di PTSP.

¹⁶⁶ Hasil wawancara dengan Ibu Rani, selaku masyarakat pengguna layanan, di Kementerian Agama Kota Malang Pada Tanggal 17 Maret 2025, pukul 14.09, bertempat di PTSP.

kali ditepati, meskipun kadang ada penyesuaian jika terjadi kendala teknis atau lonjakan pengunjung.

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan oleh peneliti dapat ditarik kesimpulan bahwa kehandalan di kementrian agama kota malang sudah sangat baik karena mampu memberikan pelayanan sesuai yang diinginkan secara akurat dan terpercaya.

3) Ketanggapan (*Responsiveness*)

Kemampuan untuk mendukung masyarakat dan memebrikan mereka layanan yang cepat dan akurat dengan memberikan informasi yang jelas.

Hal ini sejalan dengan respon masyarakat terkait ketanggapan staf pelayanan di kementrian agama kota malang, yang sejalan dengan informasi yang disampaikan ibu dewi selaku pengguna layanan sebagai berikut:

“Saya tanya-tanya soal berkas haji, langsung dijawab dan diarahkan waktu saya tanya dokumen kurang, petugas langsung bantu cek dan fotokopi.”¹⁶⁷

Adapun respon terkait ketanggapan pelayanan di kementrian agama kota malang yang disampaikan oleh ibu rani selaku masyarakat pengguna layanan di kementrian agama kota malang sebagai berikut:

“Memerlukan waktu dalam mendaftar pondok pesantren dikarenakan bayaknya berkas yang harus di verifikasi oleh seksi PD dan Ponten tetapi saya

¹⁶⁷ Hasil wawancara dengan Ibu Dewi selaku masyarakat pengguna layanan, di Kementrian Agama Kota Malang Pada Tanggal 17 Maret 2025, pukul 11.45, bertempat di PTSP.

diberikan informasi terkait alasan keterlambatan pelayanan.”¹⁶⁸

Dari hasil observasi Pegawai Kemenag Kota Malang menunjukkan daya tanggap yang baik terhadap kebutuhan pelanggan. Mereka siap sedia membantu dan merespons pertanyaan dengan cepat, baik secara langsung di loket maupun melalui saluran komunikasi lain.

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan oleh peneliti dapat ditarik kesimpulan bahwa ketanggapan staf pelayanan di kementerian agama kota malang belum cukup baik di karena kendala-kendala yang terjadi yang menyebabkan pelayanan di beberapa seksi terhambat karena setiap semua seksi mempunyai operatornya sendiri terkait dengan layanan sebagai back office. Yang mana di beberapa seksi memang terdapat masalah kurangnya SDM, tetapi sebagai pemberi layanan kementerian agama kota malang selalu memberikan alasan terkait keterlambatan layanan yang diberikan.

4) Jaminan (*Assurance*)

Mencangkup ke kemampuan, kesopanan, dan sifat dapat dipercaya yang dimiliki para staf bebas dari bahaya, resiko, atau ragu-ragu.

¹⁶⁸ Hasil wawancara dengan Ibu Rani, selaku masyarakat pengguna layanan, di Kementerian Agama Kota Malang Pada Tanggal 17 Maret 2025, pukul 14.09, bertempat di PTSP.

Hal ini sejalan dengan respon masyarakat pengguna layanan di kementrian agama kota malang dalam wawancara yang dilakukan kepada bu dewi selaku pengguna layanan kementrian agama kota malang:

“Merasa tenang dan percaya terhadap prosedur yang dijelaskan petugas haji dan petugas memiliki teknis yang baik.”¹⁶⁹

Dari Berdasarkan hasil wawancara dari Ibu Dewi pengguna layanan sebelumnya, diperkuat lagi dengan hasil wawancara yang disampaikan Ibu Rani selaku pengguna layanan lainya berpendapat bahwa:

“Petugas yang bertugas memiliki Kesopanan dalam berbicara dan mampu menyampaikan layanan dengan baik.”¹⁷⁰

Dari hasil observasi peneli petugas pelayanan sangat sopan dalam bertutur kata dan bersikap. Mereka memiliki pengetahuan yang memadai mengenai produk dan layanan Kemenag, sehingga mampu menjawab pertanyaan kompleks dan memberikan solusi. Keahlian ini menciptakan rasa aman dan percaya bagi pelanggan bahwa layanan akan diberikan secara profesional dan benar.

Dari hasil wawancara dapat disimpulkan bahwa assurance yang ada di Kementrian Agama Kota Malang

¹⁶⁹ Hasil wawancara dengan Ibu Dewi selaku masyarakat pengguna layanan, di Kementrian Agama Kota Malang Pada Tanggal 17 Maret 2025, pukul 11.45, bertempat di PTSP.

¹⁷⁰ Hasil wawancara dengan Ibu Rani, selaku masyarakat pengguna layanan, di Kementrian Agama Kota Malang Pada Tanggal 17 Maret 2025, pukul 14.09, bertempat di PTSP.

berada pada tingkat sangat baik. Masyarakat menunjukkan kepercayaan tinggi terhadap kualitas informasi, integritas, dan profesionalitas petugas.

5) Empati (*Empathy*)

Meliputi kemudahan dalam melakukan hubungan, komunikasi yang baik dan memahami kebutuhan para pelanggan. Hal ini sejalan dengan respon masyarakat pengguna layanan di kementerian agama kota malang yaitu Ibu Dewi selaku pengguna layanan sebagai berikut: “Saya dijelaskan dengan sabar terkait prosedur pengajuan yang saya lakukan, itu saya hargai sekali”¹⁷¹

Adapun respon terkait empati staf pelayanan di kementerian agama kota malang yang disampaikan oleh ibu rani selaku masyarakat pengguna layanan di kementerian agama kota malang sebagai berikut: “Saya dipanggil dengan nama, dijelaskan satu per satu walau saya datang telat.”¹⁷²

Dari hasil observasi peneliti Pegawai Kemenag Kota Malang menunjukkan perhatian terhadap kebutuhan dan preferensi unik setiap pelanggan. Mereka tidak hanya melayani secara standar, tetapi juga berusaha memahami situasi individual pemohon layanan. Misalnya, jika ada

¹⁷¹ Hasil wawancara dengan Ibu Dewi selaku masyarakat pengguna layanan, di Kementerian Agama Kota Malang Pada Tanggal 17 Maret 2025, pukul 11.45, bertempat di PTSP.

¹⁷² Hasil wawancara dengan Ibu Rani, selaku masyarakat pengguna layanan, di Kementerian Agama Kota Malang Pada Tanggal 17 Maret 2025, pukul 14.09, bertempat di PTSP.

pemohon yang tampak bingung atau kesulitan, petugas akan proaktif menawarkan bantuan tambahan atau memberikan arahan yang lebih personal.

Dari hasil wawancara dapat disimpulkan bahwa empati dirasakan langsung oleh masyarakat. Petugas mampu memposisikan diri dan memberikan perhatian personal, sehingga menumbuhkan kehangatan dalam interaksi pelayanan.

BAB V

PEMBAHASAN

A. Implementasi Lima Budaya Kerja Kemenag Kota Malang

Budaya kerja mengacu pada keyakinan, nilai, dan sikap bersama yang disetujui oleh semua individu dalam organisasi atau institusi tentang perspektif dan fitur terkait pekerjaan. Sistem nilai mengacu pada seperangkat nilai yang dianut oleh sekelompok individu atau individu karyawan. Dalam hal ini, budaya kerja terkait erat dengan cara individu memandang nilai-nilai dan suasana kerja secara keseluruhan. Selanjutnya, kesan ini menimbulkan makna dan perspektif terhadap kehidupan, yang pada gilirannya berdampak pada sikap dan perilaku karyawan di tempat kerja. Menerapkan budaya kerja yang kuat merupakan hal yang krusial dalam kehidupan berorganisasi. Hal ini memungkinkan sumber daya manusia untuk melaksanakan tugas secara efektif, mengambil tanggung jawab, mengenali kemampuan mereka, memupuk persatuan, mendorong keterbukaan, meningkatkan produktivitas kerja, dan memfasilitasi komunikasi yang lebih baik. Oleh karena itu, sangat penting untuk melakukan pendekatan yang sangat serius dengan menerapkan prosedur yang diatur yang mencakup seluruh personel dan menggunakan serangkaian sistem, alat, dan strategi pendukung yang komprehensif.

Organisasi dan manajemen mempunyai hubungan yang sangat erat; suatu organisasi tidak dapat berfungsi secara efektif tanpa manajemen yang tepat. Efektivitas pengelolaan suatu organisasi dapat dilihat melalui penerapan budaya kerja yang bertujuan untuk meningkatkan produktivitas

dan kualitas sumber daya manusia dalam perusahaan. Kerangka manajemen atau peraturan yang efektif sangat penting untuk memastikan penerapan budaya kerja sesuai dengan norma yang telah ditetapkan. Kantor Kementerian Agama merupakan lembaga yang menerapkan budaya kerja. Telah dilakukan penelitian di Kantor Kemenag Kota Malang untuk mengetahui implementasi Lima Nilai Budaya Kerja Kementrian Agama Kota Malang terhadap terhadap Optimalisasi Kualitas Layanan. Peneliti mengidentifikasi lima budaya kerja yang hadir di Kantor Kementrian Agama Kota Malang: Integritas, Profesionalisme, Inovasi, Tanggung Jawab, dan Keteladanan.

1. Integritas

Seluruh pegawai menunjukkan sikap kerja yang berlandaskan nilai-nilai kejujuran, disiplin, dan konsistensi antara ucapan dan tindakan. Pegawai memahami bahwa integritas adalah pondasi moral dalam memberikan pelayanan publik. Nilai integritas yang tertanam kuat ini menjadi dasar dalam membangun kepercayaan publik. Pegawai menunjukkan sikap menolak suap, mematuhi aturan, dan bersikap jujur dalam setiap layanan. Hal ini selaras dengan teori dari Robbins yang menyatakan bahwa budaya integritas memperkuat struktur etis organisasi dan meningkatkan efisiensi kerja.¹⁷³ Oleh karena itu, ASN harus mempunyai integritas yang tinggi karena dapat mempengaruhi kepercayaan dari orang lain

¹⁷³ Elly Romy, B A Se, and Muhammad Ardansyah, *Teori Dan Perilaku Organisasi* (umsu press, 2022).

dan dapat meningkatkan kapasitas ASN dalam memajukan perusahaan atau institusi.

Beberapa indikator yang dapat dijadikan acuan bahwa ASN Kemenag Kota Malang mempunyai integritas dalam melaksanakan tugas dan wewenangnya adalah sebagai berikut:

- a. Bertekad dan Berkemauan baik dan benar. Dalam bekerja pegawai kantor Kementerian Agama Kota Malang telah melaksanakan pekerjaan dengan tekad dan kemauan yang baik dan benar dalam mengerjakan pekerjaan yang diberikan. Yang dibuktikan dari hasil wawancara oleh peneliti.
- b. Berpikir positif, arif dan bijaksana dalam melaksanakan tugas dan fungsi. Dalam hal ini pegawai kantor selalu berpikir positif dan arif dalam melakukan pekerjaan dikantor. Yang dibuktikan dari hasil wawancara oleh peneliti.
- c. Mematuhi peraturan perundang-undang. Pegawai Kementerian Agama Kota Malang telah mematuhi peraturan perundang undangan dengan baik dan benar dalam melakukan pekerjaan yang ada dikantor dan selalu mengikuti aturan-aturan yang diterapkan dikantor. Yang dibuktikan dari hasil wawancara yang dilakukan oleh peneliti.

d. Menolak korupsi, suap dalam bekerja. Pegawai kantor Kementrian Agama Kota Malang selalu menolak korupsi dan suap dalam bekerja. Yang dibuktikan dari hasil wawancara bahwa menolak korupsi dan suap pegawai dalam bekerja tidak diperbolehkan untuk korupsi dan menerima suap dari pihak manapun.

Hal ini semakin diperkuat oleh penelitian terdahulu yang dikemukakan oleh Yunita Ike Fatmawati dalam skripsinya yang berjudul Implementasi lima nilai budaya kerja kementrian agama dalam pelayanan jama'ah haji di kantor kementrian agama kabupaten bantul, mengatakan integritas dimaknai dengan keselarasan hati pikiran, perkataan dan perbuatan yang baik dan benar. Tujuan dari integritas tersebut yaitu untuk memenuhi kebutuhan masyarakat dan meningkatkan pelayanan secara prima baik pelayanan sesama pegawai dan pelayanan untuk masyarakat.¹⁷⁴ Selain itu 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.¹⁷⁵

¹⁷⁴ Yunita Ika Fatmawati, "Implementasi Lima Nilai Budaya Kerja Kementerian Agama Dalam Pelayanan Jama'ah Haji Di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bantul" 2507, no. 14 (2020): 1-4.

¹⁷⁵ Mulyani, Mardiana, and Triana, "Analisis Nilai Moral Dalam Serial Animasi Nussa Rara Dan Relevansinya Dengan Pembelajaran PPKn Di Sekolah Dasar."

2. 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.

Beberapa indikator profesionalitas kerja Kemenag dan hasil penelitian yang dapat dijadikan acuan bahwa ASN Kemenag Kota Malang telah melakukan tugas dan wewenangnya secara profesional adalah sebagai berikut:

- a. Melakukan pekerjaan sesuai kompetensi jabatan.

Kementrian Agama Kota Malang belum sepenuhnya melakukan pekerjaan sesuai dengan kompetensi dan jabatan dikarenakan di beberapa bagian seksi terdapat kendala kurangnya SDM yang mengakibatkan pegawai melakukan beberapa pekerjaan sekaligus. Yang dibuktikan dari hasil wawancara yang dilakukan oleh peneliti. Ini menunjukkan bahwa melaksanakan tugas pekerjaan sesuai dengan kompetensi pekerjaannya belum berjalan dengan baik.

- b. Disiplin dan bersungguh-sungguh dalam bekerja. Pegawai Kemenag Kota Malang secara umum telah menunjukkan kedisiplinan dalam kehadiran serta kesungguhan dalam menjalankan tugas. Seperti pada sistem absensi yang mana pegawai datang dan pulang tepat waktu. Yang dibuktikan

dari hasil wawancara yang dilakukan oleh peneliti. Ini menunjukkan bahwa disiplin dan kesungguhan dalam bekerja sudah berjalan dengan efektif dan efisien dalam datang dan pulang dengan sesuai jam yang ditentukan oleh kantor kementerian agama kota malang.

- c. Melakukan pekerjaan secara terukur. Para pegawai Kementerian Agama Kota Malang telah menjalankan tugasnya secara terukur. Yang dibuktikan dari hasil wawancara yang dilakukan oleh peneliti. Ini menunjukkan bahwa dalam menyelesaikan tugas secara struktur dalam bekerja di kantor sudah berjalan dengan baik dalam melaksanakan tugas yang struktur.
- d. Menerima reward dan punishment sesuai dengan ketentuan. Kementerian Agama Kota Malang dalam memberikan reward dan panishmen sesuai dengan ketentuan, pegawai akan menerima reward dan panishment apabila ada salah satu prestasi yang didapatkan dalam bekerja. Yang dibuktikan dari hasil wawancara yang dilakukan oleh peneliti. Ini menunjukkan bahwa menerima reward dan penghargaan sesuai dengan ketentuan dalam kantor kementrian agama kota malang sudah berjalan dengan baik yang dimana dalam pemberian reward dan penghargaan tersebut sudah di laksanakan dengan efektif dan efisien di kantor kementrian agama kota malang.

Berdasarkan hasil observasi di lapangan, Kantor Kementerian Agama Kota Malang melakukan indikasi negatif seperti yang disebutkan dalam buku ‘Lima Nilai Budaya Kerja’ yang telah diterbitkan oleh Kemenag. Yang mana hal tersebut menjadikan nilai budaya kerja profesionalitas kementerian agama kota malang belum sepenuhnya sesuai dengan indikator yang ditentukan. Sebagaimana pendapat Triguno, profesionalisme tidak hanya soal keahlian, tetapi juga soal proporsi tanggung jawab yang adil dan pelatihan berkelanjutan.¹⁷⁶

3. Inovasi

Inovasi dalam lima nilai budaya kerja Kementerian Agama merupakan penyempurnaan serta pembaharuan, dan mengkreasikan terhadap hal baru yang lebih baik serta terhadap berbagai sumber daya sehingga sumber daya lembaga memiliki nilai yang berguna bagi kemajuan lembaga. Inovasi dapat dipengaruhi oleh ilmu pengetahuan dan kemajuan teknologi informasi, karena kedua hal tersebut dapat memudahkan sumber daya manusia dalam memproduksi berbagai hal baru dan berbeda.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kantor Kemenag Kota Malang memenuhi indikator-indikator yang ditetapkan oleh Kemenag sebagai acuan bahwa suatu instansi memiliki inovasi. Hal

¹⁷⁶ Arie J Rorong, “Pofesionalisme Aparat Kelurahan Dalam Meningkatkan Kualitas Pelayanan Publik,” 2010. hal 20.

tersebut nampak dalam budaya kerja yang terdapat dalam kantor Kemenag Kota Malang dengan uraian sebagai berikut:

- a. Selalu melakukan penyempurnaan dan perbaikan berkala dan berkelanjutan. Kementrian Agama Kota Malang menunjukkan komitmen terhadap penyempurnaan kerja secara berkala dan berkelanjutan. Yang ditandai dengan evaluasi rutin, pelatihan, masukan masyarakat, serta digitalisasi menjadi alat utama dalam mewujudkan pelayanan publik yang semakin baik dan profesional. Yang dibuktikan dari hasil wawancara dan dokumentasi oleh peneliti. Ini menunjukkan bahwa melakukan penyempurnaan dan perbaikan berkala dan berkelanjutan sudah berjalan dengan efektif dan efisien.
- b. Bersikap terbuka dalam menerima ide-ide baru yang konstruktif. Beberapa pekerjaan memerlukan kerjasama dan saling ketergantungan satu sama lain. Sikap terbuka di Kantor Kementrian Agama Kota Malang telah diimplementasikan dengan baik. Salah satu contohnya adalah melalui kerjasama dalam beberapa kegiatan untuk memastikan efektivitas dan efisiensi kegiatan tersebut. Dalam kerjasama ini, penting untuk memiliki sikap terbuka dengan sesama pegawai. Misalnya, dalam melaksanakan suatu kegiatan, jika tidak ada keterbukaan antara pegawai, mereka akan menghadapi kesulitan dalam menjalankannya

karena terlalu sibuk dengan urusan pribadi. Hal ini dilihat dari hasil wawancara oleh peneliti. ini menunjukan bahwa bersikap terbuka dalam menerima ide-ide baru yang konstruktif di kantor kementerian agama kota malang sudah terlaksanakan dengan baik

- c. Meningkatkan kompetensi dan kapasitas pribadi. pegawai perkantoran secara konsisten meningkatkan kompetensi dan kapasitas dirinya dalam menjalankan tugasnya dengan mengikuti pelatihan-pelatihan yang diadakan di kantor. Hal ini dilihat dari hasil wawancara dan dokumentasi yang dilakukan oleh peneliti. Ini menunjukkan bahwa dalam meningkatkan kompetensi dan kapasitas pribadi dalam bekerja di kantor kemenag kota malang sudah berjalan dengan baik dan meningkat kompetensi pegawai nya dalam bekerja di kantor.
- d. Memanfaatkan teknologi dan komunikasi dalam bekerja secara efektif dan efisien. Pegawai Kementerian Agama memanfaatkan teknologi secara efektif dan tepat dalam pekerjaannya. Selalu menjalin komunikasi yang efektif dalam melaksanakan tugas di kantor. Hal itu terbukti dengan adanya pelatihan yang dapat memfasilitasi para ASN untuk bisa belajar lebih banyak dan mengeksplor pengetahuan yang dimilikinya. Adanya program pelatihan, website, dan media sosial yang dimiliki dan dikelola oleh kantor

Kemenag Kota Malang berguna untuk mensosialisasikan program-program Kemenag Kota Malang. Selain itu ASN juga diberi keleluasaan dan difasilitasi untuk ikut pelatihan di luar yang telah disediakan Kemenag. Kesungguhan Kemenag dalam memaksimalkan pemanfaatan IT tidak lepas dari kesadaran bahwa di era teknologi seperti sekarang ini, efektifitas dan efisiensi kerja akan sangat terhambat apabila ASN tidak mampu menguasainya. Hal ini dilihat dari hasil wawancara dan dokumentasi yang dilakukan oleh peneliti. ini menunjukkan bahwa dalam memanfaatkan teknologi dalam bekerja pegawai kementerian agama kota malang sudah dilaksanakan dengan efektif dan efisien dalam memanfaatkan teknologi dalam bekerja di kantor.

Hal ini semakin diperkuat dengan penelitian terdahulu yang dikemukakan oleh Tinneke Yullyandani dengan judul skripsinya *Implementasi Lima Nilai Budaya Kerja Kementerian Agama Republik Indonesia Di Pusdiklat Keagamaan Bandung*, menyatakan bahwa inovasi dapat diartikan sebagai perbaikan terhadap apa yang telah ada dan menciptakan hal-hal baru yang lebih baik. Inovasi biasanya melibatkan ide-ide baru yang belum pernah dipikirkan oleh orang lain, namun bisa juga melibatkan ide-ide baru yang menyempurnakan konsep-konsep sebelumnya sehingga menghasilkan sesuatu yang lebih optimal dan bermanfaat.¹⁷⁷

¹⁷⁷ Tinneke Yullyandani Nurdin, "Implementasi Lima Nilai Budaya Kerja Kementerian Agama Republik Indonesia Di Balai Pendidikan Dan Pelatihan Keagamaan Bandung" (Bandung, 2019).

Inovatif juga terdapat dalam Al-Qur'an Surat AlJumu'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 perubahanperubahan 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.¹⁷⁸

4. Tangung jawab

Tanggung jawab diartikan dengan keadaan yang wajib menanggung segala sesuatu di tempat kerja, tanggung jawab mengacu pada sejauh mana pegawai menjalankan peran dan tugas yang telah diberikan untuk berkontribusi pada keberhasilan perusahaan. Sifat tanggung jawab tumbuh pada kesadaran diri sendiri terhadap perbuatan atau perilaku yang telah di perbuat, baik dilakukan secara sadar maupun tidak. Setiap menjalani tugas, pegawai harus dapat mempertanggung jawabkan amanah yang telah diberikan oleh atasan kepada pegawai.

Beberapa indikator dan hasil penelitian yang menunjukkan bahwa ASN kantor Kemenag Kota Malang memiliki tanggung jawab dalam melaksanakan tugas dan fungsinya adalah sebagai berikut:

¹⁷⁸ Amirrachman, *Muslim Inovatif Dan Produktif*.

- a. Menyelesaikan pekerjaan dengan baik dan tepat waktu.
Pegawai di lingkungan Kemenag Kota Malang berkomitmen menyelesaikan pekerjaan dengan baik dan tepat waktu meskipun terdapat kendala-kendala yang dihadapi. Hal ini dilihat dari hasil wawancara yang dilakukan oleh peneliti. Ini menunjukkan bahwa menyelesaikan pekerjaan dengan baik dan tepat waktu sudah berjalan dengan baik di Kementrian Agama Kota Malang.
- b. Berani mengakui kesalahan. Pegawai bersedia menerima konsekuensi dan melakukan langkah-langkah perbaikan. Jajaran Kementrian Agama Kota Malang dihimbau untuk mengakui kesalahannya, terbuka menerima konsekuensinya, dan mengambil tindakan perbaikan yang diperlukan. Akibatnya, kesalahpahaman, kesalahan terkait pekerjaan, atau masalah lain sesekali dapat terjadi dalam kehidupan sehari-hari mereka. Meski demikian, terjadinya kesalahan bukan berarti masalah tersebut tidak dapat diselesaikan. Setiap masalah pasti ada solusinya, dan kesalahan dapat menjadi pelajaran berharga yang memotivasi seseorang untuk memperbaiki tindakannya. Oleh karena itu, mengakui kesalahan tidaklah terlalu sulit, meskipun ada dampaknya. Upaya harus dilakukan untuk memastikan bahwa kesalahan yang sama tidak terulang di masa depan. Apabila terjadi kekeliruan, maka perlu dilaporkan pada waktu rapat, yang

akan diambil keputusannya. Hal ini dilihat dari hasil wawancara yang dilakukan oleh peneliti. Ini menunjukkan bahwa dalam mengakui kesalahan di kantor Kementerian Agama Kota Malang sudah berjalan dengan baik.

- c. Komitmen dengan tugas yang diberikan. Pegawai Kementerian Agama Kota Malang secara konsisten menunjukkan dedikasinya terhadap tugas yang diberikan atasan dan koleganya. Pegawai Kementerian Agama Kabupaten Musi Rawas secara konsisten menunjukkan dedikasinya terhadap tugas yang diberikan atasan dan koleganya. Melaksanakan pekerjaan Anda dengan kemahiran dan akurasi memerlukan dedikasi yang konsisten terhadap tugas tersebut. Hal ini dilihat dari hasil wawancara dan dokumentasi yang dilakukan oleh peneliti. Ini menunjukkan bahwa komitmen dengan tugas yang diberikan telah dilakukan dengan baik oleh Kementerian Agama Kota Malang.

Hal ini semakin diperkuat oleh penelitian sebelumnya yang dikemukakan oleh Marice Urbanus dengan judul skripsinya Implementasi Lima Nilai Budaya Kerja Dalam Penguatan Karakter di Lingkungan Kanwil Kementerian Agama Provinsi Kalimantan Tengah, menegaskan bahwa tanggung jawab sering dikaitkan dengan sikap karyawan terhadap pekerjaan mereka. Tanggung jawab mengacu pada kesadaran atau kesadaran individu atas

perilaku atau tindakannya, dan ini merupakan komponen penting dalam setiap pekerjaan.¹⁷⁹ Sikap tanggung jawab juga terdapat dalam Al-Qur'an Surat AsShafaat ayat 22-24 yang menjelaskan bahwa segala sesuatu yang telah dilaksanakan pasti akan dimintai pertanggung jawaban, 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 tanggung jawab seperti ini sangat penting dalam pencapaian tujuan organisasi.¹⁸⁰

5. Keteladanan

Dalam penerapan lima nilai budaya kerja Kementerian Agama keteladanan dimaknai sebagai contoh yang baik bagi orang lain. Sebagaimana lembaga kementerian agama merupakan lembaga agama dan menjadi persepsi publik, maka dari itu pegawai Kementerian Agama harus mampu memberikan contoh keteladanan yang baik kepada masyarakat. Keteladanan merupakan suatu perbuatan yang patut di contoh dan ditiru.

Sebagaimana contoh sifat keteladanan yaitu berakhlak terpuji. Pegawai kementerian agama diwajibkan untuk memiliki akhlaq terpuji serta menjadi contoh keteladanan bagi masyarakat. Salah satu sikap terpuji yang di terapkan oleh pegawai kementerian agama

¹⁷⁹ Urbanus dan Marice, "Implementasi Lima Nilai Budaya Kerja Dalam Penguatan Karakter Di Lingkup Kanwil Kemenag Provinsi Kalimantan Tengah."

¹⁸⁰ AlFadhil, "Internalisasi Karakter Tanggung Jawab Dalam Konsep Merdeka Belajar."

untuk masyarakat adalah sikap ramah ketika melayani masyarakat dan juga sikap terbuka terhadap masyarakat ketika ada kegiatan-kegiatan yang menjalin dengan masyarakat, yang berinteraksi langsung dengan masyarakat seperti memberikan ceramah, khutbah yang mana perbuatan tersebut merupakan contoh dari akhlaq terpuji.

Terdapat beberapa indikator yang dapat dijadikan acuan bahwa seseorang mempunyai sifat teladan. Berdasarkan data yang diperoleh di lapangan, keteladanan ASN di kantor Kementerian Agama Kota Malang dapat dilihat dari beberapa indikator sebagai berikut:

- a. Berakhlak terpuji. Kantor Kementerian Agama Kota Malang menjadi teladan bagi lembaga lain dalam menjunjung nilai-nilai moral. Oleh karena itu, para pegawai yang ditempatkan di Kantor Kementerian Agama Kota Malang memiliki etika keteladanan dan menjadi sosok teladan bagi masyarakat. Contoh etika keteladanan yang ditunjukkan oleh Kementerian Agama adalah pendekatannya yang ramah dan reseptif terhadap masyarakat, yang ditunjukkan melalui keterlibatannya dalam kegiatan-kegiatan yang berkaitan dengan masyarakat. Misalnya, dalam acara keagamaan maupun acara umum, staf yang ditugaskan untuk berpartisipasi langsung dalam acara tersebut harus memiliki kemampuan untuk terlibat dengan masyarakat. Dengan melakukan kegiatan seperti menyampaikan khotbah atau

ceramah dan mengadakan majelis taklim, karyawan dapat menciptakan kesan bahwa mereka memiliki nilai-nilai moral yang terpuji. Hal ini dapat dilihat dari hasil wawancara dan dokumentasi yang dilakukan oleh peneliti. ini menunjukkan bahwa berakhlak terpuji dalam bekerja di kantor kementrian agama kota malang sudah dilaksanakan dengan baik.

- b. Memberikan pelayanan dengan sikap yang baik, penuh keramahan dan sikap yang adil. ditandai dengan keramahan dan ketidakberpihakan. Memberikan layanan kepada masyarakat atau lembaga pendukung merupakan hal yang penting, dan mencapai kesuksesan adalah salah satu tujuannya. Kantor Kementerian Agama Kota Malang memberikan pelayanan yang prima dan ramah. Salah satu contohnya adalah penerapan sistem layanan terpadu yang khusus melayani individu yang mencari informasi di kantor. Hal ini dapat dilihat dari hasil wawancara dan dokumentasi yang dilakukan oleh peneliti. Ini menunjukkan bahwa dalam memberikan pelayanan dengan sikap baik dalam bekerja di kantor kementrian agama kota malang sudah berjalan dengan efektif dan efisien.
- c. Membimbing dan memberikan arahan kepada bawahan dan teman sejawat. Pemimpin bertanggung jawab memberikan bimbingan kepada bawahannya sesuai dengan peran dan

fungsi pokoknya. Selama bekerja, kita mungkin menghadapi rintangan dan kesulitan, seperti menghadapi konsep atau tugas yang tidak kita pahami sepenuhnya. Dalam situasi seperti ini, mencari bimbingan dari rekan kerja maupun atasan kita menjadi penting. Hal ini dapat dilihat dari hasil wawancara dan dokumentasi yang dilakukan oleh peneliti. ini menunjukkan bahwa pegawai di kantor kementerian agama kota malang dalam memberikan arahan dan membimbing dalam bekerja di kantor sudah berjalan dengan baik.

- d. Melakukan pekerjaan mulai dari diri sendiri. Dalam konteks pegawai kantoran, mereka rela menjalankan tugas yang diberikan tanpa adanya paksaan dari luar dari atasannya. Hal ini dapat dilihat dari hasil wawancara dan dokumentasi yang dilakukan oleh peneliti. ini menunjukkan bahwa dalam melakukan pekerjaan dimulai dengan diri sendiri di kantor kementerian agama kota malang efektif dan efisien.

Hal ini semakin diperkuat oleh penelitian sebelumnya yang dikemukakan oleh Ahmad Zainuri dengan judul skripsinya Strategi Penerapan Lima Nilai Budaya Kerja Di Kementerian Agama Menuju Pelayan Prima, menyatakan bahwa sikap berprestasi mengacu pada suatu tindakan yang layak untuk ditiru.¹⁸¹ Dalam lima nilai budaya kerja Kantor Kementerian Agama Kota Malang, yang

¹⁸¹ Ahmad Zainuri, "Strategi Penerapan Lima Nilai Budaya Kerja Di Kementerian Agama Menuju Pelayan Prima," *Medina-Te : Jurnal Studi Islam* 12, no. 1 (2017): 14, <https://doi.org/10.19109/medinate.v12i1.1142>.

dimaksud dengan “keteladanan” adalah tindakan memberikan contoh yang positif dan berpengaruh untuk ditiru oleh orang lain. Karyawan wajib menunjukkan perilaku keteladanan yang mencerminkan standar moral yang tinggi dan sikap terpuji, serta menjadi teladan bagi masyarakat. 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.¹⁸²

B. Kualitas Layanan Di Kementerian Agama Kota Malang Menurut Masyarakat

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti terkait kualitas layanan publik di Kementerian Agama Kota Malang, terutama pada lima dimensi utama kualitas layanan yaitu: bukti fisik (*tangible*), kehandalan (*reliability*), ketanggapan (*responsiveness*), jaminan (*assurance*), dan empati (*empathy*). Sebagai berikut:

1. Bukti Fisik (*Tangibles*)

Fasilitas fisik yang disediakan oleh Kemenag Kota Malang sangat memadai dan modern. Masyarakat merasakan langsung

¹⁸² Mustofa, “Metode Keteladanan Perspektif Pendidikan Islam.”

kenyamanan fasilitas seperti gedung yang representatif, ruang tunggu yang luas dan bersih, komputer, layar touch screen, ruang laktasi, ruang bermain anak, kursi roda, serta fasilitas ramah disabilitas. Penampilan pegawai yang rapi dan berseragam juga menambah nilai positif. Modernisasi fasilitas ini menunjukkan komitmen Kemenag untuk memberikan pelayanan yang nyaman dan inklusif, serta memenuhi ekspektasi masyarakat terhadap pelayanan publik yang berkualitas. Hal ini juga didukung oleh masyarakat pengguna layanan yang merasa sangat terbantu dengan fasilitas yang ada, terutama bagi keluarga yang membawa anggota disabilitas.

2. Keandalan (*Reliability*),

Keandalan layanan tercermin dari kemampuan Kemenag Kota Malang dalam memberikan pelayanan yang akurat, terpercaya, dan sesuai standar operasional prosedur (SOP). Masyarakat menyatakan bahwa proses pelayanan berjalan lancar dan cepat, meskipun pada saat musim ramai seperti pendaftaran haji, terjadi sedikit kendala. Namun, petugas tetap konsisten memberikan informasi yang jelas dan akurat, sehingga masyarakat tetap merasa puas dengan keandalan layanan yang diberikan.

3. Ketanggapan (*Responsiveness*)

Ketanggapan petugas dalam memberikan pelayanan juga diapresiasi masyarakat. Petugas sigap menjawab pertanyaan, membantu pengecekan dokumen, hingga membantu proses

fotokopi jika ada kekurangan berkas. Namun, penelitian juga menemukan adanya kendala pada beberapa seksi layanan akibat kurangnya SDM, sehingga menyebabkan keterlambatan pelayanan di beberapa bagian. Meski demikian, petugas selalu memberikan penjelasan terkait alasan keterlambatan, yang membuat masyarakat tetap merasa dihargai.

4. Jaminan (*Assurance*)

Dimensi jaminan meliputi kemampuan, kesopanan, dan profesionalitas petugas dalam memberikan rasa aman dan kepercayaan kepada masyarakat. Masyarakat merasa tenang dan percaya terhadap prosedur yang dijalankan, serta menilai petugas memiliki kompetensi teknis dan sikap yang baik. Hal ini menunjukkan bahwa aspek assurance di Kemenag Kota Malang sudah sangat baik dan menjadi salah satu faktor utama yang membangun kepercayaan masyarakat terhadap layanan publik.

5. Empati (*Empathy*)

Empati petugas sangat dirasakan oleh masyarakat, terutama dalam hal komunikasi yang baik, kesabaran dalam melayani lansia, dan perhatian personal seperti memanggil nama pengguna layanan serta menjelaskan prosedur satu per satu. Petugas mampu memposisikan diri dan memberikan perhatian individu, sehingga tercipta hubungan yang hangat dan manusiawi antara petugas dan pengguna layanan.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kualitas pelayanan publik di Kementerian Agama Kota Malang sudah sangat baik pada hampir semua dimensi kualitas layanan. Fasilitas fisik yang modern, kehandalan dan ketanggapan petugas, jaminan keamanan, serta empati yang tinggi menjadi kekuatan utama dalam membangun kepuasan dan kepercayaan masyarakat. Meski demikian, tantangan pada aspek ketanggapan akibat keterbatasan SDM perlu menjadi perhatian untuk perbaikan ke depan. Penelitian ini menegaskan pentingnya pengembangan layanan publik secara menyeluruh, dengan memperhatikan kebutuhan dan harapan masyarakat sebagai prioritas utama.

BAB VI

PENUTUP

A. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa:

1. Implementasi Lima Budaya Kerja Kementrian Agama
 - a. Integritas telah diterapkan dengan baik oleh seluruh pegawai, tercermin dari sikap jujur, disiplin, dan konsistensi antara ucapan dan tindakan. Pegawai menolak korupsi dan suap serta mematuhi peraturan yang berlaku, sehingga membangun kepercayaan publik terhadap layanan yang diberikan.
 - b. Profesionalisme secara umum sudah berjalan baik, terutama dalam hal kedisiplinan, kesungguhan, dan pelaksanaan tugas secara terukur. Namun, masih terdapat kendala pada penempatan pegawai sesuai kompetensi jabatan akibat kekurangan SDM di beberapa bagian, sehingga beberapa pegawai merangkap tugas yang bukan bidangnya.
 - c. Inovasi telah menjadi budaya yang berkembang di lingkungan kerja, ditandai dengan adanya perbaikan berkelanjutan, keterbukaan terhadap ide baru, peningkatan kompetensi melalui pelatihan, serta pemanfaatan teknologi informasi secara efektif dan efisien untuk mendukung pelayanan publik.
 - d. Tanggung Jawab juga telah diinternalisasi dengan baik, terbukti dari komitmen pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan tepat

waktu dan keberanian mengakui serta memperbaiki kesalahan yang terjadi

- e. Keteladanan telah dilakukan dengan baik, terbukti dari Berakhlak terpuji, Memberikan pelayanan dengan sikap yang baik, penuh keramahan dan sikap yang adil, Membimbing dan memberikan arahan kepada bawahan dan teman sejawat, Melakukan pekerjaan mulai dari diri sendiri.

2. Bagaimana Kualitas Layana Di kementrian Agama Kota Malang Menurut Masyarakat

- a. Tangibles (Bukti Fisik) yang disediakan sangat memadai dan modern. Mulai dari gedung, ruang tunggu yang nyaman, fasilitas ramah disabilitas, serta penampilan pegawai yang rapi menjadi nilai tambah yang sangat diapresiasi masyarakat.
- b. Reliability (Keandalan) layanan sangat baik. Proses pelayanan berjalan lancar, akurat, dan sesuai SOP, meskipun pada musim ramai terdapat sedikit kendala, namun secara umum masyarakat tetap merasa puas.
- c. Responsiveness (Daya Tanggap) petugas sangat diapresiasi. Petugas sigap membantu dan memberikan penjelasan, meskipun terdapat beberapa keterlambatan akibat keterbatasan SDM di beberapa seksi layanan.
- d. Assurance (Jaminan dan Kepastian) sangat tinggi. Petugas dinilai kompeten, sopan, dan profesional, sehingga masyarakat merasa aman dan percaya terhadap layanan yang diberikan.

- e. Empathy (Empati dan Kepedulian) petugas sangat dirasakan masyarakat. Petugas menunjukkan komunikasi yang baik, kesabaran, dan perhatian personal kepada setiap pengguna layanan.

B. SARAN

1. Untuk Kementrian Agama Kota Malang

Disarankan untuk melakukan evaluasi dan penataan ulang penempatan pegawai agar setiap posisi diisi oleh SDM yang sesuai dengan bidang dan keahliannya. Hal ini akan meningkatkan profesionalisme dan efektivitas kerja serta mengurangi beban pegawai yang merangkap tugas.

2. Untuk peneliti

Penelitian ini dapat dijadikan acuan untuk mengkaji implementasi lima budaya kerja kementrian agama dan kualitas layanan. Peneliti juga dapat melakukan penelitian perbandingan yang lebih luas misalnya membandingkan kualitas layanan di kemenag kota malang dengan kota untuk memperoleh gambaran yang lebih komprehensif. Untuk peneliti selanjutnya bisa menggunakan metode penelitian kualitatif untuk mengukur kualitas layanan lebih akurat.

DAFTAR PUSTAKA

- AlFadhil, Musa. "Internalisasi Karakter Tanggung Jawab Dalam Konsep Merdeka Belajar." *Jurnal Mudarrisuna: Media Kajian Pendidikan Agama Islam* 11, no. 4 (2021).
- Amirrachman. *Muslim Inovatif Dan Produktif*, 2021.
- Arikunto, Suharsimi. "Metode Dokumentasi." *Universitas Pendidikan Indonesia* 127 (2015): 19.
- Bogdan, Robert, and Steven J Taylor. "Pengantar Metoda Penelitian Kualitatif," 2014.
- Brinkmann, Svend, and Steinar Kvale. "Confronting the Ethics of Qualitative Research." *Journal of Constructivist Psychology* 18, no. 2 (2015): 17.
- Bugian, Burhan. "Metodologi Penelitian Sosial (Format-Format Dan Kualitatif)." Surabaya: Airlangga Univercity Pers, 2016.
- Chandra, Teddy. *Kualitas Pelayanan, Kepuasan Konsumen, Dan Loyalitas Konsumen : Tinjauan Teoritis*, 2020.
- Creswell, John W. "Desain Penelitian." *Pendekatan Kualitatif & Kuantitatif, Jakarta: KIK 2* (2015): 12.
- Fatmawati, Yunita Ika. "Implementasi Lima Nilai Budaya Kerja Kementerian Agama Dalam Pelayanan Jama'ah Haji Di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bantul" 2507, no. 14 (2020): 1–4.
- Hamdun, Asudi. "Budaya Kerja Mengikut Perspektif Islam," 2019.
- Hardiyansyah. *Kualitas Pelayanan Publik: Konsep, Dimensi, Indikator Dan Implementasinya*. Gava Media, 2018.
- Kadarisman. "Jurnal Ilmu Administrasi." *Efektifitas Kinerja Aparatur Sipil Negara Dalam Pelayanan Administrasi Di Kota Depok* 16, no. 1 (2020): 9.
- Kaesang, Shania, Pio, Riane Johnly, Tatimu, and Ventje. "Pengaruh Budaya Kerja Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan." *Productivity* 2, no. 5 (2021): 3–4.
- Kvale, Steinar. *Interviews: Learning the Craft of Qualitative Research Interviewing*. Sage, 2018.
- Lexy, J Moleong. "Metodologi Penelitian Kualitatif." *Bandung: Remaja Rosdakarya*, 2014.
- Maharani. "Implementasi Lima Nilai Budaya Kerja Kementerian Agama Di Kantor Kementrian Agama Kabupaten Tanjung Jabung Barat Provinsi Jambi." *Skripsi* 9, no. 1 (2023).
- Mangkuprawira, Sjafri. "Strategi Peningkatan Kapasitas Modal Sosial Dan Kualitas Sumber Daya Manusia Pendamping Pembangunan Pertanian." In

Forum Penelitian Agro Ekonomi, 28:12, 2010.

- Mardiyanto, Rizka, and Mary Ismowati. "Analisis Indeks Kepuasan Masyarakat Dalam Upaya Peningkatan Kepuasan Kualitas Pelayanan Masyarakat Di Kantor Kecamatan Kotabaru Kabupaten Karawang." *Transparansi Jurnal Ilmiah Ilmu Administrasi* 9, no. 2 (2018): 5.
- Masruroh, Sinollah dan. "Dalam Membentuk Kepuasan Pelanggan Sehingga Tercipta Loyalitas Pelanggan (Studi Kasus Pada Toko Mayang Collection Cabang Kepanjen)." *Jurnal Dialektika*, 2019, 4.
- Matthew B. Milles, A Michael Huberman, Johny Saldana. *Analisis Data Kualitatif*. Sage. Vol. 2, 2018.
- Mulyani, Zuli, Tria Mardiana, and Putri Meinita Triana. "Analisis Nilai Moral Dalam Serial Animasi Nussa Rara Dan Relevansinya Dengan Pembelajaran PPKn Di Sekolah Dasar." *Khazanah Pendidikan* 16, no. 2 (2022): 36.
- Mustofa, Ali. "Metode Keteladanan Perspektif Pendidikan Islam." *CENDEKIA: Jurnal Studi Keislaman* 5, no. 1 (2019).
- Nawawi, Hadari, and M Martini Hadari. "Instrumen Penelitian Bidang Sosial," 2014.
- Negara, Kementerian Pendayagunaan Aparatur. "Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara: Tentang Pedoman Pengembangan Budaya Kerja Aparatur Negara." *Pan* 4 (2002): 2002.
- Nurdin, Tinneke Yullyandani. "Implementasi Lima Nilai Budaya Kerja Kementerian Agama Republik Indonesia Di Balai Pendidikan Dan Pelatihan Keagamaan Bandung." Bandung, 2019.
- Purnamawati, Erlina. "Analisis Kualitas Layanan Dengan Metode Servqual Dan AHP Di Dinas Kependudukan Dan Pencatatan Sipil Di Surabaya." *Tekmapro: Journal of Industrial Engineering and Management* 3, no. 1 (2012).
- Rahardjo, Mudjia. "Triangulasi Dalam Penelitian Kualitatif," 2010, 7.
- Ratnaningtyas, Endah Marendah. *Metodologi Penelitian Kualitatif*, 2023.
- Robbins, Stephen P. "Perilaku Organisasi," 2013, 11.
- Romy, Elly, B A Se, and Muhammad Ardansyah. *Teori Dan Perilaku Organisasi*. umsu press, 2022.
- Rorong, Arie J. "Pofesionalisme Aparat Kelurahan Dalam Meningkatkan Kualitas Pelayanan Publik," 2010.
- Saifuddin, Lukman Hakim. "Nilai-Nilai Budaya Kerja Kementerian Agama Republik Indonesia." *Ministry of Religious Affairs of The Republic of Indonesia*, 2014, 5–9. <https://www.google.com/search?client=firefox-b-d&q=nilai+nilai+budaya+organisasi+kementerian+agama>.
- Selvi Rianti, Zaili Rusli, and Febri Yuliani. "Kualitas Pelayanan Publik." *Jiana*

- (*Jurnal Ilmu Administrasi Negara*) 17, no. 2 (2019): 11–12.
- Sembiring, Rasmulia, Winarto Winarto, and Novita Surtana Rouli Sianipar. “Pengaruh Budaya Kerja Dan Komitmen Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada Perawat Di Rumah Sakit Milik Pemerintah).” *Jurnal Ilmiah Methonomi* 6, no. 1 (2020): 21.
- Sofwan, Moh. “Pengaruh Kualitas Pelayanan Terhadap Kepuasan Pelanggan Pada Rental Mobil S . A . D Sejahtera Boulevard Kota Malang” 16, no. 5 (2022): 2.
- Sudarta. “Mengubah Budaya Kerja Sebagai Upaya Meningkatkan Kualitas Bangsa.” *Media Neliti* 16, no. 1 (2022): 7–8.
- Sugiyono. “Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, R&D.” *Bandung: Alfabeta*, 2016, 7.
- Sumarno, Sumarno. “Profesionalisme Dalam Pendidikan Islam.” *Al-Lubab: Jurnal Penelitian Pendidikan Dan Keagamaan Islam* 5, no. 1 (2019): 45–62.
- Suryono, Agus. *Manajemen Sumberdaya Manusia: Etika Dan Standar Profesional Sektor Publik*. Universitas Brawijaya Press, 2011.
- Sutrisno, Edy. *Budaya Organisasi*. Prenada Media, 2019.
- Suyadi, Joko Priono, Anisah Firdaus, and Luhur Prasetyo. “Ekonomi Syariah Peran Komunikasi Internal Untuk Meningkatkan Budaya Kerja Yang Positif Di BMT Ngabar Ponorogo.” *Eqien-Jurnal Ekonomi Dan Bisnis* 12, no. 04 (2023): 13.
- Tarib, Siti Maharani Utari, Lucky O. H. Dotulong, and Regina Trifena Saerang. “Implementasi Lima Nilai Budaya Kementrian 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): 9–10.
- Triguno. “Menciptakan Lingkungan Yang Kondusif Untuk Meningkatkan Produktifitas Kerja.” Jakarta: Golden Trayon Press, 2012.
- Urbanus dan Marice. “Implementasi Lima Nilai Budaya Kerja Dalam Penguatan Karakter Di Lingkup Kanwil Kemenag Provinsi Kalimantan Tengah.” *Immanuel: Jurnal Teologi Dan Pendidikan Kristen* 3, no. 1 (2022): 18–19.
- Wahidmurni. “Metode Penelitian Kualitatif” 11, no. 1 (2017): 5.
- William, Wiersma. “Trianggulasi.” *Dalam Sugiyono, Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif Kualitatif Dan R&D*. Bandung, Alfabeta, 2016.
- Wiwik, Sulistiyowati. “Kualitas Layanan Teori Dan Aplikasinya” 1 (2018): 14.
- Yusuf, Muri. “Metode Penelitian: Kuantitatif, Kualitatif, Dan Penelitian Gabungan (Cet. 4), Jakarta: Kencana.” Hal, 2017.
- Zainuri, Ahmad. “Strategi Penerapan Lima Nilai Budaya Kerja Di Kementerian

Agama Menuju Pelayan Prima.” *Medina-Te: Jurnal Studi Islam* 12, no. 1 (2016): 1–14.

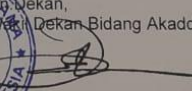
“Strategi Penerapan Lima Nilai Budaya Kerja Di Kementerian Agama Menuju Pelayan Prima.” *Medina-Te : Jurnal Studi Islam* 12, no. 1 (2017): 14.
<https://doi.org/10.19109/medinate.v12i1.1142>.

Zamili, Moh. “Praktik Triangulasi Dan Kesahihan Riset Kualitatif.” *Lisan Al-Hal: Jurnal Pengembangan Pemikiran Dan Kebudayaan* 9, no. 2 (2015): 8.

Zuliani, Lesi. “Implementasi Lima Budaya Kerja Kantor Kementrian Agama Kabupaten Musi Rawas Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai,” 2024.

LAMPIRAN

Lampiran 1: 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	: 318/Un.03.1/TL.00.1/01/2025	30 Januari 2025
Sifat	: Penting	
Lampiran	: -	
Hal	: Izin Penelitian	
Kepada		
Yth. Kepala Kantor Kementrian Agama Kota Malang di Malang		
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	: Adzraah Rambu Humairah Hidriani	
NIM	: 210106110053	
Jurusan	: Manajemen Pendidikan Islam (MPI)	
Semester - Tahun Akademik	: Genap - 2024/2025	
Judul Skripsi	: Implementasi Lima Budaya Kerja Kementrian Agama Kota Malang dalam Optimalisasi Kualitas Layanan Masyarakat	
Lama Penelitian	: Januari 2025 sampai dengan Maret 2025 (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.		
		Dekan, Wakil Dekan Bidang Akademik  Muhammad Walid, MA NIP. 19730823 200003 1 002
Tembusan :		
1. Yth. Ketua Program Studi MPI		
2. Arsip		

Lampiran 2: Surat Balasan Kantor Kementerian Agama Kota Malang



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
KANTOR KEMENTERIAN AGAMA KOTA MALANG

Jalan Raden Panji Suroso Nomor 2 Malang 65126

Telepon (0341) 491605

Website: kemenag.kotamalang.go.id ; E-mail: kotamalang@kemenag.go.id

Nomor : B-227/Kk.13.25/1/HM.00/1/2025
Sifat : Biasa
Lampiran : -
Hal : Balasan Izin penelitian

31 Januari 2025

Yth. Dekan Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan
UIN Maliki Malang

Menindaklanjuti surat dari Dekan Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Maliki Malang Nomor : 318/Un.03.1/TL/00.1/1/2025 tanggal 30 Januari 2025, perihal Permohonan Izin penelitian, dengan ini kami sampaikan bahwa pada dasarnya menyetujui/tidak keberatan memberikan izin kepada:

Nama : Adzraah Rambu Humairah Hidriani
NIM : 210106110053
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam (MPI)
Judul : Implementasi Lima Budaya kerja Kementerian Agama Kota Malang dalam optimalisasi kualitas layanan masyarakat
Jangka Waktu : Januari 2025 s/d maret 2025

mengadakan penelitian yang dilaksanakan di Kantor Kementerian Agama Kota Malang dengan ketentuan sebagai berikut:

- 1.Selama kegiatan penelitian mentaati tata tertib yang berlaku.
- 2.Setelah selesai kegiatan penelitian memberikan laporan secara tertulis kepada Kepala Kantor Kemenag Kota Malang

Untuk diketahui, seluruh layanan kementerian agama kota malang tanpa biaya dan seluruh pegawai kementerian agama kota malang tidak menerima gratifikasi. Salam Integritas!

Demikian atas perhatiannya disampaikan terima kasih.

a/n Kepala,
Kasubbag Tata usaha



Nurul Istiqomah



Dokumen ini telah ditanda tangani secara elektronik.

Token : xbkD4o

Lampiran 3: Dokumentasi



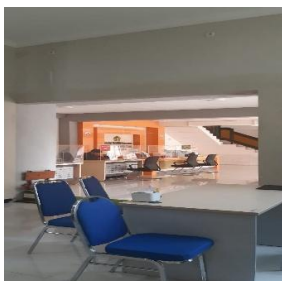
wawancara dengan masyarakat



wawancara dengan masyarakat



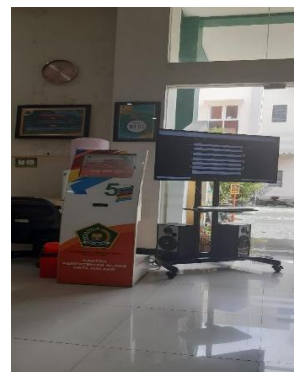
Ruang tunggu



**Layanan Pembayaran Haji
antrian**



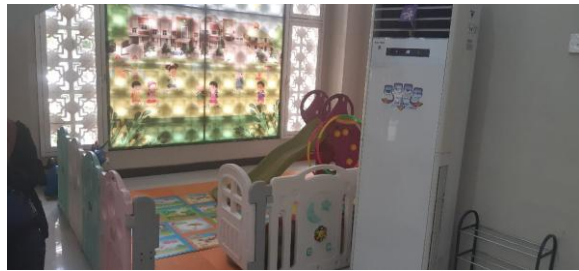
Fasilitas sudut baca



Mesin nomer



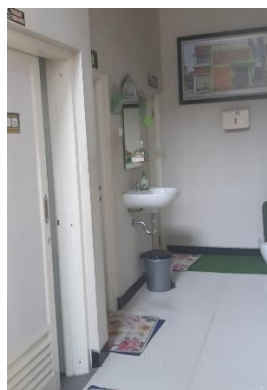
Kursi Prioritas



Tempat bermain Anak



Fasilitas untuk yang membutuhkan



Kamar mandi



Ruang Laktasi



Wawancara dengan petugas PTSP



Wawancara dengan petugas PTSP



Wawancara dengan kasi PHU



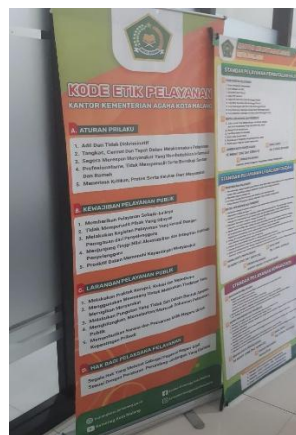
Wawancara dengan Kasubbag TU



Wawancara dengan kasi PD dan pontren



wawancara dengan kasi PAIS



Kode etik pelayanan



Maklumat Pelayanan



Ruang konsultasi



Meja Pelayanan

Lampiran 4: Jurnal Bimbingan Skripsi



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 : 210106110053
 Nama : ADZRAAH RAMBU HUMAIRAH HIDRIANI
 Fakultas : ILMU TARBIYAH DAN KEGURUAN
 Jurusan : MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
 Dosen Pembimbing 1 : Dr. H. ALI NASITH, M.Si., M.Pd.I
 Dosen Pembimbing 2 :
 Judul Skripsi/Tesis/Disertasi : Manajemen Pelayanan Satu Pintu (PTSP) Berbasis Teknologi dalam Meningkatkan Kualitas Pelayanan di Kantor Kementerian Agama Kota Malang

IDENTITAS BIMBINGAN

No	Tanggal Bimbingan	Nama Pembimbing	Deskripsi Proses Bimbingan	Tahun Akademik	Status
1	26 Agustus 2024	Dr. H. ALI NASITH, M.Si., M.Pd.I	Pengajuan judul implementasi lima budaya kerja kementerian agama kota malang dalam meningkatkan kualitas layanan masyarakat.	Ganjil 2023/2024	Sudah Dikoreksi
2	10 September 2024	Dr. H. ALI NASITH, M.Si., M.Pd.I	Konsultasi bab 1 dan revisi terkait fokus penelitian, orisinalitas penelitian dan kepenulisan.	Ganjil 2023/2024	Sudah Dikoreksi
3	16 Oktober 2024	Dr. H. ALI NASITH, M.Si., M.Pd.I	Konsultasi bab 2 dan revisi terkait penambahan teori, kerangka berfikir dan footnote.	Ganjil 2023/2024	Sudah Dikoreksi
4	06 November 2024	Dr. H. ALI NASITH, M.Si., M.Pd.I	Konsultasi bab 3 dan revisi terkait metode analisis data, pengecekan keabsahan data dan daftar pustaka.	Ganjil 2023/2024	Sudah Dikoreksi
5	13 November 2024	Dr. H. ALI NASITH, M.Si., M.Pd.I	Pengajuan bab 1-3 dan acc.	Ganjil 2023/2024	Sudah Dikoreksi
6	24 Februari 2025	Dr. H. ALI NASITH, M.Si., M.Pd.I	Pengecekan ulang terkait hasil revisi bab 1-3	Genap 2025/2026	Sudah Dikoreksi
7	12 Maret 2025	Dr. H. ALI NASITH, M.Si., M.Pd.I	Konsultasi bab 4 penambahan data terkait sejarah kantor kementerian agama	Genap 2025/2026	Sudah Dikoreksi
8	18 Maret 2025	Dr. H. ALI NASITH, M.Si., M.Pd.I	Konsultasi bab 4 revisi terkait hasil wawancara dan kepenulisanya	Genap 2025/2026	Sudah Dikoreksi
9	09 April 2025	Dr. H. ALI NASITH, M.Si., M.Pd.I	Konsultasi bab 5 pembahasan yang di persempit lagi sesuai dengan rujukanya	Genap 2025/2026	Sudah Dikoreksi
10	21 April 2025	Dr. H. ALI NASITH, M.Si., M.Pd.I	Konsultasi bab 5 revisi terkait pembahasan dari implementasi budaya kerja	Genap 2025/2026	Sudah Dikoreksi
11	06 Mei 2025	Dr. H. ALI NASITH, M.Si., M.Pd.I	Konsultasi bab 6 terkait kesimpulan dan saran	Genap 2025/2026	Sudah Dikoreksi
12	13 Mei 2025	Dr. H. ALI NASITH, M.Si., M.Pd.I	Konsultasi bab 4 kesimpulan, footnote	Genap 2025/2026	Sudah Dikoreksi
13	21 Mei 2025	Dr. H. ALI NASITH, M.Si., M.Pd.I	Pengecekan ulang bab 1-6 dan acc	Genap 2025/2026	Sudah Dikoreksi

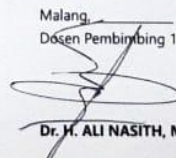
Telah disetujui
Untuk mengajukan ujian Skripsi/Tesis/Desertasi

Dosen Pembimbing 2

Kajur / Kaprodi

Malang,

Dosen Pembimbing 1



Dr. H. ALI NASITH, M.Si., M.Pd.I

BIODATA PENULIS



Nama : Adzraah Rambu Humairah Hidriani

NIM : 210106110153

Tempat, Tanggal Lahir : Waikabubak, 4 Maret 2003

Tahun Masuk : 2021

Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam

Fakultas : Ilmu Tarbiyah dan Keguruan

Alamat : Jl. Ahmad Yani No. 117 Waikabubak

Domisili : Jl. Sunan Ampel 4 No. 4 Dinoyo

No.Hp : 081357047551

Email : adzrahrambu03@gmail.com

Riwayat Pendidikan :

Tingkat	Tahun Masuk	Tahun Lulus	Tempat
TK	2006	2009	TK Bina Taqwa
SD	2009	2015	SDI V Waikabubak
SMP	2015	2018	MTs Al-Ma'arif 01 Singosari, Malang
SMA	2018	2021	MA Al-Ma'arif 01 Singosari, Malang
Perguruan Tinggi	2021	2025	Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang

