

1001 - 019863102

**IMPLEMENTASI LIMA NILAI BUDAYA KERJA KEMENTERIAN AGAMA
DALAM MENINGKATKAN KINERJA PEGAWAI
(Studi komparatif Pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Jayapura dan
Kantor Kementerian Agama Kota Jayapura)**

Diajukan Oleh

**LUKSEN JEMS MAYOR
NIM:2020105015023**

T E S I S

Untuk memenuhi salah satu syarat

Guna Memperoleh Gelar Magister Administrasi Publik Program Pasca Sarjana
Program Studi Administrasi Publik



**PROGRAM PASCASARJANA
MAGISTER ILMU ADMINISTRASI PUBLIK
UNIVERSITAS CENDERAWASIH
JAYAPURA 2022**

**IMPLEMENTASI LIMA NILAI BUDAYA KERJA KEMENTERIAN AGAMA
DALAM MENINGKATKAN KINERJA PEGAWAI
(Studi komparatif Pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Jayapura dan
Kantor Kementerian Agama Kota Jayapura)**

Diajukan Oleh

**LUKSEN JEMS MAYOR
NIM:2020105015023**

T E S I S

Untuk memenuhi salah satu syarat

Guna Memperoleh Gelar Magister Administrasi Publik Program Pasca Sarjana
Program Studi Administrasi Publik



**PROGRAM PASCASARJANA
MAGISTER ILMU ADMINISTRASI PUBLIK
UNIVERSITAS CENDERAWASIH
JAYAPURA 2022**

LEMBAR PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam Tesis ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu perguruan tinggi, juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam daftar pustaka

Jayapura, Oktober 2022

Luksen Jems Mayor

LEMBAR PENGESAHAN TESIS

N A M A : LUKSEN JEMS MAYOR
N I M : 202010501523
J U D U L : IMPLEMENTASI LIMA NILAI BUDAYA KERJA
KEMENTERIAN AGAMA DALAM MENINGKATKAN
KINERJA PEGAWAI (Studi komparatif Pada Kantor Kementerian
Agama Kabupaten Jayapura dan Kantor Kementerian Agama Kota
Jayapura)

Tesis ini telah disetujui :
Tanggal : Oktober 2022

Pembimbing I

Prof. Dr.Drs. Akbar Silo, MS
NIP: 19590705 1988031002

Pembimbing II

Dr.Dra. Yosephina Ohoiwutun, M.Si
NIP: 19610618 1989022001

**IMPLEMENTASI LIMA NILAI BUDAYA KERJA KEMENTERIAN AGAMA
DALAM MENINGKATKAN KINERJA PEGAWAI
(Studi komparatif Pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Jayapura dan
Kantor Kementerian Agama Kota Jayapura)**

Oleh

**LUKSEN JEMS MAYOR
NIM: 2020105015023**

Telah di pertahankan di depan Penguji pada tanggal : Oktober 2020

Ketua Tim Penguji

Anggota Tim Penguji 1

**Prof. Dr.Drs. Akbar Silo, MS
NIP: 19590705 1988031002**

**Prof. Dr.Drs. Agustinus Fatem, MT
NIP. 19610808 198902 1 001**

Sekretais Penguji

Anggota Tim Penguji 2

**Dr.Dra. Yosephina Ohoiwutun, M.Si
NIP: 19610618 1989022001**

**Dr.Dra. Nur Aedah, M.Si
NIP.**

Anggota Tim Penguji 3

**Dr, Hiskis, CM. Sapioper, S.Sos, M.Si
NIP. 19670821 199610 1 001**

Tesis ini telah diterima sebagai salah satu Persyaratan untuk memperoleh gelar
Magister Administrasi Publik

**Disahkan oleh
Direktur Pascasarjana
Universitas Cenderawasih**

**Tanggal : 24 Oktober 2022
Ketua Program Studi MAP
Universitas Cenderawasih**

**Prof. Dr. Drs. Akbar Silo, MS
NIP. 19590705 198803 1002**

**Dr. Dra. Yosephina Ohoiwutun, M.Si
NIP. 19610619 1989022001**

KATA PENGANTAR

Puji dan Syukur penulis panjatkan kehadiran Tuhan yang Maha Kuasa, karena atas kasih dan anugerah-Nya yang telah diberikan sehingga penulis dapat menyelesaikan penulisan tesis sesuai dengan jadwal yang telah ditentukan.

Tesis ini disusun guna memenuhi salah satu syarat untuk mencapai derajat gelar Magister Administrasi Publik pada Program Pasca Sarjana Program Studi Administrasi Publik Universitas Cenderawasih Jayapura.

Di dalam proses penulisan tesis, penulis banyak mendapatkan bimbingan dan dukungan dari berbagai pihak sehingga penulisan tesis ini dapat terselesaikan dengan baik. Oleh karena itu, ucapan terimakasih yang sebesar- besarnya dan penghargaan setinggi-tingginya penulis sampaikan kepada :

1. Bapak Dr. Ir. Apolo Safanpo, ST, MT, selaku Rektor Universitas Cenderawasih, yang telah memberikan kesempatan bagi penulis dalam menempuh pendidikan di Universitas Cenderawasih.
2. Bapak. Prof. Dr. H. Nizar , M.Ag. Sekretaris Jenderal Kementerian Agama R.I. yang memberi kesempatan ijin belajar di Program Studi Magister Administrasi Publik Universitas Cenderawasih

3. Bapak. Pdt. Dr. Amsal Yowei,SE,M.Pdk, Kepala Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Papua, yang telah memotivasi dan mengizinkan penulis untuk menempuh pendidikan magister pada Program Studi Magister Administrasi Publik Universitas Cenderawasih.
4. Bapak. Prof Dr. Drs Akbar Silo,M.S , selaku Direktur Pascasarjana Universitas Cenderawasih dan Dr.Dra Yosephina Ohoiwutun, M.Si selaku Ketua Program Studi Magister Administrasi Publik Universitas Cenderawasih yang telah menerima dan selalu melayani dalam proses belajar mengajar maupun dalam proses akademik setiap hari.
5. Bapak Prof Dr. Drs Akbar Silo,M.S selaku Pembimbing I dan Ibu Dr. Dra, Yosephina Ohoiwutun, M.Si selaku Pembimbing II yang telah banyak meluangkan waktunya untuk mengoreksi dan memberikan banyak masukan dan arahan serta motivasi sehingga penulis mampu menyelesaikan tesis ini dengan baik.
6. Bapak. Prof. Dr. Drs. Agustinus Fatem, MT, Ibu. Dr. Dra. Nur Aedah, M.Si, Bapak, Dr. Hiskia, CM. Sapioper, S.Sos, M.Si, sebagai penguji yang senantiasa memberikan masukan demi penyempurnaan tesis ini.
7. Seluruh Dosen Program Studi Magister Administrasi Publik Universitas Cenderawasih yang telah mendedikasikan waktu dan ilmunya dalam proses belajar mengajar di Program Studi Magister Administrasi Publik.
8. Kepala Kantor Kementerian Agama Kabupaten Jayapura dan Kepala Kantor Kementerian Agama Kota Jayapura yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk melakukan penelitian dengan mengambil data yang penulis butuhkan.

9. Teman-teman se-angkatan pada Program Pascasarjana Magister Administrasi Publik yang sama-sama saling mengingatkan, dan menjadi teman diskusi selama perkuliahan baik dalam suka dan duka saling mendukung dan memotivasi satu sama lain.
10. Semua pegawai/pengelola Program Pasca sarjana Magister Administrasi Publik, terimakasih atas pelayanan administrasi dan kerjasamanya selama penulis menyelesaikan seluruh tahapan dan proses penulisan tesis ini.
11. Seluruh kawan-kawan Aparatur Sipil Negara dilingkungan Kementerian Agama Provinsi Papua dan Papua Barat yang telah memberi motivasi dan doa, sehingga penulis dapat menyelesaikan penulisan ini.
12. Istri Kekasih Emelia Susana Rumbewas, S.Kep,Ners dan anak – anak (Maria Mayor, Inseren Mayor, Mansrenfadi Mayor, Manmyos'sren Mayor, Marinus Yasandik Mayor) yang selama ini menjadi sahabat dan penyemangat serta mendoakan kami setiap hari terutama dalam menyelesaikan penulisan ini.

Penulis menyadari bahwa tesis ini masih jauh dari sempurna. Untuk itu saran beserta kritikan yang membangun sangat diharapkan. Semoga karya ini dapat bermanfaat bagi kita semua.. Akhirnya hanya kepada Tuhan Yang Maha Kuasa segala Hormat dan Kemuliaan penulis panjatkan sampai selama-lamanya. Amin

Jayapura, Oktober 2022

Penulis

Luksen Jems Mayor

ABSTRAK

Luksen Jems Mayor , 2020105015023, **IMPLEMENTASI LIMA NILAI BUDAYA KERJA KEMENTERIAN AGAMA DALAM MENINGKATKAN KINERJA PEGAWAI (Studi komparatif Pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Jayapura dan Kantor Kementerian Agama Kota Jayapura)** (Pembimbing I. Prof Dr. Drs Akbar Silo,M.S dan Pembimbing II. Dr. Dra, Yosephina Ohoiwutun, M.Si) Penelitian ini bertujuan Untuk menganalisis dan mendeskripsikan bagaimana Implementasi Lima Nilai Budaya Kerja Kementerian Agama Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Jayapura dan Kantor Kementerian Agama Kota Jayapura dan Menganalisis dan mendeskripsikan Faktor-faktor apa saja yang mendukung dan menghambat Implementasi Lima Nilai Budaya Kerja Kementerian Agama Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Pada Kantor Kementerian Kabupaten Jayapura dan Kantor Kementerian Agama Kota Jayapura.. Jenis penelitian penelitian kualitatif yang bersifat komparatif. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi. Teknik analisis data meliputi tahap reduksi data, tampilan data, kesimpulan dan verifikasi. Hasil penelitian Kantor Kementerian Agama Kabupaten Jayapura dalam penerapan Lima Nilai Budaya Kerja pada umumnya telah dilaksanakan dengan baik dan variable kinerja pegawai yang yang perlu mendapat perhatian adalah kecepatan kerja pegawai dalam meyelsaikan tugas dan pekerjaannya sehari-hari.Sementara indikator kualitas kerja, komunikasi, kemampuan bekerja dan inisiatif agar perlu terus dipertahankan bahkan ditingkatkan lagi. Dan Kantor Kementerian Agama Kota Jayapura dalam penerapan Lima Nilai Budaya Kerja khususnya pada profesionalitas pegawai perlu dibenahi dan ditingkatkan lagi. Sementara penerapan nilai integritas, inovasi, tanggung jawab dan keteladanan yang selama ini sudah berjalan dengan baik perlu dipertahankan bahkan ditingkatkan terus. Sementara untuk variable kinerja pegawai yang yang perlu mendapat perhatian adalah kemampuan kerja pegawai untuk terus ditingkatkan.

Kata Kunci : Lima Budaya Kerja Kemenag dan Kinerja Pegawai

ABSTRACT

LUKSEN JEMS MAJOR, 2020105015023, IMPLEMENTATION OF FIVE WORK CULTURE VALUES OF THE MINISTRY OF RELIGION IN IMPROVING EMPLOYEE PERFORMANCE (*Comparative study at the Office of the Ministry of Religion of Jayapura Regency and the Office of the Ministry of Religion of Jayapura City*) Supervisor I. Prof. Dr. Drs Akbar Silo, M.S and Supervisor II. Dr. Dra, Yosephina Ohoiwutun, M.Si)

This study aims to analyze and describe how the implementation of the Five Cultural Values of the Ministry of Religion in Improving Employee Performance at the Office of the Ministry of Religion of Jayapura Regency and the Office of the Ministry of Religion of Jayapura City and to analyze and describe what factors support and hinder the Implementation of the Five Cultural Values of the Ministry of Religion in Improving Employee Performance at the Office of the Ministry of Jayapura Regency and the Office of the Ministry of Religion of the City of Jayapura. This type of research is a comparative qualitative research. Data collection techniques were carried out through interviews, observation, and documentation. Data analysis techniques include data reduction, data display, conclusion and verification stages. The results of the research of the Office of the Ministry of Religion of Jayapura Regency in the application of the Five Values of Work Culture in general have been carried out well and the employee performance variable that needs attention is the speed of work of employees in completing their daily tasks and work. While indicators of work quality, communication, work ability and initiatives that need to be maintained and even improved. And the Office of the Ministry of Religion of the City of Jayapura in the application of the Five Work Cultural Values, especially in the professionalism of employees, needs to be addressed and improved again. Meanwhile, the implementation of the values of integrity, innovation, responsibility and example that have been going well so far needs to be maintained and even improved. Meanwhile, the employee performance variable that needs attention is the employee's work ability to continue to be improved.

Keywords: Implementation of the Ministry of Religion's work culture and employee performance

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERNYATAAN	ii
HALAMAN PENGESAHAN TESIS.....	iii
KATA PENGANTAR	v
ABSTRAK	viii
ABSTRACT	ix
DAFTAR ISI	x
DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR GAMBAR	xiii

BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah	1
B. Identifikasi Masalah dan Perumusan Masalah.....	8
C. Tujuan Penelitian	9
D. Manfaat Penelitian	10

BAB II KERANGKA TEORI

A. PenelitianTerdahulu	11
B. Landasan Teori	17
C. Kerangka Pikir	42

BAB III METODE PENELITIAN

A. Pendekatan dan Jenis Penelitian	43
B. Fokus Peneliiian	44
C. Lokasi Penelitian	45
D. Jenis dan Sumber Data	46
E. Pemilihan Informan	47
F. Instrumen Pengupukan data	48
G. Teknik Pengumpulan Data	50
H. Teknisk Analisa Data	51

BAB IV. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHAS

A. Gambaran Umum Lokasi Penelitian	50
1. Kementerian Agama Kabuapeten Jayapura	
2. Kantor Kementerian Agama Kota Jayapura	
B. Deskripsi Data Penelitian dan Pembahasan	70
C. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Implementasi Lima Nilai Budaya Kerja.....	116

BAB V. PENUTUP

A. Kesimpulan	119
B. Saran	122

DAFTAR PUSTAKA	124
----------------------	-----

LAMPIRAN – LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

Tabel.1. 1	Hasil Audit Kinerja Kantor Kemenag Kabupaten Jayapura.....	6
Tabel.1. 2	Hasil Audit Kinerja Kantor Kemenag Kota Jayapura.....	7
Tabel.2.1	Penelitian terdahulu yang memiliki relevansi	11
Tabel.4 1.	Keadaan Pegawai Kemenag Kab. Jayapura Berdasarkan satker.....	61
Tabel.4.2	Keadaan Pegawai Kemenag Kab. Jayapura Berdasarkan Pendidikan dan Jenis Kelamin	62
Tabel.4.3.	Keadaan Pegawai Kemenag Kab.Jayapura berdasarkan Golongan dan Jabatan.....	62
Tabel.4 4.	Keadaan Pegawai Kemenag Kota Jayapura Berdasarkan Satker.....	68
Tabel 4.5.	Keadaan Pegawai Kemenag /Kota Jayapura Berdasarkan Pendidikan dan Jenis Kelamin	68
Tabel 4.6.	Keadaan Pegawai Kemenag Kota Jayapura berdasarkan Golongan dan Jabatan	69
Tabel 5. 1	Perbandingan Perbedaan Variabel Lima Nilai Budaya Kerja	106
Tabel 5.2	Perbandingan Perbedaan Variable Kinerja Pegawai	112

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1. Model Kerangka Pikir Penelitian	42
Gambar .4.1. Struktur Organisasi Kemenag Kabupaten Jayapura	60
Gambar 4.2. Struktur Organisasi Kemenag Kota Jayapura	67

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Budaya kerja pada dasarnya merupakan suatu sistem nilai yang diambil maupun dikembangkan oleh suatu organisasi sehingga menjadi aturan, yang dipakai sebagai pedoman berfikir dan bertindak dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Nilai budaya kerja menunjukkan intensitas budaya kerja, yaitu sejauh mana pegawai atau karyawan menjadikan budaya kerja sebagai landasan kerja, atau dapat dimaknai sebagai cara pandang seseorang serta suasana hati berdasarkan nilai nilai yang diyakininya dalam bersungguh –sungguh mewujudkan prsetasi kerja terbaik. Budaya kerja dapat berfungsi sebagai acuan berperilaku dan mekanisme kontrol dalam meningkatkan kinerja pegawai dalam lembaga atau instansi. Pembentukan sikap dan perilaku yang sesuai dengan tujuan lembaga, sehingga diharapkan akan menghasilkan pegawai atau Sumber Daya Manusia yang berkualitas.

Budaya kerja berbeda antara organisasi satu dengan yang lainnya, hal itu dikarenakan landasan dan sikap perilaku yang dicerminkan oleh setiap orang dalam organisasi berbeda. Budaya kerja yang terbentuk secara positif akan bermanfaat karena setiap anggota dalam suatu organisasi membutuhkan sumbang saran, pendapat bahkan critic yang bersifat membangun dari ruang lingkup pekerjaannya demi kemajuan di lembaga atau organisasi dimana dia

bekerja. Namun budaya kerja akan berakibat buruk jika pegawai dalam suatu organisasi mengeluarkan pendapat yang berbeda hal itu dikarenakan adanya perbedaan setiap individu dalam mengeluarkan pendapat, tenaga dan pikirannya masing-masing karena setiap individu mempunyai kemampuan dan keahliannya sesuai bidangnya masing-masing.

Selanjutnya, budaya organisasi menjadi sangat penting dalam menghubungkan organisasi dengan anggotanya serta sebagai sarana interaksi kerja antar anggota organisasi. Robbins (2006) mengatakan bahwa budaya organisasi mengandung arti sebuah sistem makna bersama yang dianut oleh para anggota yang membedakan suatu organisasi dari organisasi–organisasi lainnya. Sistem makna bersama ini, ketika dicermati secara lebih seksama, adalah sekumpulan karakteristik kunci yang dijunjung tinggi oleh organisasi. Budaya yang diterapkan dalam suatu organisasi sangatlah penting, karena budaya organisasi tersebut yang akan mempengaruhi dan memberikan pedoman bagi anggotanya untuk melaksanakan kegiatan pekerjaan mereka.

Budaya organisasi adalah suatu kebiasaan yang muncul di dalam organisasi yang tercipta melalui norma, nilai, perilaku dan asumsi yang terbentuk dalam suatu organisasi sehingga mempengaruhi seluruh elemen yang berada dalam organisasi tersebut. Budaya organisasi yang positif dan tumbuh menjadi kuat akan mampu memacu organisas ke arah yang lebih baik. Sebaliknya, budaya kerja negatif akan memberi dampak negatif bagi organisasi yang bersangkutan. Budaya organisasi yang tercipta dalam suatu organisasi akan menjadi pemicu bagi

semangat anggotanya dalam meningkatkan kinerjanya karena telah terpenuhinya kepuasan kerja anggotanya yang bekerja.

Suatu organisasi yang menerapkan budaya kerja didalamnya akan berdampak positif dan negatif terhadap organisasi. Budaya kerja yang positif akanber manfaat karena setiap anggota yang ada didalam organisasi membutuh kansen,pendapat,kritik dari lingkungan pekerjaannya demi kemajuan organisasi tersebut,namun budaya kerja akan berdampak negatif apabila pendapat dari setiap individu berbeda. Penerepan budaya kerja diperlukan karena terdapat beberapa pegawai yang mengabaikan nilai-nilai moral dan budaya kerja dalam mengemban tugasnya, selain itu melalui budaya kerja dapat meningkatkan kompetensi pegawai.

Apabila sumber daya manusia didukung dengan budaya kerja yang baik maka akan tercipta sumber daya manusia yang baik pula. Dalam budaya tersebut setiap orang dapat memberikan pengaruh yang positif atau konstruktif terhadap organisasi yang ditempatinya. Proses terjadinya budaya dimulai dari tindakan yang terjadi secara berulang-ulang yang kemudian akan menjadi suatu kebiasaan. Budaya kerja ialah bentuk etika, sikap, perilaku serta cara pandang bersama terhadap setiap masalah atau perubahan lingkungan dalam suatu organisasi. Budaya kerja ini merupakan kebiasaan dalam bekerja yang dibudayakan dalam suatu kelompok sebagai bentuk kerja yang tercermin oleh setiap anggota dalam organisasi. (Joko Setyo Widodo 2020:2).

Budaya kerja pada hakikatnya merupakan suatu pondasi organisasi. Jika pondasinya yang dibuat tidak cukup kuat kokoh, maka betapapun bagusya bangunan, ia tidak cukup kokoh untuk menopangnya, karenanya setiap individu dalam organisasi patut menghayati dan menerapkan budaya kerja, sebagai sumber semangat, pemberi arah, dan identitas yang mampu menjadikan sumber daya manusia menjadi produktivitas dan berkualitas, didalam suatu organisasi serta diperlukan manajemen atau pola pengaturan yang baik sehingga budaya kerja tersebut dapat dijalankan berdasarkan standar yang telah ditetapkan.

Penerapan Budaya Kerja Organisasi merupakan suatu langkah strategis yang dilakukan dalam penyelenggaraan birokrasi pemerintahan di Indonesia sebagai wujud menerapkan kaidah kaidah “Good Governance“ dilingkungan Instansi pemerintah termasuk Kementerian Agama. Kantor Kementerian Agama dan Kantor Kementerian Kota Jayapura merupakan instansi vertikal dalam lingkungan Kantor wilayah Kementerian Agama Provinsi Papua yang melaksanakan sebagian tugas pemerintahan yakni tugas dalam bidang pembangunan agama ysng diatur dalam Peraturan Menteri Agama Nomor 19 Tahun 2019 tentang Organisasi dan Tata Kerja Instansi Vertikal Kementerian Agama Pasal 622/623, berkenaaan dengan susunan Organisasi Kantor Kementerian Kota. Jayapura

Dalam pencapaian dan peningkatan layanan pembagunanan agama yang cukup berat karena berkaitan dengan program mewujudkan keadilan dan kemakmuran meliputi dimesi lahir, batin, material dan spiritual, maka diperlukan gerakan pembaharuan pada lembaga Kementerian Agama sebagaimana gerakan revolusi mental bagi seluruh Aparatur Sipil Negara, yang sejalan dengan Intruksi Presiden Nomor 12 Tahun 2016 tentang Gerakan Nasional Revolusi Mental. Gerakan Revolusi Mental ini dimaknai oleh Lukman Hakim Saefuddin pada waktu itu selaku Menteri Agama periode 2014-2019, dikonstruksi dalam tatatan nilai kementerian agama Lima Nilai Budaya Kerja Kementerian Agama yang ditetapkan Keputusan Menteri Agama Nomor 582 Tahun 2017 tentang RoadMap Reformasi Birokrasi Kementerian Agama yaitu integritas, profesional, inovasi, tanggung jawab dan keteladanan. Implementasi lima budaya kerja Kementerian Agama ini berdasarkan program Menteri Agama adalah suatu iktiar yang digali dari Moto Kementerian Agama “**Iklas Beraamal**“ yang secara harafiah dimaknai sebagai kesanggupan berkinerja untuk melayani masyarakat dengan prima (excellence) tanpa pamri.

Nilai Dasar inilah yang segenap aparatur Kementerian Agama termasuk Kantor Kementerian Agama Kabupaten Jayapura dan Kota Jayapura jadikan acuan dalam berperilaku dan bertindak untuk untuk mewujudkan aparatur yang berkinerja baik dan berdedikasi melayani masyarakat secara profesional dan bermoral, sehingga berdampak pada peningkatan kinerja organisasi.

Jika dilihat dalam capaian kinerja Organisasi dilingkungan Pemerintah digambarkan dalam bobot nilai capaian adalah Nilai 90 – 100 (Sangat berhasil/sangat baik), Nilai 75 – 90 (Berhasil /baik); 60 – 75 (cukup) ; dan Nilai kurang dari 60 (tidak berhasil). Realita dan kondisi Kinerja Aparatur Sipil Negara dilingkungan Kementerian Agama Kabupaten Jayapura dan Kementerian Agama Kota Jayapura, dari hasil audit kinerja yang dilakukan oleh Auditor Internal Kementerian Agama RI (Ispektortat Jenderal) pada Tahun Anggaran 2020, menunjukkan bahwa Kantor Kementerian Agama Kabupaten Jayapura, mencapai bobot Nilai Kinerja 70,367 (Cukup), sedangkan Kantor Kementerian Agama Kota Jayapura, mencapai bobot nilai 65.00(cukup berhasil). dapun data audit dan aktivitas penyelenggaraan tugas dan fungsi pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Jayapura dan Kantor Kementerian Kota Jayapura digambarkan dalam tabel sebagai berikut :

Tabel 1.1. Data Hasil Audit Kinerja Kantor Kementerian Agama Kabupaten Jayapura

Komponen/Aspek		Bobot Kinerja	Capaian Kinerja
I	Perencanaan (aspek program dan anggaran)	15.000	9.488
II	Pelaksanaan. Aspek Manjerial, Kepegawaian dan Tata Laksana serta BMN	65.000	48.923
III	Evaluasi dan Pelaporan	10.000	7.560
IV	Pencapaian hasil (Outcome)	10.000	7.396
	Total	100.000	70.367

Tabel 1.2. Data Hasil Audit Kinerja Kantor Kemenag Kabupaten Jayapura

Komponen/Aspek		Bobot Kinerja	Capaian Kinerja
I	Perencanaan (Program dan Anggaran_)	15.000	11.458
II	Pelaksanaan Aspek Manjerial, Kepegawaian dan Tata Laksana serta BMN	65.000	51.090
III	Evaluasi dan Pelaporan.	10.000	4,757
IV	Pencapaian hasil (Outcome)	10.000	7.572
	Total	100.000	74.877

Dari data kinerja pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Jayapura dan Kantor Kementerian Kota Jayapura, menunjukkan belum maksimalnya kinerja PNS dalam capaian kinerja tentu ini di tentukan oleh berbagai faktor, antara lain faktor pembiayaan, keterbatasan SDM Namun pada prinsipnya ada pada tata kelola manusia, sehingga itu dapat terlihat kurangnya koordinasi dan komunikasi antar sesama pegawai dalam penyelesaian pekerjaan, adanya kejenuhan aparatur dalam melaksanakan tugas/pekerjaannya, kurangnya disiplin dalam melaksanakan tugas tepat waktu, serta kurang memiliki kegairaan dan kreativitas dalam bekerja terutama menyesuaikan diri dalam perubahan paradigma pelayanan berbasis teknologi, serta masih adanya diskriminasi dalam memberikan pelayanan, dan ini sangat berdampak kinerja organisasi. Hal inilah yang menjadi pertimbangan betapa pentingnya mengetahui penerapan nilai nilai lima budaya kerja yang dijadikan gerakan moral dalam memberi dampak bagi peningkatan kinerja organisasi

Melihat fenomena ini serta urgensi dalam peningkatan kinerja Aparatur Sipil Negara, penulis tertarik untuk mengkaji lebih lanjut hal-hal yang berkaitan dengan implementasi budaya kerja Kementerian Agama dengan mengambil judul *”Implementasi Lima Nilai Budaya Kerja Kementerian Agama Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai (Studi komparatif Pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Jayapura dan Kantor Kementerian Agama Kota Jayapura)*

B. Identifikasi Masalah dan Rumusan masalah

1. Identifikasi Masalah

Bertolak dari latar belakang masalah, maka dalam penelitian ini dapat diidentifikasi beberapa permasalahan antara lain:

- a. kurangnya komunikasi antar sesama pegawai
- b. Adanya kejenuhan aparatur dalam melaksanakan tugas/pekerjaannya;
- c. Menurunnya disiplin kerja, terutama terkait dengan disiplin dalam menyelesaikan pekerjaan tepat waktu
- d. Kurangnya kreatifitas aparatur atas dampak perkembangan teknologi dan pengetahuan yang relevan dengan pekerjaan
- e. Sering membuat kesalahan dalam pekerjaan /tidak teliti dalam menjalankan tugas/pekerjaan
- f. masih adanya diskriminasi dalam memberikan pelayanan

2. Rumusan Masalah

Perumusan masalah sangat dibutuhkan dalam suatu penelitian agar penelitian tersebut dapat terfokus dan terencana. Berdasarkan uraian latar belakang yang telah dipaparkan diatas, maka dapat dirumuskan pokok permasalahan yang diteliti sebagai berikut:

1. Bagaimana Implementasi Lima Nilai Budaya Kerja Kementerian Agama Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Jayapura dan Kantor Kementerian Agama Kota Jayapura?
2. Faktor-faktor apa saja yang mendukung dan menghambat Implementasi Lima Nilai Budaya Kerja Kementerian Agama Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Jayapura dan Kantor Kementerian Agama Kota Jayapura?

C. Tujuan Penelitian

Bertitik tolak dari perumusan masalah yang diajukan diatas, maka tujuan penelitian ini adalah:

1. Untuk menganalisis dan mendeskripsikan bagaimana Implementasi Lima Nilai Budaya Kerja Kementerian Agama Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Jayapura dan Kantor Kementerian Agama Kota Jayapura

2. Menganalisis dan mendeskripsikan Faktor-faktor apa saja yang mendukung dan menghambat Implementasi Lima Nilai Budaya Kerja Kementerian Agama Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Pada Kantor Kementerian Kabupaten Jayapura dan Kantor Kementerian Agama Kota Jayapura.

D. Manfaat Penelitian

Berdasarkan tujuan penelitian, maka penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan mampu memberikan kontribusi terhadap pengembangan teori mengenai Implementasi Lima Nilai Budaya Kerja Kementerian Agama Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Pada Kantor Kementerian Kabupaten Jayapura dan Kantor Kementerian Agama Kota Jayapura.

2. Manfaat Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi yang berguna bagi pihak Aparatur Kementerian Agama dalam membenahi dan meningkatkan kapasitas aparatur maupun Kinerja Pegawai Pada Kantor Kementerian Kabupaten Jayapura dan Kantor Kementerian Agama Kota Jayapura.

BAB II

KERANGKA TEORI

A. Penelitian Terdahulu

Terdapat banyak penelitian lain yang dapat dijadikan rujukan dalam melakukan penelitian tentang Implementasi Lima Nilai Budaya Kerja Kementerian Agama Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai. Dimana penelitian-penelitian tersebut juga memiliki relevansi dengan penelitian ini, yaitu antara lain disajikan dalam tabel di sebagai berikut :

Tabel 2.1. Penelitian terdahulu yang memiliki relevansi

No	Nama Penelitian	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	Hasmiati 2019,	Penerapan Lima Nilai Budaya Kerja Kementerian Agama Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Kementerian Agama Kota Parepare	<p>Penerapan lima nilai budaya kerja Kementerian Agama mampu meningkatkan kinerja pegawai Kementerian Agama Kota Parepare, berupa</p> <ul style="list-style-type: none"> • Integritas yaitu mengutamakan tugas yang diberikan, melaksanakan tugas dengan baik dan taat terhadap aturan, • Profesional ditunjukkan dengan penyelesaian tugas dengan baik dan rapi, melakukan pekerjaan berdasarkan tupoksinya dan menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target dan tepat waktu, • Inovasi ditunjukkan dengan memanfaatkan teknologi dalam setiap pekerjaan, • Tanggung jawab ditunjukkan dengan menyelesaikan tugas tepat waktu dan dilaporkan secara berkala 	Budaya Kerja dan Meningkatkan Kinerja Aparatur Sipil Negara	Ruang Lingkup Penelitian, yang luas serta metode penelitian yang digunakan

			<ul style="list-style-type: none"> • Keteladanan ditunjukkan dengan memberikan contoh yang baik sebagaimana yang ada di dalam lima nilai budaya kerja Kementerian Agama serta • Kinerja pegawai dapat dilihat dari kualitas pekerjaannya itu menyelesaikan tugas dengan baik dan rapi serta tepat waktu, mampu memanfaatkan sumberdaya yang ada dalam memudahkan pekerjaannya serta pegawai mampu bekerja sama dengan baik. 		
2	Yunita Ika Fatmasari 2020,	Implementasi Lima Nilai Budaya Kerja Kementrian Agama Pada Calon Jemaah Haji di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bantul.	<ul style="list-style-type: none"> • Hasil penelitian yang didapat menunjukkan Budaya kerja yang ada di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bantul Budaya kerja yang ada di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bantul mengarah kepada ketetapan Peraturan Menteri PAN dan RB Nomor 39 Tahun 2012, lima nilai budaya kerja kementerian agama tersebut adalah Integritas, Profesionalitas, Inovasi, TangungJawab, dan Keteladanan. • Implementasi pada pelayanan dari nilai Integritas menjadi penggerak dari ke lima budaya kerja Kementerian Agama. • Profesionalitas dapat dilihat dari keselarasan antara job description dengan pelaksanaan kerja pegawai. Pelaksanaan profesionalitas di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bantul telah sesuai dengan job description yang ada. Sehingga nilai Profesionalitas dapat dikatakan baik. Profesionalitas dalam pelayanan di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bantul menerapkan slogan SANTUN. 	Implementasi Budaya kerja andan Metode Penelitian Deskripsi kualitatif	Terletak pada ruang lingkup yang luas dan Sifat Penelitian yang berbeda

			<ul style="list-style-type: none"> • Inovasi masih kurang maksimal seperti alat cek keberangkatan kurang di ketahui oleh jemaah, sistem sering eror sehingga perlu adanya pembaruan, pengembangan dan peningkatan sistem. • Tangungjawab dapat dilihat dari kinerja pegawai di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bantul. • Keteladanan dilihat dari sikap seorang pemimpin yang dapat dijadikan keteladanan kepada bawahannya. Pemimpin di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bantul telah menunjukkan sikap keteladanan yang dapat dijadikan contoh untuk pegawai atau bawahannya. 		
3	Zulkifli Syauqi Thontowi 2016	Implementasi Lima Nilai Budaya Kerja Kementerian Agama di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Banyumas.	<p>Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa <i>pertama</i>, Proses implementasi lima nilai budaya kerja kementerian agama kabupaten banyumas di kantor kementerian agama kabupaten banyumas adalah</p> <ol style="list-style-type: none"> a) Integritas ditunjukkan dengan tekad dan kemauan aparatur sipil negara untuk berbuat baik, bijaksana dalam menyelesaikan problem kerja, mematuhi aturan yang berlaku, serta menolak suap, gratifikasi dan korupsi; b) profesional ditunjukkan dengan kinerja aparatur sipil negara yang sesuai dengan kompetensinya, kesungguhan dalam melaksanakan tugas, melakukan pekerjaan secara terukur, menerima penghargaan dan hukuman yang berlaku; 	Implementasi Budaya Kerja dan Metode Deskripsi kualitatif	Ruang Lingkup lebih luas dan sifat penelitian yang berbeda

			<p>c) Inovasi yang ditunjukkan dengan sistem program yang selalu disempurnakan secara berkala, keterbukaan pegawai dan menerima kritik yang membangun, selalu meningkatkan kompetensi, dan pemanfaatan teknologi dan informasi;</p> <p>d) tanggung jawab ditunjukkan dengan penyelesaian program yang cukup tepat, serta menerima evaluasi yang konstruktif dalam program evaluasi triwulan;</p> <p>e) Keteladanan ditunjukkan dengan palayanan yang baik bagi masyarakat, dan adanya bimbingan dari sejawat aparatur sipil negara serta kepala kantor kementerian agama kabupaten banyumas.</p> <p><i>Kedua, Problem yang menghambat implementasi lima nilai budaya kerja kementerian agama dikantor kementerian agama kabupaten banyumas adalah</i></p> <p>a) komunikasi yang kurang maksimal,</p> <p>b) keterbatasan sumber daya manusia dalam bidang teknologi,</p> <p>c) pemahaman aparatur sipil negara terhadap aturan yang berlaku.</p> <p><i>Ketiga, Solusi implementasi dari problem yang dihadapi dalam implementasi Lima Nilai Budaya Kerja Kementerian Agama di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Banyumas adalah</i></p> <p>a) meningkatkan profesionalisme komunikasi Aparatur Sipil Negara,</p> <p>b) mengadakan pelatihan teknologi dan informatika bagi Aparatur Sipil Negara Kantor Kementerian Agama Kabupaten Banyumas</p>		
--	--	--	--	--	--

			c) sosialisasi aturan dan perundang-undangan yang berlaku bagi Aparatur Sipil Negara Kementerian Agama		
4	Elki Sriwi Utami. 2019	Budaya Kerja Pegawai Di Kantor Kementerian Agama Kota Padang.	<p>Hasil penelitian menunjukkan Budaya Kerja Pegawai Di Kantor Kementerian Agama Kota Padang</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) dilihat dari segi ketelitian berada pada kriteria cukup baik dengan perolehan tingkat capaian 79,58%, 2) dilihat dari segi tanggung jawab berada pada kriteria cukup baik dengan perolehan tingkat capaian 74,38%, 3) dilihat dari segi jujur berada pada kriteria cukup baik dengan perolehan tingkat capaian 73,41%, 4) dilihat dari segi menghargai waktu berada pada kriteria cukup baik dengan perolehan tingkat capaian 71,85%, 5) dilihat darisegi efisien berada pada kriteria cukup baik dengan perolehan tingkat capaian75,78%. <p>Kesimpulannya bahwa Budaya Kerja Pegawai Di Kantor Kementerian Agama Kota Padang berada pada kriteria cukup baik dengan perolehan tingkat capaian 75,00%</p>	Implementasi Budaya Kerja	Ruang Lingkup yang luas dan sifat penelitian
5	Heri Mulyadi 2016,	Implementasi 5 Nilai Budaya Kerja Kementerian Agama Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Seksi Pendidikan Agama dan Keagamaan Islam Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lampung Barat	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan 5 (lima) budaya kerja Kementerian Agama mampu meningkatkan kinerja pegawai seksi pendidikan islam kementerian Agama Kabupaten Lampung Barat, berupa</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Integritas : mengutamakan tugas yang diberikan, peningkatan rasa memiliki, pengembangan sikap loyalisme terhadap pimpinan, karyawan lain maupun binaan. 2. Professional, penyelesaian tugas dengan baik dan rapi, bekerja dengan ikhlas dan tanpa diikuti dengan tuntutan. 	Implementasi Budaya Kerja	Ruang Lingkup yang lebih luas, dan sifat penelitian

			<p>3. Inovasi, memacu gerakan baru dalam bekerja yang dinamis dan menyesuaikan perkembangan zaman, seperti penggunaan teknologi dalam setiap pekerjaan.</p> <p>4. Tanggungjawab menyelesaikan tugas tepat waktu dan melaporkan secara berkala. dan</p> <p>5. Keteladanan mencontoh dari pengalaman yang terbaik dan memberikan contoh bersikap sebagai mana yang dituangkan dalam lima budaya kerja kementerian agama, seperti melaksanakan aturan terlebih dahulu sebelum memberlakukan secara umum di lingkungan maupun terhadap binaan.</p>		
--	--	--	--	--	--

B. Landasan Teori

1. Implementasi Budaya Kerja

a. Implementasi

Secara umum istilah Implementasi dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia berarti pelaksanaan atau penerapan. Istilah implementasi biasanya dikaitkan dengan suatu kegiatan yang dilaksanakan untuk mencapai tujuan tertentu.

Menurut Solichin Abdul Wahab dalam bukunya yang berjudul Analisis Kebijakan Dari Formulasi ke Implementasi Kebijaksanaan Negara (2001) dalam (Wahab (2001:65) mengemukakan pendapatnya mengenai Pelaksanaan atau implementasi bahwa : Implementasi adalah tindakan–tindakan yang dilakukan oleh individu atau pejabat–pejabat, kelompok–kelompok pemerintah atau swasta yang diarahkan pada terciptanya tujuan–tujuan yang telah digariskan dalam keputusan kebijakan.

Jika dikaitkan dengan fokus penelitian ini, secara sederhana implementasi diartikan pelaksanaan atau penerapan. Majone dan Wildavsky (2004) dalam (Nurdin dan Usman, (2004:70) mengemukakan implementasi sebagai evaluasi. Majone dan Wildavsky mengemukakan bahwa implementasi adalah perluasan aktivitas yang saling menyesuaikan. Pengertian implementasi sebagai aktivitas yang saling menyesuaikan.

b. Pengertian Budaya Kerja

Budaya kerja adalah suatu falsafah didasari pandangan hidup sebagai nilai-nilai yang menjadi sifat, kebiasaan dan juga pendorong yang dibudayakan dalam suatu kelompok dan tercermin dalam sikap menjadi perilaku, cita-cita, pendapat, pandangan serta tindakan yang terwujud sebagai bekerja.

Robbins (2003:11) mengatakan budaya kerja merupakan “Suatu system pengertian bersama yang dipegang oleh anggota suatu organisasi yang membedakan organisasi tersebut dari organisasi lainnya”. Menurut Mangkunegara (2005:316) menyimpulkan pengertian budaya kerja sebagai “Seperangkat asumsi atau sistem keyakinan, nilai-nilai dan norma yang dikembangkan dalam perusahaan yang dijadikan pedoman tingkah laku bagi anggota-anggotanya untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal.

Selanjutnya menurut Triguno (2004:1) menjelaskan bahwa “Sebenarnya budaya kerja sudah lama dikenal oleh manusia, namun belum disadari bahwa suatu keberhasilan kerja berakar pada nilai-nilai yang dimiliki dan perilaku yang menjadi kebiasaan. Nilai-nilai tersebut bermula dari adat istiadat, agama, norma dan kaidah yang menjadi keyakinan pada diri pelaku kerja atau organisasi. Nilai-nilai yang menjadi kebiasaan tersebut dinamakan budaya kerja”. Dengan demikian, maka setiap fungsi atau proses kerja harus mempunyai perbedaan dalam bekerjanya, yang

mengakibatkan berbedanya pola nilai-nilai yang sesuai untuk diambil dalam kerangka kerja organisasi. Seperti nilai-nilai apa saja yang sepatutnya dimiliki, bagaimana perilaku setiap orang akan dapat mempengaruhi kerja mereka, kemudian falsafah yang dianutnya seperti “budaya kerja” merupakan suatu proses tanpa “akhir” atau “terus menerus”.

Menurut Triguno dalam Arwildayanto (2013:40) budaya kerja suatu falsafah yang didasari oleh pandangan hidup sebagai nilai-nilai yang menjadi sifat, kebiasaan, dan kekuatan pendorong, membudaya dalam kehidupan suatu kelompok masyarakat atau organisasi yang tercermin dari sikap menjadi perilaku, kepercayaan, cita-cita, pendapat dan tindakan yang terwujud sebagai kerja atau bekerja.

Budaya kerja menurut Keputusan Menpan no 25/Kep/M.Pan/4/2002 tentang Pedoman Pengembangan Budaya Kerja Aparatur Negara diartikan sebagai sikap dan perilaku individu yang didasari atas nilai yang telah diyakini bersama kebenrannya dan menjadi sifat dan kebiasaan dalam melaksanakan tugas dan pekejaannya sehari-hari. Dari ini dapat dipahami bahwa budaya kerja yang dimiliki oleh organisasi satu dengan lainnya adalah berbeda.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa budaya kerja merupakan perilaku yang dilakukan oleh setiap individu dalam suatu organisasi dan telah menjadi kebiasaan serta identitas dalam melakukan suatu pekerjaan. Budaya kerja ini dapat mempengaruhi hasil dari suatu pekerjaan yang telah dilaksanakan. Bahwa budaya kerja yang bagus akan memberikan hasil pekerjaan yang berkualitas.

c. Unsur– Unsur Budaya Kerja

Budaya kerja adalah berpijak dari nilai-nilai yang dimiliki oleh bangsa atau masyarakat Indonesia yang diolah sedemikian rupa menjadi nilai-nilai baru yang akan menjadi sikap dan perilaku manajemen yang diharapkan dalam upaya menghadapi tantangan baru. Budaya kerja tidak akan muncul begitu saja, akan tetapi harus diupayakan dengan sungguh-sungguh melalui proses yang terkendali dengan melibatkan semua sumber daya manusia dalam seperangkat sistem, alat-alat dan teknik-teknik pendukung.

Budaya kerja akan menjadi kenyataan melalui proses panjang, karena perubahan nilai-nilai lama menjadi nilai-nilai baru akan memakan waktu untuk menjadi kebiasaan dan tak henti-hentinya terus melakukan penyempurnaan dan perbaikan. Menurut Taliziduhu Ndraha (2003;81), budaya kerja dapat dibagi menjadi dua unsur, yaitu:

- a. Sikap terhadap pekerjaan, yakni kesukaan akan kerja dibandingkan dengan kegiatan lain, seperti bersantai, atau semata-mata memperoleh kepuasan dari kesibukan pekerjaannya sendiri, atau merasa terpaksa melakukan sesuatu hanya untuk kelangsungan hidupnya.
- b. Perilaku pada waktu bekerja, seperti rajin, berdedikasi, bertanggung jawab, berhati-hati, teliti, cermat, kemauan yang kuat untuk mempelajari tugas dan kewajibannya, suka membantu sesama pegawai, atau sebaliknya.

Selanjutnya Menurut Triguno (2001;13) unsur-unsur dalam budaya organisasi, antara lain:

- a. Falsafah, berupa nilai-nilai luhur Pancasila, UUD 1945, agama, tradisi, dan teknologi.
- b. Kualitas, yakni dimensi yang meliputi performance, features, conformance, durability, service ability, aesthetics, perceived quality, value, responveness, humanity, security, dan competency.
- c. Nilai-nilai instrumen, yakni standar mutu, hubungan pemasok-pelanggan, orientasi pencegahan, mutu dan setiap sumber, dan penyempurnaan terus-menerus.

d. Fungsi dan Manfaat Budaya Kerja

Menurut Tika (2008), fungsi budaya kerja adalah sebagai berikut:

1. Sebagai batas pembeda terhadap lingkungan. Organisasi maupun kelompok lain. Batas pembeda ini karena adanya identitas tertentu yang dimiliki oleh suatu perusahaan atau kelompok yang tidak dimiliki organisasi atau kelompok lain.
2. Sebagai perekat bagi karyawan dalam suatu perusahaan. Hal ini merupakan bagian dari komitmen kolektif dari karyawan. Mereka bangga sebagai seorang karyawan/karyawan suatu perusahaan. Para karyawan mempunyai rasa memiliki, partisipasi, dan rasa tanggung jawab atas kemajuan perusahaan-nya.
3. Mempromosikan stabilitas sistem sosial. Hal ini tergambar di mana lingkungan kerja dirasakan positif, mendukung dan konflik serta perubahan diatur secara efektif.
4. Sebagai mekanisme kontrol dalam memandu dan membentuk sikap serta perilaku karyawan. Dengan dilebarkannya mekanisme kontrol, didaftarkannya struktur, diperkenalkan-nya dan diberi kuasanya karyawan oleh perusahaan, makna bersama yang diberikan oleh suatu budaya yang kuat memastikan bahwa semua orang diarahkan ke arah yang sama.

5. Sebagai integrator. Budaya kerja dijadikan sebagai integrator karena adanya sub budaya baru. Kondisi seperti ini biasanya dialami oleh adanya perusahaan-perusahaan besar di mana setiap unit terdapat para anggota perusahaan yang terdiri dari sekumpulan individu yang mempunyai latar belakang budaya yang berbeda.
6. Membentuk perilaku bagi karyawan. Fungsi ini dimaksudkan agar para karyawan memahami bagaimana mencapai tujuan perusahaan.
7. Sebagai sarana untuk menyelesaikan masalah-masalah pokok perusahaan. Masalah utama yang sering dihadapi perusahaan adalah masalah adaptasi terhadap lingkungan eksternal dan masalah integrasi internal. Budaya kerja diharapkan dapat berfungsi mengatasi masalah-masalah tersebut.
8. Sebagai acuan dalam menyusun perencanaan perusahaan. Fungsi budaya kerja adalah sebagai acuan untuk menyusun perencanaan pemasaran, segmentasi pasar, penentuan positioning yang akan dikuasai perusahaan.
9. Sebagai alat komunikasi. Budaya kerja dapat berfungsi sebagai alat komunikasi antara atasan dan bawahan atau sebaliknya, serta antara anggota organisasi. Budaya sebagai alat komunikasi tercermin pada aspek-aspek komunikasi yang mencakup kata-kata, segala sesuatu bersifat material dan perilous. Kata-kata mencerminkan kegiatan dan politik organisasi.

Budaya kerja memiliki tujuan untuk mengubah sikap dan juga perilaku Sumber Daya Manusia yang ada agar dapat meningkatkan produktivitas kerja untuk menghadapi berbagai tantangan di masa yang akan datang. Adapun manfaat dari penerapan budaya kerja yang baik adalah (Gering, Supriyadi dan Triguno.2001:54)

1. Meningkatkan jiwa gotong royong
2. Meningkatkan kebersamaan
3. Saling terbuka satu sama lain
4. Meningkatkan jiwa kekeluargaan
5. Meningkatkan rasa kekeluargaan
6. Membangun komunikasi yang lebih baik
7. Meningkatkan produktivitas kerja
8. Tanggap dengan perkembangan dunia luar

Jadi manfaat dari budaya kerja yang baik akan membawa perubahan yang baik dalam mencapai hasil yang diinginkan oleh pimpinan, seperti kegotong-royongan, kebersamaan, keterbukaan, kekeluargaan dan juga produktivitas kerja dalam menyelesaikan pekerjaan yang diberikan kepada masing-masing anggota organisasi.

e. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Budaya Kerja

Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi budaya kerja (Tubagus Achamd Darodjat 2015; 35-36) adalah:

1. Perilaku atau sikap seorang pemimpin, Setiap tindakan atau perilaku pemimpin akan menjadi contoh bagi para bawahannya.
2. Rekrutmen dan seleksi pegawai. Penempatan pegawai yang tepat akan berdampak positif terhadap pekerjaan yang dilakukannya, serta mendorong semangat dan memiliki rasa yang nyaman dalam bekerja.
3. Budaya luar. Pengaruh budaya luar seringkali menjadi faktor yang mempengaruhi budaya, oleh karena itu sebagai pegawai yang bijak harus bisa memilah dan memilih.
4. Kejelasan misi. Pemahaman misi organisasi akan berdampak baik karena dengan begitu akan menumbuhkan rasa kejelasan terhadap apa yang dikerjakan.
5. Kepastian misi. Jika organisasi sudah menetapkan misi, maka pimpinan perlu memastikan berjalannya misi tersebut.
6. Keteladanan seorang pemimpin. Pemimpin harus bisa memberikan teladan bagi bawahannya seperti memberikan contoh semangat dalam bekerja.
7. Proses pembelajaran. Dalam proses pembelajaran pegawai perlu menambah pengetahuan dan pengembangan keahliannya untuk menghasilkan budaya kerja yang sesuai.

8. Motivasi. Motivasi sangatlah dibutuhkan pegawai karena dengan motivasi serta dorongan pegawai bisa ikut serta dalam menyelesaikan masalah dan bisa bekerja lebih baik lagi

f. Indikator Budaya Kerja

Budaya kerja merupakan sejumlah pikiran dasar atau program mental yang dapat dimanfaatkan untuk meningkatkan efektivitas kerja dan kerjasama manusia yang dimiliki suatu golongan masyarakat. Serta membagi budaya kerja menjadi dua unsur yaitu (Sulaeman, 2014) :

1. Sikap terhadap pekerjaan yakni kesuksesan akan kerja dibandingkan dengan kegiatan lain, seperti bersantai, atau semata-mata memperoleh kepuasandarikesibukan pekerjaannya sendiri, atau merasa terpaksa melakukan sesuatu hanya untuk kelangsungan hidupnya;
2. Perilaku pada waktu bekerja, yaitu seperti rajin, berdedikasi, tanggungjawab, berhati-hati, teliti, cermat, kemauan yang kuat untuk mempelajari tugas dan kewajibannya, suka membantu sesama karyawan atau sebaliknya.

Menurut Wibowo (2013: 81) Warna budaya kerja adalah produktivitas yang berupa perilaku kerja yang tercermin antara lain: kerja keras, ulet, disiplin, produktif, tanggung jawab, motivasi, manfaat, kreatif, dinamik, konsekuen, konsisten, responsive, mandiri, makin lebih baik, dan lain-lain. Dimensi budaya kerja yang harus dimiliki oleh setiap organisasi, yaitu :

1. Profesionalisme adalah kompeten dibidangnya dan senantiasa mengembangkan diri sehingga menghasilkan kinerja terbaik serta memberikan nilai tambah bagi perusahaan.
2. Kerjasama adalah membangun hubungan yang tulus dan terbuka dengan semua karyawan dan semua pihak yang dilandasi sikap saling percaya dan menghargai untuk mencapai tujuan bersama.
3. Pelayanan Prima adalah memberikan pelayanan yang melebihi harapan pelanggan (internal dan eksternal).
4. Inovasi adalah senantiasa mengembangkan gagasan baru dan penyempurnaan berkelanjutan yang bernilai tambah bagi perusahaan.
5. Keteladanan adalah mulai dari diri sendiri menjadi suri tauladan dalam berperilaku yang mencerminkan nilai-nilai budaya kerja suatu organisasi atau perusahaan. (Wibowo, 2013)

Menurut Nurhadijah (2017), indikator budaya kerja adalah sebagai berikut:

1. **Disiplin**, perilaku yang senantiasa berpijak pada peraturan dan norma yang berlaku di dalam maupun di luar perusahaan. Karyawan yang memiliki kedisiplinan tinggi mempunyai karakteristik melaksanakan tata tertib dengan baik, tugas dan tanggung jawab yang baik, disiplin waktu dan kehadiran, disiplin dalam berpakaian.

2. **Keterbukaan**, kesiapan untuk memberi dan menerima informasi yang benar dari dan kepada sesama mitra kerja untuk kepentingan perusahaan. Keterbukaan dalam hal ini kemampuan untuk mengungkapkan pendapat dan perasaan secara jujur dan bersikap langsung.
3. **Saling menghargai**, perilaku yang menunjukkan penghargaan terhadap individu, tugas dan tanggung jawab orang lain sesama mitra kerja. Indikator dari sikap saling menghargai antara lain: membiarkan orang lain berbuat sesuatu sesuai haknya, menghormati pendapat orang lain, serta bersikap hormat kepada setiap karyawan.
4. **Kerja sama**, kesediaan untuk memberi dan menerima kontribusi dari atau kepada mitra kerja dalam mencapai sasaran dan target . Beberapa indikator untuk mengukur kerja sama antara lain: tujuan yang jelas, terbuka dan jujur dalam komunikasi, keterampilan mendengarkan yang baik, partisipasi semua anggota, serta bertanggung jawab dalam melaksanakan tugas.

g. 5 (Lima) Nilai-Nilai Budaya Kerja Kementerian Agama.

Berkenaan dengan budaya kerja di organisasi Kementerian Agama RI, Menteri Agama Lukman Hakim Saefuddin meluncurkan program budaya kerja di Kementerian Agama. Program ini meliputi lima nilai kerja yaitu: Integritas, Profesional, Inovasi, Tanggung jawab, dan Keteladanan. Lima Nilai Budaya Kerja merupakan suatu pengembangan dan wujud implementasi reformasi birokrasi sesuai dengan karakteristik Kementerian Agama. Prinsip Dasar lima nilai budaya kerja digali dari logo dan Moto Kementerian Agama yakni “ Iklas Beramal” yang dimaknai sebagai kesanggupan Kementerian Agama untuk melayani masyarakat dengan Prima tanpa pamrih. Dalam konteks reformasi birokrasi nilai dasar beramal dalam bentuk produktifitas kerja yang dilakukan dengan niat yang ikhlas dalam mengabdikan diri bagi bangsa dan Negara sekaligus bagian dari ibadah kepada Tuhan Yang Maha Kuasa. Lima Budaya Kementerian Agama adalah bagian dari karakteristik tugas dan fungsi Kementerian Agama, yang merupakan aktualisasi diri bagi SDM Aparatur sebagai panggilan Tuhan untuk melahirkan karya-karya nyata yang bermutu dan bermanfaat.

Menurut Dr, H. M. Suparta, M, dalam bukunya Pengembangan Budaya Kerja Kementerian Agama (2009 : 64) bahwa budaya kerja dalam reformasi birokrasi dinilai sangat strategis dalam upaya

memulihkan dan memperkuat kepercayaan public atas kinerja

Departemen Agama, melalui sikap kerja yaitu :

1. Jujur memiliki integritas tinggi
2. Memiliki etika, ahlak mulia
3. Menghormati hukum
4. Bertanggungjawab
5. Hormat kepada hak-hak orang lain
6. Mencintai pekerjaan
7. Meningkatkan transparansi
8. Disiplin yang tinggi
9. Bersahaja dalam hidup.

Dengan sikap kerja ini Kementerian Agama menginternalisasi dalam lima budaya kerja, yang digunakan dan implementasikan melalui Keputusan Menteri Agama Nomor 582 Tahun 2017 tentang RoadMap Reformasi Kementerian Agama , yang didefinisikan sebagai berikut :

1. ***Integritas***, adalah keselarasan antara hati, pikiran, perkataan, dan perbuatan yang baik dan benar dengan indikator positif:
 - a. Bertekad dan berkemauan untuk berbuat baik dan benar;
 - b. Berpikir positif, arif dan bijaksana dalam melaksanakan tugas dan fungsi;
 - c. Mematuhi peraturan perundang-undangan yang berlaku;
 - d. Menolak korupsi, suap atau gratifikasi

- 2. Profesionalitas** adalah bekerja secara disiplin, kompeten, dan tepat waktu dengan hasil terbaik dengan indikator positif:
- a. Melakukan pekerjaan sesuai dengan kompetensi jabatan;
 - b. Disiplin dan bersungguh-sungguh dalam bekerja;
 - c. Melakukan pekerjaan secara teratur;
 - d. Melaksanakan dan menyelesaikan tugas dengan tepat waktu;
 - e. Menerima reward dan punishment sesuai dengan ketentuan yang berlaku
- 3. Inovasi** adalah menyempurnakan yang sudah ada dan mengkreasi hal baru yang lebih baik, dengan indikator positif:
- a. Selalu melakukan penyempurnaan dan perbaikan secara berkala dan berkelanjutan;
 - b. Bersikap terbuka dan menerima ide-ide baru yang konstruktif;
 - c. Meningkatkan kompetensi dan kapasitas pribadi;
 - d. Berani mengambil terobosan dan solusi dalam memecahkan masalah;
 - e. Memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi dalam bekerja secara efektif dan efisien;
- 4. Tanggungjawab** adalah bekerja secara tuntas dan konsekuen dengan indikator positif:
- a. Menyelesaikan pekerjaan dengan baik dan tepat waktu;
 - b. Berani mengakui kesalahan, bersedia menerima konsekuensi, dan melakukan langkah-langkah perbaikan;
 - c. Mengatasi masalah dengan segera;
 - d. Komitmen dengan tugas yang diberikan

- 5. Keteladanan** adalah menjadi contoh yang baik bagi orang lain dengan indikator positif:
- a. Berakhlak terpuji;
 - b. Memberikan pelayanan dengan sikap yang baik, penuh keramahan dan adil;
 - c. Membimbing dan memberi arahan kepada bawahan dan teman sejawat;
 - d. Melakukan pekerjaan yang baik dimulai dari diri sendiri.

2. Kinerja Pegawai

a. Pengertian Kinerja pegawai---

Sedangkan menurut Rivai (2005:15-17), mengemukakan kinerja pegawai adalah kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan sesuatu kegiatandan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasilsepertiyang diharapkan. Jika dikaitkan dengan performance sebagai kata benda(noun)di mana salah satu entrinya adalah hasil dari sesuatu pekerjaan (thingdone).Kinerja pegawai juga merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitasyangdicapaioleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuaidengantanggungjawabyang diberikan kepadanya.

Menurut Andrew E Sikula dalam (Mangkunegara, 2000:69), mengatakan bahwa penilaian pegawai merupakan evaluasi yang sistematis dari pekerjaan pegawai dan potensi yang dapat dikembangkan. Penilaian dalam proses penafsiran atau penentuan nilai, kualitas atau status dari beberapa obyek orang ataupun sesuatu (barang).

Dalam hal ini dijelaskan lebih mendalam oleh Wungu dan Brotoharsojo (2003:58), menyatakan bahwa tolok ukuran kinerja pegawai dapat diukur berdasarkan:

1. Hasil kerja, yaitu kuantitas dan kualitas hasil kerja yang akan dicapai oleh pegawai dibandingkan target atau sasaran kerja individu pada jabatannya.
2. Keterampilan kerja, adalah kemahiran pegawai untuk melaksanakan tugas-tugas praktis-praktis menggunakan peralatan, manual baku atau teknis administratif tertentu.
3. Disiplin, yaitu kesediaan pegawai untuk teratur dalam bekerja agar segala sesuatu berjalan tertib dan lancar.
4. Peningkatan tugas jabatan, adalah kemampuan dan kesediaan pegawai untuk menyelesaikan tugas jabatan yang lebih berat dari pada yang telah dilaksanakannya sehari-hari.

Produktivitas individu dapat dinilai dari apa yang dilakukan oleh individu tersebut dalam kerjanya, yakni bagaimana ia melakukan pekerjaannya. Dari pernyataan tersebut, kinerja seseorang ditunjukkan oleh bagaimana caranya dia melakukan pekerjaan yang dibebankan sehingga menghasilkan sesuatu hasil kerja. Kinerja yang baik merupakan salah satu sasaran organisasi dalam mencapai produktifitas kerja yang tinggi, hal ini tidak terlepas dari kualitas sumber daya manusia yang baik pula. Kinerja seseorang merupakan gabungan dari kemampuan, usaha dan kesempatan, yang dapat diukur dari akibat yang dihasilkannya, oleh karena itu kinerja bukan menyangkut karakteristik pribadi yang ditunjukkan oleh seseorang melalui hasil kerja yang telah dan akan dilakukan seseorang (Robert, 2001: 23). Dalam sebuah artikel yang diterbitkan oleh Lembaga Administrasi Negara (1992:12) merumuskan kinerja merupakan terjemahan bebas dari istilah *performance* yang artinya adalah prestasi kerja atau pelaksanaan kerja atau pencapaian kerja atau hasil kerja.

b. Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai

Kinerja karyawan adalah tingkat hasil yang dicapai karyawan pada fungsidan tugas tertentu sesuai dengan persyaratan kerja. Menurut Boudreau dan Milkovich (1997), kinerja karyawan merupakan fungsi dari interaksi tiga dimensi, yaitu:

- 1) Kemampuan (Ability) adalah kapasitas seorang individu untuk mengerjakan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan. Kemampuan keseluruhan seorang individu pada dasarnya tersusun dari dua perangkat faktor yaitu:
 - a. Kemampuan fisik yang diperlukan untuk melakukan tugas-tugas yang menuntut stamina, kecekatan, kekuatan dan keterampilan, yaitu berupa faktor kekuatan dinamis, kekuatan tubuh, kekuatan statik, keluwesan dinamis, koordinasi tubuh, keseimbangan dan stamina.
 - b. Kemampuan mental/intelektual, yaitu kemampuan yang diperlukan untuk kegiatan intelektual seperti kecerdasan numeric, pemahaman verbal, kecepatan perceptual, penalaran induktif, penalaran, deduktif, visualisasi ruang dan ingatan.
- 2) Motivasi (Motivation) adalah kesediaan untuk mengeluarkan tingkat apa yang tinggi kearah tujuan organisasi yang dikondisikan oleh kemampuan upaya untuk memenuhi suatu kebutuhan individual.

3) Peluang (Opportunity) Peluang yang dimiliki oleh karyawan yang bersangkutan, karena adanya halangan yang akan menjadi rintangan dalam bekerja, meliputi dukungan lingkungan kerja, dukungan peralatan kerja, ketersediaan bahan dan suplai yang memadai, kondisi kerja yang mendukung, rekan kerja yang membantu, aturan dan prosedur yang mendukung, cukup informasi untuk mengambil keputusan dan waktu kerja yang memadai untuk bekerja dengan baik.

Selain itu Kinerja pegawai merupakan hasil sinergi dari sejumlah faktor. Faktor-faktor tersebut adalah faktor lingkungan internal organisasi, faktor lingkungan eksternal, dan faktor internal karyawan atau pegawai (Wirawan,2009), masing-masing faktor tersebut dijelaskan sebagai berikut:

1. Faktor Internal Pegawai. Faktor-faktor dari dalam diri pegawai yang merupakan faktor bawaan dari lahir dan faktor yang diperoleh ketika ia berkembang. Faktor-faktor bawaan, misalnya bakat, sifat pribadi, serta keadaan fisik dan kejiwaan. Sementara itu, faktor-faktor yang diperoleh, misalnya pengetahuan, keterampilan, etos kerja, pengalaman kerja,dan motivasi kerja.
2. Faktor-Faktor Lingkungan Internal Organisasi. Dalam melaksanakan tugasnya, pegawai memerlukan dukungan organisasi tempat ia bekerja. Dukungan tersebut sangat memengaruhi tinggi rendahnya pegawai. Sebaliknya, jika sistem kompensasi dan iklim kerja

organisasi buruk, kinerja karyawan akan menurun. Faktor internal organisasi lainnya misalnya strategi organisasi, dukungan sumber daya yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan, serta sistem manajemen dan kompensasi. Oleh karena itu, manajemen organisasi harus menciptakan lingkungan internal organisasi yang kondusif sehingga dapat mendukung dan meningkatkan produktivitas karyawan.

3. Faktor Lingkungan Eksternal Organisasi. Faktor-faktor lingkungan eksternal organisasi adalah keadaan, kejadian, atau situasi yang terjadi di lingkungan eksternal organisasi yang memengaruhi kinerja karyawan.

Gibson, Ivancevish, dan Donnelly (1987) menyatakan bahwa ada tiga variabel utama yang mempengaruhi kinerja individu, yaitu karakteristik individu karakteristik organisasi, dan karakteristik psikologis. Lebih lanjut lagi, Gibson, Ivancevish, dan Donnelly (1987) menyatakan bahwa keterlibatan kerja (job Involvement) dan kepuasan kerja masuk dalam karakteristik individu.

Berdasarkan beberapa pendapat yang diuraikan di atas, dapat disimpulkan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai antara lain faktor internal atau faktor dalam diri meliputi; fisik, kemampuan intelektual, motivasi, faktor bawaan (bakat, sifat kepribadian) dan karakteristik kepribadian. Faktor eksternal dan lingkungan meliputi;

peluang, dukungan yang diterima, kebudayaan pekerjaan, faktor lingkungan (keadaan, kejadian, situasi dan peristiwa dalam organisasi) dan arakteristik organisasi.

c. Indikator Kinerja Pegawai

Menurut Mohamad Mahsun (2006: 96), berpendapat bahwa indikator kinerja terdiri dari:

1. Pelayanan yang tepat waktu serta berkualitas,
2. Tingkat keterampilan pendidikannya yang sesuai dengan bidang kerjan,
3. Keterlambatan /Kehadiran

Menurut Michel dalam Rizky (2001:15) menggunakan lima indikator yaitu:

1. Kualitas Kerja (Quality of Work), yaitu kualitas pekerjaan yang dihasilkan dapat memuaskan konsumen/penggunanya atau tidak
2. Komunikasi (Communication), yaitu kemampuan pegawai dalam berkomunikasi dengan baik kepada konsumen.
3. Kecepatan (Promptness), yaitu kecepatan bekerja yang diukur oleh tingkat waktu, sehingga pegawai atau karyawan dituntut untuk bekerja cepat dalam mencapai kepuasan dan juga peningkatan kerja.
4. Kemampaun (Capability), yaitu kemampuan dalam melakukan pekerjaan semaksimal mungkin.

5. Inisiatif (Initiative), yaitu setiap pegawai mampu menyelesaikan masalah pekerjaannya sendiri agar tidak terjadi kemandulan dalam melaksanakan suatu pekerjaan.

Mathis dan Jackson (2006), menyebutkan ada banyak cara untuk mengukur kinerja karyawan sehingga dapat mendukung keberhasilan suatu organisasi, elemen utama yang merupakan faktor kunci ada tiga, yaitu:

1. Produktivitas. Adalah ukuran kuantitas dan kualitas pekerjaan yang dilakukan dengan mempertimbangkan biaya sumber daya yang digunakan untuk mengerjakan pekerjaan tersebut.
2. Kualitas produksi juga harus dipertimbangkan sebagai bagian dari produktivitas, karena ada kemungkinan satu alternatif untuk memproduksi lebih banyak tetapi dengan kualitas yang lebih rendah.
3. Pelayanan yang berkualitas tinggi pada pelanggan merupakan hasil penting lainnya yang akan mempengaruhi kinerja kompetitif perusahaan. Dimensi pelayanan terdiri dari keyakinan pengetahuan tenaga kerja, fasilitas dan peralatan fisik, perhatian, bantuan tepat pada waktunya, kinerja yang dapat diandalkan dan tepat, semua menuju pada hasil pelayanan terbaik.

Selanjutnya Bernaddin dan Russel (1993) mengungkapkan 6 (enam) kriteria utama kinerja yang dapat dinilai, yaitu:

1. Kualitas. merupakan tingkat dimana proses atau hasil dari suatu kegiatan yang sempurna, dengan kata lain melaksanakan kegiatan dengan cara ideal atau sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan.
2. Kuantitas. yaitu besaran yang dihasilkan dalam bentuk nilai uang, sejumlah unit atau kegiatan yang diselesaikan.
3. Ketepatan waktu. Merupakan tingkat atau hasil yang diselesaikan dengan waktu yang lebih cepat dari yang ditetapkan dan menggunakan waktu yang disediakan untuk kegiatan lain.
4. Efektivitas biaya. Yaitu tingkat dimana penggunaan sumber-sumber organisasi atau perusahaan baik berupa sumber daya manusia, teknologi bahan baku, peralatan digunakan secara optimal untuk mendapatkan target tertinggi.
5. Kebutuhan pengawasan. Suatu keadaan dimana seberapa jauh pegawai membutuhkan pengawasan untuk dapat memperoleh hasil yang diinginkan tanpa melakukan kesalahan.
6. Pengaruh interpersonal. Tingkat dimana pegawai menunjukkan perasaan self esteem, goodwill, dan kerja sama diantara rekan sekerja dan bawahan.

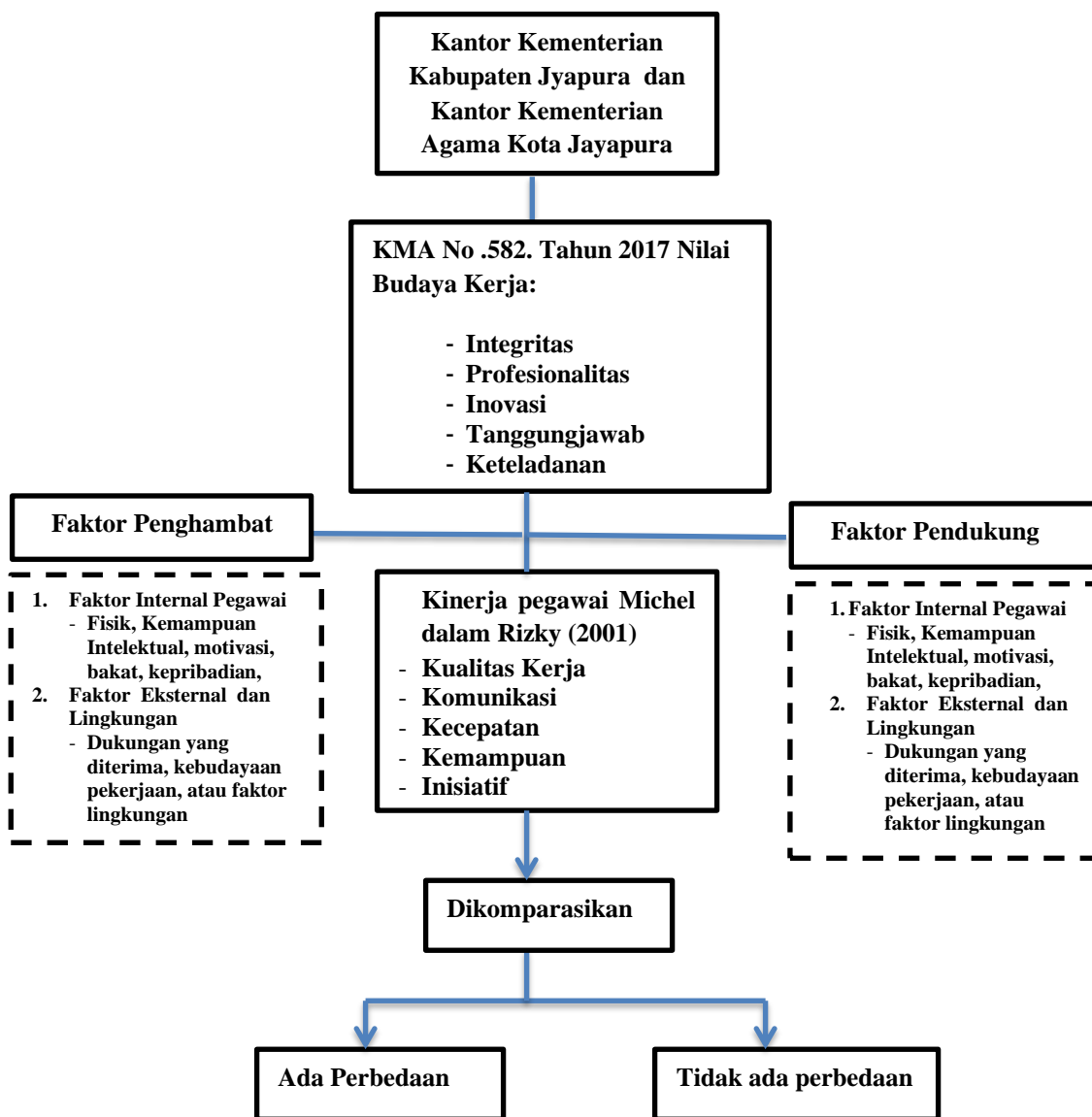
Sedangkan untuk mengukur kinerja secara individu ada enam indikator menurut (Robbins, 2006:260) yaitu:

1. Kualitas kerja diukur dari persepsi seorang pegawai terhadap kualitas pekerjaan yang telah dihasilkan serta kesempurnaan suatu tugas terhadap keterampilan dan kemampuan seorang pegawai.
2. Kuantitas adalah jumlah yang dihasilkan dan dinyatakan dalam istilah misalnya jumlah siklus jumlah aktivitas unit yang diselesaikan.
3. Ketepatan waktu adalah tingkat kegiatan yang diselesaikan pada awal waktu yang telah dinyatakan, dilihat dari pada sudut koordinasi dengan hasil output yang memaksimalkan waktu yang telah tersedia untuk aktivitas kegiatan lain.
4. Efektivitas Adalah tingkat penggunaan sumber daya organisasi (uang tenaga, bahan baku, teknologi,) dimaksimalkan oleh dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit saat dalam penggunaan sumber daya.
5. Kemandirian adalah tingkat seorang pegawai yang nantinya akan dapat menjalankan suatu fungsi kerjanya.
6. Komitmen Kerja adalah suatu tingkat dimanaseorang pegawai mempunyai komitmen kerja dengan suatu instansi dan tanggung jawab seorang pegawai terhadap Kantor.

C. Kerangka Pikir Penelitian

Dari konseptual tentang hubungan antara teori dengan aneka macam faktor yang diidentifikasi dmenjadi duduk perkara yang penting dalam Maka dapat dgambarkan dalam Model kerangka pikir sebagai berikut :

Gambar 2.1. Kerangka Pikir Penelitian tentang Implementasi Lima Budaya dan Kinerja Pegawai



BAB III

METODE PENELITIAN

A. Pendekatan dan Jenis Penelitian

Penelitian ini adalah penelitian kualitatif yang bersifat komparatif. Kata “komparasi” dalam bahasa Inggris *comparation* yaitu perbandingan. Makna dari kata tersebut menunjukkan bahwa dalam penelitian ini peneliti bermaksud mengadakan perbandingan kondisi yang berbeda yang ada di satu tempat, apakah kondisi ditempat tersebut sama atau ada perbedaan, dan kalau ada perbedaan, kondisi mana atau aspek-aspek tertentu yang lebih baik.

Menurut Ulber Silalahi (2009:35) menyatakan bahwa penelitian komparatif adalah penelitian yang membandingkan dua gejala atau lebih. Penelitian komparatif dapat berupa komparatif deskriptif (*descriptive-comparative*) maupun komparatif korelasional (*correlation-comparative*). Komparatif deskriptif membandingkan variabel yang sama untuk sampel yang berbeda. Komparatif deskriptif juga dapat digunakan untuk membandingkan variabel yang berbeda untuk sampel yang sama. Perbandingan korelasional juga bisa dengan variabel yang berbeda dalam hubungan dengan variabel yang sama.

Selain itu, perbandingan korelasional pun bisa dengan membandingkan korelasi variabel yang sama untuk sampel yang berbeda. Menurut Sulisty-Basuki (2006:114) kajian kausal-komparatif, khusus disusun untuk menentukan hubungan yang ada antara beberapa faktor, variabel atau dimensi dengan tujuan menjelaskan hubungan atau saling ketergantungan.

Dari beberapa pendapat diatas Peneliti menggunakan desain penelitian deskriptif komparatif dikarenakan tipe tersebut sesuai dengan kebutuhan penelitian yang akan dilaksanakan oleh peneliti, dimana peneliti ingin mengetahui . membandingkan tentang benda, orang, dan hal-hal lain dengan cara menganalisis persamaan dan perbedaan yang ada dari objek/ subjek yakni Implementasi Lima Budaya Kerja Kementerian Agama terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Jayapura dan Kementerian Kota Jayapura.

B. Fokus Penelitian

Moleong (2006:94), berpendapa bahwa penetapan fokus penelitian atau masalah dalam penelitian kualitatif bagaimanapun akhirnya akan dipastikan sewaktu peneliti sudah berada diarea atau lapangan penelitian. Dengan kata lain, walaupun rumusan masalah sudah cukup baik dan telah dirumuskan atas dasar penelaahan kepustakaan dan dengan ditunjang oleh sejumlah pengalaman tertentu, bisa terjadi situasi di lapangan tidak memungkinkan peneliti untuk meneliti masalah itu. Dengan demikian kepastian tentang fokus dan masalah itu yang menentukan adalah keadaan di lapangan. Fokus penenlitian dalam penelitian

kualitatif berkaitan erat dengan rumusan masalah, dimana rumusan masalah penelitian dijadikan acuan dalam menentukan focus penelitian.

Dalam hal ini focus penelitian dapat berkembang atau berubah sesuai dengan perkembangan masalah penelitian di lapangan. Hal tersebut sesuai dengan sifat pendekatan kualitatif yang lentur, yang mengikuti pola pikir yang empirical induktif, dimana segala sesuatu dalam penelitian ini ditentukan dari hasil akhir pengumpulan data yang mencerminkan keadaan yang sebenarnya.

Fokus penelitian mengandung penjelasan mengenai dimensi-dimensi apa yang menjadi pusat perhatian serta kelak dibahas secara mendalam dan tuntas. Dalam penelitian ini yang menjadi focus penelitian adalah membandingkan; Implementasi Lima Nilai Budaya Kerja Pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Jayapura dan Kantor Kementerian Agama Kota Jayapura.

Sedangkan yang menjadi fokus dalam penelitian ini adalah melihat Lima Nilai Budaya Kerja yakni; nilai integritas, nilai profesionalitas, nilai inovasi, nilai tanggungjawab dan nilai keteladanan.

C. Lokasi Penelitian

Penelitian ini bersifat komparatif yaitu mengambil dan membandingkan Implementasi Lima Nilai Budaya Kerja Kementerian Agama pada Kantor Kementerian Kabupaten Jayapura dan Kantor Kementerian Agama Kota Jayapura.

D. Jenis dan Sumber Data

Sebagaimana kita ketahui bahwa data adalah catatan atas kumpulan fakta dari hasil pengukuran atau pengamatan suatu variabel yang bentuknya dapat berupa angka, kata-kata, atau citra. Sesuai dengan kaidah-kaidah yang ilmiah fakta dikumpulkan untuk menjadi data yang kemudian diolah sehingga dapat disampaikan secara jelas dan tepat. Menurut Hasan (2009:16) data merupakan keterangan-keterangan tentang suatu hal, dapat berupa sesuatu yang diketahui atau dianggap. Dengan demikian dibutuhkan sumber yang akurat untuk memperoleh data yang terkait dengan penelitian ini. Menurut Lungan (2006: 9) jenis data yang dapat diperoleh berdasarkan sumbernya adalah sebagai berikut:

1) Data Primer

Data primer merupakan data yang diperoleh secara langsung dari hasil observasi maupun wawancara oleh narasumber/informan pada objek/lokasi penelitian

2) Data Sekunder

Data sekunder merupakan data yang diperoleh secara tidak langsung terkait dengan objek penelitian. Data sekunder berupa data pendukung yang bersumber dari literatur maupun dokumen-dokumen yang terkait dengan objek/lokasi penelitian. Dalam penelitian ini Peraturan Perundang-undangan dari pemerintah serta buku literatur menjadi sumber sekunder oleh peneliti.

E. Pemilihan Informan

Penelitian kualitatif tidak mengenal adanya jumlah sampel minimum (sample size). Umumnya penelitian kualitatif menggunakan jumlah sampel kecil. Bahkan pada kasus tertentu menggunakan hanya 1 informan saja. Setidaknya ada dua syarat yang harus dipenuhi dalam menentukan jumlah informan yaitu kecukupan dan kesesuaian (Martha & Kresno, 2016).

Dari pendapat ini, maka yang menjadi informan sesuai karakteristik penelitian dipilih dari satuan kerja Kantor Kementerian Kabupaten Jayapura dan Kantor Kementerian Agama Kota Jayapura yang terdiri Pejabat Pengawas dan Pejabat pelaksana/fungsional :

- 1 Kantor Kementerian Agama Kabupaten Jayapura berjumlah 9 orang yang terdiri dari: 6 orang Pejabat pengawas dan 3 orang Pejabat Pelaksana/Fungsional., yaitu Kepala Bagian Tata Usaha, Seksi Pendidikan Islam, Seksi Bimbingan Masyarakat Islam, Kepala Seksi Pendidikan Kristen, Kepala Seksi Urusan Agama Kristen, Kepala Seksi Bimbingan Masyarakat Katolik, Penyelenggara Haji, dan Umbroh, Penyelenggara Hindu dan Penyelenggara Budha, Pelaksana Urusan Agama Kristen dan Pelaksana Pendidikan Islam dan Pelaksana Bimbingan Katolik, dan Pelaksana Sekjen.
- 2 Kantor Kementerian Agama Kabupaten Jayapura berjumlah orang yang terdiri dari: 6 orang Pejabat pengawas dan 3 orang Pejabat Pelaksana/Fungsional., yaitu Kepala Bagian Tata Usaha, Seksi Pendidikan Islam, Seksi Bimbingan Masyarakat Islam, Kepala Seksi Pendidikan Kristen, Kepala Seksi Urusan

Agama Kristen, Kepala Seksi Bimbingan Masyarakat Katolik, Penyelenggara Haji, dan Umbroh, Penyeleggara Hindu dan Penyelenggara Budha, Pelaksana Urusan Agama Kristen dan Pelaksana Pendis Islam dan Pelaksana Bimbingan Katolik, dan Pelaksana Sekjen.

F. Teknik Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini, teknik pengumpulan data yang digunakan penulis adalah:

1. Studi Dokumentasi

Dokumentasi merupakan catatan peristiwa yang sudah berlalu. Dokumen bisa berbentuk tulisan, gambar atau karya-karya dari seseorang, dokumen tulisan seperti catatan harian, biografi, peraturan, kebijakan daerah termasuk didalamnya jurnal-jurnal dan hasil-hasil penelitian yang relevan dengan topik atau masalah yang diangkat.

2. Wawancara Mendalam (indepth interview)

Wawancara adalah merupakan pertemuan dua orang untuk bertukar informasi dan ide melalui serangkaian tanya jawab, sehingga dapat dikonstruksikan dalam suatu topik tertentu.

Dengan demikian interview dalam penelitian ini adalah penulis mengadakan wawancara dengan pihak-pihak yang berkompeten, yaitu kepada key informan maupun informan.

Pada tataran interview ini dimaksudkan untuk mendapatkan data atau informasi yang berkaitan dengan penerapan 5 (lima) nilai budaya kerja pada pejabat yang ada didalam struktur baik Kementerian Agama Kabupaten Jayapura dan maupun Kantor Kementerian Agama Kota Jayapura

3. Triangulasi

Dalam teknik pengumpulan data, triangulasi diartikan sebagai teknik pengumpulan data yang bersifat menggabungkan dari berbagai teknik pengumpulan data dan sumber data yang telah ada (sugiono 2013:83). Bila peneliti melakukan pengumpulan data dengan triangulasi, maka sebenarnya peneliti mengumpulkan data yang sekaligus menguji kredibilitas data, yaitu mengecek kredibilitas data dengan berbagai teknik pengumpulan data dan berbagai sumber data.

Pengumpulan data triangulasi ada dua, yaitu: *Triangulasi teknik*, yang berarti penulis menggunakan teknik pengumpulan data yang berbeda-beda untuk mendapatkan data dari sumber yang sama. *Triangulasi sumber*, berarti untuk mendapatkan data dari sumber yang berbeda-beda dengan teknik yang sama.

G. Instrumen Pengumpulan data

Sugiyono (2014:133) menyatakan bahwa instrumen penelitian digunakan untuk mengukur nilai variabel yang akan diteliti. Secara lebih detail Arikunto (2013:203) menjelaskan bahwa instrumen penelitian adalah alat atau fasilitas yang digunakan oleh peneliti dalam mengumpulkan data agar pekerjaannya lebih mudah dan hasilnya lebih baik, dalam arti lebih cermat, lengkap, dan sistematis sehingga lebih mudah diolah. Secara garis besar, instrumen dibedakan menjadi dua, yaitu tes dan non tes. Menurut Arifin (2014:226) instrumen tes memiliki sifat mengukur, sedangkan instrumen nontes memiliki sifat menghimpun. Instrumen tes terdiri dari beberapa jenis, seperti tes tertulis, lisan, dan tindakan. Instrumen nontes terdiri dari angket, pedoman observasi, pedoman wawancara, pedoman dokumentasi, peralatan mekanik, daftar check, dan skala.

Sehubungan dengan penelitian ini menggunakan metode wawancara yaitu teknik pengumpulan data yang dilakukan melalui percakapan dan tanya jawab, Disini peneliti melakukan pengamatan dan wawancara terhadap objek dan subjek penelitian dengan terjun ke lapangan dan terlibat langsung untuk mengadakan observasi/pengamatan dan wawancara

Menurut Creswell (Sudaryono, Margono, & Rahayu, 2013:35), pedoman wawancara berisi tentang uraian penelitian yang biasanya dituangkan dalam bentuk daftar pertanyaan agar proses wawancara dapat

berjalan dengan baik. Isi pertanyaan mencakup fakta, data, mengungkap perasaan, pikiran, dan alasan tingkah laku.

Dalam pelaksanaan wawancara, pertanyaan pertanyaan tersebut akan dikembangkan lebih lanjut sesuai dengan kondisi. Karenanya pendoman wawancara digunakan atau disiapkan berkaitan dengan indikator – indikator dalam variabel yang diteliti yakni Variabel : Lima Nilai Budaya Kerja yang meliputi Integritas, Profesionalitas, Inovasi, Tanggungjawab dan keteladan, serta Variabel Kinerja dengan Indikator : Kualitas Kerja, Komunikasi, Kecepatan, kemampuan dan Inisatif)

H. Teknik Analisa Data

Analisis data dalam penelitian kualitatif dilakukan sejak sebelum memasuki lapangan, selama di lapangan, dan setelah selesai di lapangan. Sebelum memasuki lapangan analisis yang dilakukan adalah analisis terhadap data hasil studi pendahuluan, atau data sekunder yang akan digunakan untuk menentukan fokus penelitian.

Analisis data lapangan pada saat pengumpulan data berlangsung yaitu dengan melakukan analisis terhadap jawaban yang diwawancarai. Jika jawaban yang diwawancarai setelah dianalisis terasa belum memuaskan, peneliti akan melanjutkan pertanyaan lagi, sampai tahap tertentu, diperoleh data yang dianggap kredibel. Miles dan Huberman (1984), dalam Sugiyono (2013:91), mengemukakan

bahwa aktivitas dalam analisis data kualitatif dilakukan secara interaktif dan berlangsung secara terus menerus sampai tuntas, sehingga datanya sudah jenuh.

Menurut Miles dan Huberman (2007:16) analisis data terdiri dari tiga alur kegiatan yang terjadi secara bersama-sama yaitu pengumpulan data, reduksi data, penyajian data, penarikan kesimpulan/verifikasi.

Adapun siklus dari keseluruhan proses analisis data oleh Miles dan Huberman digambarkan dalam skema berikut:

1. Reduksi Data

Reduksi data diartikan sebagai proses pemilihan, pemusatan perhatian pada penyederhanaan, pengabstrakan, dan transformasi data “kasar” yang muncul dari catatan-catatan tertulis di lapangan. Reduksi data berlangsung terus menerus selama penelitian di lapangan. Selama pengumpulan data berlangsung, terjadi tahapan reduksi selanjutnya membuat ringkasan, mengkode, menelusur tema, membuat gugus-gugus, membuat partisi, menulis memo. Reduksi data/proses transformasi ini berlanjut terus sesudah penelitian lapangan, sampai laporan akhir lengkap tersusun.

2. Penyajian Data

Penyajian data merupakan rangkaian kalimat yang disusun secara logis dan sistematis sehingga mudah dipahami. Kemampuan manusia sangat terbatas dalam menghadapi catatan lapangan yang bias, jadi mencapai ribuan halaman. Oleh karena itu diperlukan sajian data yang jelas dan sistematis dalam membantu peneliti menyelesaikan pekerjaannya.

3. Menarik Kesimpulan/Verifikasi

Penarikan kesimpulan sebagai dari satu kegiatan dari konfigurasi yang utuh. Kesimpulan-kesimpulan diverifikasi selama penelitian berlangsung. Verifikasi merupakan tinjauan ulang pada catatan-catatan lapangan dengan peninjauan kembali sebagai upaya untuk menempatkan salinan suatu temuan dalam seperangkat data yang lain. Singkatnya, makna-makna yang muncul dari data harus diuji kebenarannya, kekokohnya dan kecocokannya yakni yang merupakan validitasnya.

BAB. IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Dalam bab empat ini penulis akan membahas atau menyajikan tentang, (A). Gambaran Umum Lokasi Penelitian, (B). Hasil Penelitian, dan pembahasan, yang akan disajikan sebagai berikut:

A. Gambaran Umum Lokasi Penelitian

Kantor Kementerian Agama Kabupaten Jayapura dan Kantor Kementerian Agama Kota Jayapura dalam tugas kewilayahannya secara struktural berada pada kordinasi Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Papua. Kantor Kementerian Agama kabupaten/kota sebagaimana Peraturan Menteri Agama Nomor 19 Tahun 2019 dimaksud dalam Pasal 1 ayat (2) huruf b berkedudukan di kabupaten/kota, berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Kepala Kantor Wilayah Kementerian Agama provinsi.

Kementerian Agama Kota Jayapura berkedudukan di Kota Jayapura Ibu kota Provinsi Papua, memiliki jangkauan layanan sebagaimana luas luas Kota Jayapura adalah 940 Km² atau 940.000 Ha, terdiri dari 5 distrik, terbagi habis menjadi 25 kelurahan dan 14 kampung. Kota Jayapura terletak pada 1°28'17,26"LS - 3°58'082"LS dan 137°34'10,6"BT - 141°0'8'22"BT.

Sedangkan Kementerian Agama Kabupaten Jayapura Kabupaten Jayapura memiliki jangkauan layanan terdiri atas 19 distrik, 5 kelurahan dan 139 kampung dengan total luas 17.516,60 km² dan jumlah penduduk tahun 2020, kabupaten ini jumlah penduduk sebanyak 170.167 jiwa.^[1] jiwa dengan sebaran penduduk 15 jiwa/km². Sebagaimana tugas dan fungsi layanan kemenag dalam bidang keagamaan, dari sebaran umat bergaman, pada kantor wilayah kementerian Agama Provinsi Papua menggambarkan bahwa jumlah umat beragama kota jayapura 399. 694 jiwa, (Islam : 182.619 ; Kristen : 130.063 jiwa ; Katolik : 84.478 ; Hindu : 741 Jiwa dan Budha : 1.237 3). Dan Kab8upaten Jayapura, dengan sebarannya adalah Agama Islam : 34.069, Kristen : 150.327, Katolik ; 293 jiwa , Hindu : 233 jiwa dan Budha : 196 jiwa

Mengingat letak dan wilayah yang berada di Ibu Kota Provinsi Papua, serta layanan yang sangat kompleks dan menjangkau berbagai kalangan umat beragama yang sangat beragam, maka potret performancenya Kementerian Agama Kabupaten Jayapura dan Kota Jayapura menjadi tolak ukur layanan bagi Kementerian Agama Provinsi Papua. Dalam capaian keberhasilan kinerja Kemenag Kabupaten Jayapura dan Kemenag Kota Jayapura selama ini selalu menjadi ukuran bagi masyarakat, Sedikit banyaknya pasti dikaitkan dengan Kantor Kementerian Agama Kabupaten Jayapura dan Kota Jayapura .

1. Kantor Kementerian Agama Kabupaten Jayapura

1.1. Kedudukan, Tugas Pokok dan Fungsi

Kantor Kementerian Agama Kabupaten Jayapura sebagaimana dalam Peraturan Menteri Agama Nomor 19 Tahun 2019 tentang Organisasi dan Tata Kerja Instansi Vertikal Kementerian Agama mempunyai peran strategis dalam memberikan pelayanan terhadap kehidupan umat beragama di Kota Jayapura. Diamanatkan dalam peraturan pemerintah Nomor 62 Tahun 2005 pasal 63, bahwa Kementerian Agama mempunyai tugas strategis yaitu membantu presiden dalam menyelenggarakan sebagian urusan pemerintahan di bidang keagamaan yang mencakup bidang urusan agama dan bidang pendidikan agama dan keagamaan, sebagaimana tugas dan fungsi sebagai berikut :

- 1.1.1. Perumusan dan penetapan visi, misi, dan kebijakan teknis di bidang pelayanan dan bimbingan kehidupan beragama kepada masyarakat di kabupaten/kota;
- 1.1.2. Pelayanan, bimbingan, dan pembinaan kehidupan beragama; Pelayanan, bimbingan, dan pembinaan haji dan umrah, serta zakat dan wakaf;
- 1.1.3. Pelayanan, bimbingan, dan pembinaan di bidang pendidikan madrasah, pendidikan agama, dan pendidikan keagamaan;
- 1.1.4. Pembinaan kerukunan umat beragama;

- 1.1.5. Pelaksanaan kebijakan teknis di bidang pengelolaan administrasi dan informasi;
- 1.1.6. Pengoordinasian perencanaan, pengendalian, pengawasan, dan evaluasi program;
- 1.1.7. Pelaksanaan hubungan dengan pemerintah daerah, instansi terkait, dan lembaga masyarakat dalam rangka pelaksanaan tugas Kementerian Agama di kabupaten/kota

Dalam pelaksanaan tugas pokok dan fungsi dirincikan sebagai berikut :

- (1) Subbagian Tata Usaha bertugas melakukan penyiapan bahan koordinasi penjabaran kebijakan teknis dan kegiatan, pelayanan urusan persuratan, administrasi perencanaan, kepegawaian, keuangan dan barang milik negara, keorganisasian dan ketatalaksanaan, penyusunan keputusan, kerumahtanggaan, kearsipan, hubungan masyarakat, serta publikasi, data dan informasi.
- (2) Seksi Pendidikan Islam bertugas melakukan pelayanan, bimbingan teknis, pengelolaan data dan informasi, serta penyusunan rencana dan pelaporan di bidang pendidikan raudlatul athfal, madrasah ibtidaiyah, madrasah tsanawiyah, pendidikan agama Islam, pendidikan diniyah, dan pondok pesantren.

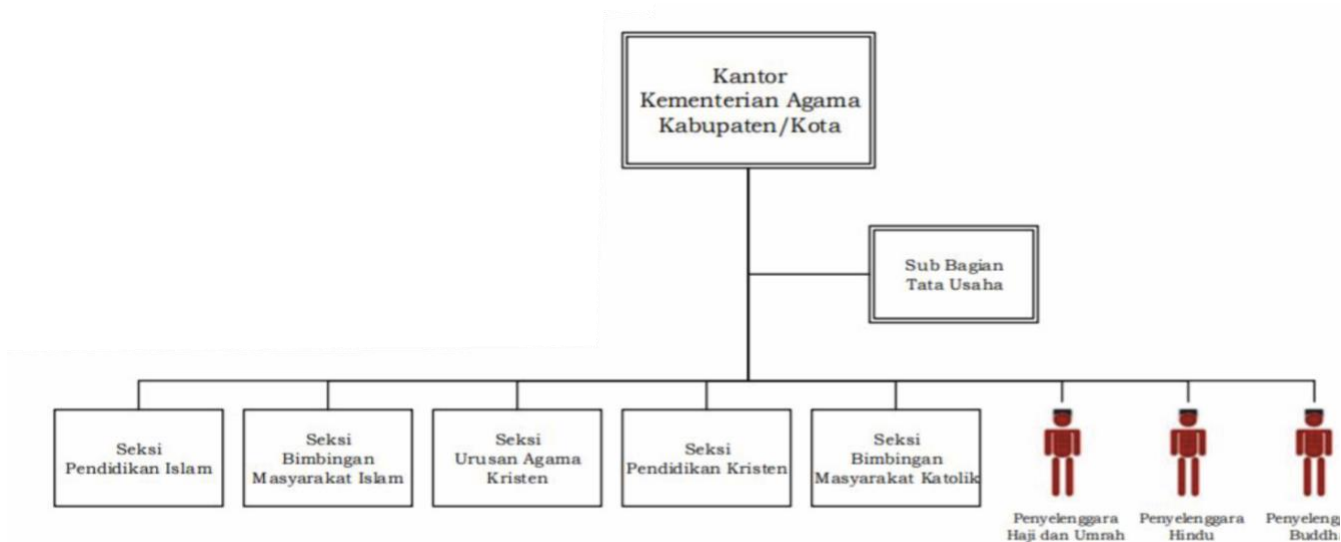
- (3) Seksi Bimbingan Masyarakat Islam bertugas melakukan pelayanan, bimbingan teknis, pengelolaan data dan informasi, serta penyusunan rencana dan pelaporan di bidang urusan agama Islam dan bina syariah, bina kantor urusan agama dan keluarga sakinah, penerangan agama Islam, serta pemberdayaan zakat dan wakaf.
- (4) Seksi Urusan Agama Kristen bertugas melakukan pelayanan, bimbingan teknis, pengelolaan data dan informasi, serta penyusunan rencana dan pelaporan di bidang kelembagaan, penyuluhan, dan budaya keagamaan Kristen.
- (5) Seksi Pendidikan Kristen bertugas melakukan pelayanan, bimbingan teknis, pengelolaan data dan informasi, serta penyusunan rencana dan pelaporan di bidang pendidikan agama dan pendidikan keagamaan Kristen.
- (6) Seksi Bimbingan Masyarakat Katolik bertugas melakukan pelayanan, bimbingan teknis, pengelolaan data dan informasi, serta penyusunan rencana dan pelaporan di bidang kelembagaan, penyuluhan, pemberdayaan umat, pendidikan agama, dan pendidikan keagamaan Katolik.

- (7) Penyelenggara Haji dan Umrah bertugas melakukan pelayanan, bimbingan teknis, pengelolaan data dan informasi, serta penyusunan rencana dan pelaporan di bidang pendaftaran dan pembatalan haji, bimbingan manasik, bina haji reguler, penyelenggara haji khusus dan umrah, transportasi dan dokumen haji reguler, serta administrasi keuangan haji.
- (8) Penyelenggara Hindu bertugas melakukan pelayanan, bimbingan teknis, pengelolaan data dan informasi, serta penyusunan rencana dan pelaporan di bidang kelembagaan, penyuluhan, pemberdayaan umat, pendidikan agama, dan pendidikan keagamaan Hindu.
- (9) Penyelenggara Buddha bertugas melakukan pelayanan, bimbingan teknis, pengelolaan data dan informasi, serta penyusunan rencana dan pelaporan di bidang kelembagaan, penyuluhan, pemberdayaan umat, pendidikan agama, dan pendidikan keagamaan Buddha.

1.2. Struktur dan Susunan Organisasi

Dalam melaksanakan pencapaian tugas pokok dan fungsi Kementerian Agama Kabupaten Jayapura, maka digerahkan melalui Susunan strktur organisasi Kantor yang terdiri atas: a. Subbagian Tata Usaha; b. Seksi Pendidikan Islam; c. Seksi Bimbingan Masyarakat Islam; d. Seksi Urusan Agama Kristen; e. Seksi Pendidikan Kristen; f. Seksi Bimbingan Masyarakat Katolik; g. Penyelenggara Haji dan Umrah; h. Penyelenggara Hindu; i. Penyelenggara Buddha; dan j. Kelompok Jabatan Fungsional, sebagai berikut :

4.1 Gambar Struktur Organisasi Kementerian Agama Kabupaten Jayapura



Negeri Sipil, yang berada pada struktur tugas jabatan eselon yaitu Bagian Tata Usaha (sekjen), Seksi Pendidikan Islam, Seksi Bimbingan Masyarakat Islam (Bimas Islam), Seksi Urusan Agama Kristen, Seksi Pendidikan Kristen, Seksi Bimbingan Masyarakat Katoliki, Penyelenggara Haji dan Umbroh, Penyelenggara Hindu dan Penyelenggara Budha .

Adapun komposinya dapat digambarkan sebagai berikut :

4.1. Keadaan Pegawai Berdasarkan Tugas Fungsi dan Jabatan Eselon

No	Jenis dan Uraian Tugas	Jumlah
1	Sekjen/Bagian Tata Usaha	11 orang
2	Seksi Pendidikan Islam	3 orang
3	Seksi Bimbingan Masyarakat Islam	2 orang
4	Seksi Urusan Agama Kristen	3 orang
5	Seksi Pendidikan Kristen	5 orang
6	Seksi Bimbingan Masyarakat Katolik	3 orang
7	Penyelenggara Haji dan Umbroh	2 orang
8	Penyelenggara Hindu	1 orang
9	Penyelenggara Budha	1 orang
Jumlah		31 Orang

Sumber : diolah dari data Nominatif Kepegawaian Kemenag Kabupaten Jayapura

4.2. Keadaan Pegawai Berdasarkan Pendidikan dan Jenis Kelamin

No	Jenis dan Uraian Tugas	Jenis Pendidikan			Jenis Kelamin	
		S2	S1	D3/SMA	L	P
1	Sekjen/Bagian Tata Usaha	2	8	1	4	7
2	Seksi Pendidikan Islam	1	2	-	1	2
3	Seksi Bimbingan Masyarakat Islam	-	2	-	1	1
4	Seksi Urusan Agama Kristen	1	1	1	2	1
5	Seksi Pendidikan Kristen	-	4	1	1	4
6	Seksi Bimbingan Masyarakat Katolik	-	3	-	1	2
7	Penyelenggara Haji dan Umbroh	2	-	-	2	-
8	Penyelenggara Hindu	1	-	-	1	-
9	Penyelenggara Budha	-	1	-	-	1
Jumlah		7	21	3	13	18

Sumber : diolah dari data Nominatif Kepegawaian Kemenag Kabupaten Jayapura

4.3. Keadaan Pegawai Berdasarkan Golongan dan Jabatan Eselon

No	Jenis dan Uraian Tugas	Jabatan Eselon				Pangkat/ Golongan			
		IIIa	IVa	IVb	Pelak- sana	I	II	III	IV
1	Sekjen/Bagian Tata Usaha	1	1	-	9	-	-	9	2
2	Seksi Pendidikan Islam	-	1	-	2	-	-	3	-
3	Seksi Bimbingan Masyarakat Islam	-	1	-	1	-	-	2	-
4	Seksi Urusan Agama Kristen	-	1	-	2	-	-	2	1
5	Seksi Pendidikan Kristen	-	1	-	4	-	1	4	-
6	Seksi Bimbingan Masyarakat Katolik	-	1	-	2	-	-	3	-
7	Penyelenggara Haji dan Umbroh	-	-	1	1	-	-	1	1
8	Penyelenggara Hindu	-	-	1	-	-	-	1	-
9	Penyelenggara Budha	-	-	1	-	-	-	1	-
Jumlah		1	6	3	21	-	1	26	4

Sumber : diolah dari data Nominatif Kepegawaian Kemenag Kabupaten Jayapura

Berdasarkan tabel terlihat bahwa secara keseluruhan Kementerian Agama Kabupaten Jayapura dari Pendidikan sangat memadai yang digambarkan 31 pegawai adalah paling banyak strata satu (S1) berjumlah 21 orang dan Strata dua ada 7 orang, sedangkan dari usia prduktif berusia antara 40 s.d 49 tahun sebanyak 27 orang sedangkan yang paling sedikit berusia di bawah diatas 57 tahun sebanyak 4 orang. Serta dari kepangkatan, 4 orang ada pada golongan IV, dan paling banyak berada pada golongan III.

2. Kantor Kementerian Agama Kota Jayapura

2.1.Kedudukan, Tugas Pokok dan Fungsi.

Kantor Kementerian Agama Kota Jayapura sebagaimana dalam Peraturan Menteri Agama Nomor 19 Tahun 2019 tentang Organisasi dan Tata Kerja Instansi Vertikal Kementerian Agama mempunyai peran strategis dalam memberikan pelayanan terhadap kehidupan umat beragama di Kota Jayapura. Damanatkan dalam Peraturan Pemerintah Nomor 62 Tahun 2005 pasal 63, bahwa Kementerian Agama mempunyai tugas strategis yaitu membantu presiden dalam menyelenggarakan sebagian urusan pemerintahan di bidang keagamaan yang mencakup bidang urusan agama dan bidang pendidikan agama dan keagamaan.

Adapun tugas dan fungsi Kantor Kementerian Agama Kota Jayapura yaitu :

- a. Perumusan dan penetapan visi, misi, dan kebijakan teknis di bidang pelayanan dan bimbingan kehidupan beragama kepada masyarakat di kabupaten/kota;
- b. Pelayanan, bimbingan, dan pembinaan kehidupan beragama;
- c. Pelayanan, bimbingan, dan pembinaan haji dan umrah, serta zakat dan wakaf;
- d. Pelayanan, bimbingan, dan pembinaan di bidang pendidikan madrasah, pendidikan agama, dan pendidikan keagamaan;
- e. Pembinaan kerukunan umat beragama;
- f. Pelaksanaan kebijakan teknis di bidang pengelolaan administrasi dan informasi;
- g. Pengoordinasian perencanaan, pengendalian, pengawasan, dan evaluasi program; dan
- h. Pelaksanaan hubungan dengan pemerintah daerah, instansi terkait, dan lembaga masyarakat dalam rangka pelaksanaan tugas Kementerian Agama di kabupaten/kota.

Tugas pokok dan fungsi dirincikan dalam tugas jabatan sebagaimana Pasal 622 sebagai berikut :

- (1) Subbagian Tata Usaha bertugas melakukan penyiapan bahan koordinasi penjabaran kebijakan teknis dan kegiatan, pelayanan urusan persuratan, administrasi perencanaan, kepegawaian, keuangan dan barang milik negara, keorganisasian dan ketatalaksanaan, penyusunan keputusan, kerumahtanggaan, kearsipan, hubungan masyarakat, serta publikasi, data dan informasi.
- (2) Seksi Pendidikan Islam bertugas melakukan pelayanan, bimbingan teknis, pengelolaan data dan informasi, serta penyusunan rencana dan pelaporan di bidang pendidikan raudlatul athfal, madrasah ibtidaiyah, madrasah tsanawiyah, pendidikan agama Islam, pendidikan diniyah, dan pondok pesantren.
- (3) Seksi Bimbingan Masyarakat Islam bertugas melakukan pelayanan, bimbingan teknis, pengelolaan data dan informasi, serta penyusunan rencana dan pelaporan di bidang urusan agama Islam dan bina syariah, bina kantor urusan agama dan keluarga sakinah, penerangan agama Islam, serta pemberdayaan zakat dan wakaf.
- (4) Seksi Urusan Agama Kristen bertugas melakukan pelayanan, bimbingan teknis, pengelolaan data dan informasi, serta penyusunan rencana dan pelaporan di bidang kelembagaan, penyuluhan, dan budaya keagamaan Kristen.

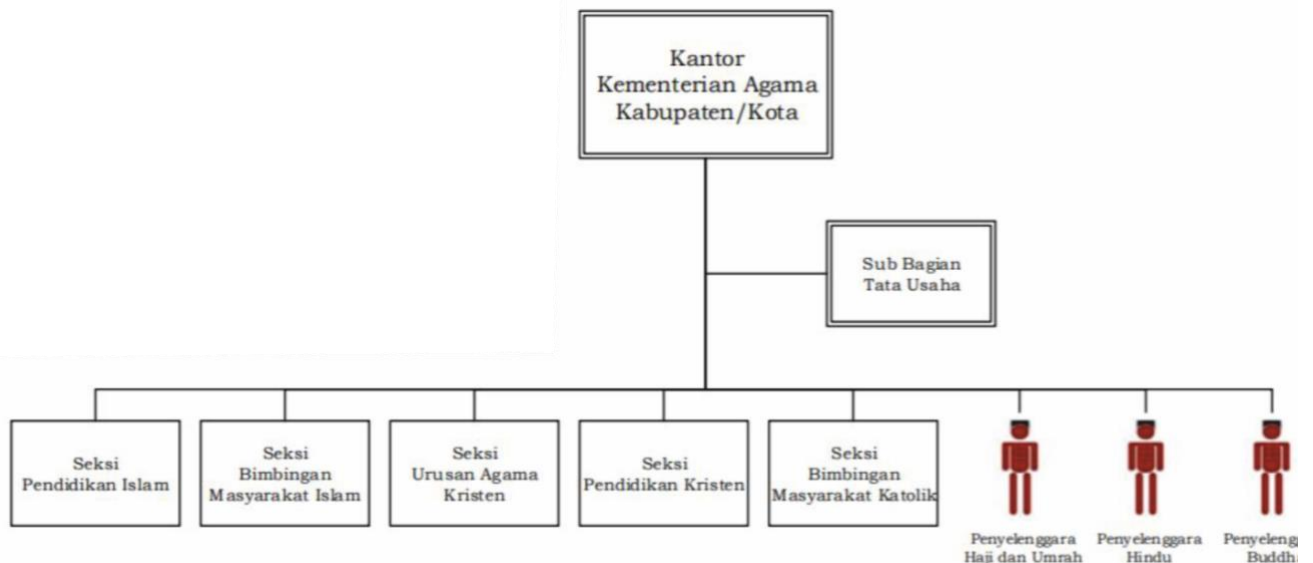
- (5) Seksi Pendidikan Kristen bertugas melakukan pelayanan, bimbingan teknis, pengelolaan data dan informasi, serta penyusunan rencana dan pelaporan di bidang pendidikan agama dan pendidikan keagamaan Kristen.
- (6) Seksi Bimbingan Masyarakat Katolik bertugas melakukan pelayanan, bimbingan teknis, pengelolaan data dan informasi, serta penyusunan rencana dan pelaporan di bidang kelembagaan, penyuluhan, pemberdayaan umat, pendidikan agama, dan pendidikan keagamaan Katolik.
- (7) Penyelenggara Haji dan Umrah bertugas melakukan pelayanan, bimbingan teknis, pengelolaan data dan informasi, serta penyusunan rencana dan pelaporan di bidang pendaftaran dan pembatalan haji, bimbingan manasik, bina haji reguler, penyelenggara haji khusus dan umrah, transportasi dan dokumen haji reguler, serta administrasi keuangan haji.
- (8) Penyelenggara Hindu bertugas melakukan pelayanan, bimbingan teknis, pengelolaan data dan informasi, serta penyusunan rencana dan pelaporan di bidang kelembagaan, penyuluhan, pemberdayaan umat, pendidikan agama, dan pendidikan keagamaan Hindu.

- (9) Penyelenggara Buddha bertugas melakukan pelayanan, bimbingan teknis, pengelolaan data dan informasi, serta penyusunan rencana dan pelaporan di bidang kelembagaan, penyuluhan, pemberdayaan umat, pendidikan agama, dan pendidikan keagamaan Buddha.

2.2. Struktur Organisasi

Dalam melaksanakan pencapaian tugas pokok dan fungsi Kementerian Kabupaten Jayapura, maka digerahkan melalui Susunan struktur organisasi Kantor yang terdiri atas: a. Subbagian Tata Usaha; b. Seksi Pendidikan Islam; c. Seksi Bimbingan Masyarakat Islam; d. Seksi Urusan Agama Kristen; e. Seksi Pendidikan Kristen; f. Seksi Bimbingan Masyarakat Katolik; g. Penyelenggara Haji dan Umrah; h. Penyelenggara Hindu; i. Penyelenggara Buddha; dan j. Kelompok Jabatan Fungsional, sebagai berikut :

4.2. Gambar Struktur Organisasi Kementerian Agama Kabupaten Jayapura



2.3. Profil SDM Kementerian Agama Kota Jayapura

Dalam menjalankan tugas dan fungsinya, Kantor Kementerian Agama Kota Jayapura memiliki 35 ASN tenaga administrasi dapat digambarkan dalam tabel sebagai berikut :

4.4. Tabel Keadaan Pegawai Berdasarkan Jenis Tugas

No	Jenis dan Uraian Tugas	Jumlah
1	Sekjen/Bagian Tata Usaha	10 orang
2	Seksi Pendidikan Islam	4 orang
3	Seksi Bimbingan Masyarakat Islam	5 orang
4	Seksi Urusan Agama Kristen	4 orang
5	Seksi Pendidikan Kristen	4 orang
6	Seksi Bimbingan Masyarakat Katolik	3 orang
7	Penyelenggara Haji dan Umbroh	3 orang
8	Penyelenggara Hindu	1 orang
9	Penyelenggara Budha	1 orang
Jumlah		35 Orang

Sumber : diolah dari data Nominatif Kepegawaian Kemenag Kota Jayapura

4.5. Tabel Keadaan Pegawai Berdasarkan Pendidikan dan Jenis Kelamin

No	Jenis dan Uraian Tugas	Jenis Pendidikan			Jenis Kelamin	
		S2	S1	D3/SMA	L	P
1	Sekjen/Bagian Tata Usaha	1	9	-	4	6
2	Seksi Pendidikan Islam	1	3	-	1	3
3	Seksi Bimbingan Masyarakat Islam	-	5	-	2	3
4	Seksi Urusan Agama Kristen	-	4	-	-	4
5	Seksi Pendidikan Kristen	-	4	-	-	4
6	Seksi Bimbingan Masyarakat Katolik	-	3	-	1	2
7	Penyelenggara Haji dan Umbroh	-	3	-	2	1
8	Penyelenggara Hindu	-	1	-	1	-
9	Penyelenggara Budha	1	-	-	1	-
Jumlah		3	31	-	12	22

Sumber : diolah dari data Nominatif Kepegawaian Kemenag Kota Jayapura

4.6. Keadaan Pegawai Berdasarkan Golongan dan Jabatan Eselon

No	Jenis dan Uraian Tugas	Jabatan Eselon				Pangkat/ Golongan			
		IIIa	IVa	IVb	Pelaksana	I	II	III	IV
1	Sekjen/Bagian Tata Usaha	1	1	-	9	-	-	9	2
2	Seksi Pendidikan Islam	-	1	-	2	-	-	3	-
3	Seksi Bimbingan Masyarakat Islam	-	1	-	1	-	-	2	-
4	Seksi Urusan Agama Kristen	-	1	-	2	-	-	2	1
5	Seksi Pendidikan Kristen	-	1	-	4	-	1	4	-
6	Seksi Bimbingan Masyarakat Katolik	-	1		2	-	-	3	-
7	Penyelenggara Haji dan Umbroh	-	-	1	1	-	-	1	1
8	Penyelenggara Hindu	-	-	1	-	-	-	1	-
9	Penyelenggara Budha	-	-	1	-	-	-	1	-
Jumlah		1	6	3	21	-	1	26	4

Sumber : diolah Nominatif Kepegawaian Kemenag Kabupaten Jayapura

Berdasarkan data secara keseluruhan Kementerian Agama Kabupaten Kota dari menunjukkan derjat Pendidikan dikategorikan memadai, dari 35 pegawai, strata satu (S1) sebanyak 31 orang dan Strata dua ada 3 orang, sedangkan dari usia produktif berusia antara 40 s.d 49 tahun sebanyak 30 orang sedangkan yang paling sedikit berusia di bawah diatas 57 tahun sebanyak 4 orang. Serta dari kepangkatan, 4 orang ada pada golongan IV, dan paling banyak pada golongan III.

B. Hasil Penelitian

B.1. Deskripsi Data Penelitian

1. Implementasi Lima Nilai Budaya Kerja Pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Jayapura.

1). Variabel Lima Nilai Budaya Kerja

a. Integritas

Integritas, adalah keselarasan antara hati, pikiran, perkataan, dan perbuatan yang baik dan benar dengan indikator positif: Bertekad dan berkemauan untuk berbuat baik dan benar, berpikir positif, arif dan bijaksana dalam melaksanakan tugas dan fungsi; mematuhi peraturan perundang-undangan yang berlaku serta menolak korupsi, suap atau gratifikasi.

Berikut ini pendapat atau penjelasan dari salah seorang informan kunci yang juga merupakan staf pegawai yang menduduki jabatan analisis tenaga pendidik berinisial (A.B) yang menuturkan pernyataan atau pendapatnya berikut ini;

“Lima nilai budaya kerja adalah nilai yang harus dimiliki oleh setiap ASN agar terhindar dari bentuk pelanggaran dan penyimpangan, dalam bekerja sebagian besar pegawai sudah mematuhi peraturan dan perundang-undangan namun ada sebagian juga yang tidak disiplin. Mengenai sikap korupsi, suap atau gratifikasi sudah dicanangkan oleh Kementerian Agama Kabupaten Jayapura sehingga menjadi prinsip kerja bagi setiap ASN untuk menolak gratifikasi. Dalam pekerjaan sehari-hari para pegawai sudah menunjukkan sikap moral dan tanggungjawab dalam melayani masyarakat”. (Hasil wawancara).

Hal yang sama juga diungkapkan pula oleh salah seorang staf sebagai analisis informasi pengembangan pendidik berinisial (S.N) yang menyampaikan pernyataannya berikut ini;

“Sebagian besar pegawai dalam bekerja sudah mematuhi peraturan dan perundang-undangan, namun juga ada yang bekerja tidak mengindahkan dan mengabaikan aturan terlebih berkaitan dengan disiplin. Dalam hal korupsi, suap atau gratifikasi sudah dicanangkan dan menjadi prinsip kerja ASN di Kementerian Agama Kabupaten Jayapura”.(Hasil wawancara)

Pendapat atau pernyataan diatas dipertegas pula oleh seorang staf pegawai lainnya berinisial (SL) yang memberikan pendapatnya berikut ini;

“Sebagian pegawai bekerja dengan mematuhi peraturan perundang-undangan , namun ada juga yang bekerja tidak mengindahkan atau mengabaikan peraturan terlebih berkenaan dengan disiplin. Kemudian para pegawai baik pimpinan dan bawahan bersikap menolak korupsi, suap maupun gratifikasi semua pelayanan dilaksanakan tanpa ada pungutan biaya”.(Hasil wawancara)

Pendapat atau pernyataan diatas dikonfirmasi dan dipertegas oleh Pejabat Pejabat Pengawas di tingkat sekjen (EH) membenarkan bahwa

“setiap pegawai telah memahami kewajibanya selaku ASN dan melaksanakan tugas dengan mematuhi peraturan perundang-undangan, termasuk disiplin masuk kantor dan pulang kantor” karena semua tugas dan tanggungjawab telah dimiliki oleh setiap pegawai .(Hasil wawancara)

b. Profesionalitas

Profesionalitas adalah bekerja secara disiplin, kompeten, dan tepat waktu dengan hasil terbaik dengan indikator positif antara lain melakukan pekerjaan sesuai dengan kompetensi jabatan, disiplin dan bersungguh-sungguh dalam bekerja, melakukan pekerjaan secara teratur, melaksanakan dan menyelesaikan tugas dengan tepat waktu, serta menerima reward dan punishment sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

Untuk melihat tingkat profesionalitas, selanjutnya dapat ditelusuri dari seorang informan kunci sebagai penyuluh berinisial (B.W) yang mengemukakan pendapatnya berikut ini;

“Para pegawai selalu melaksanakan pekerjaan secara teratur dan menyelesaikan dengan tepat waktu berdasarkan petunjuk dan arahan serta uraian kerja yang disampaikan oleh pimpinan di masing-masing bagian atau unit kerja. Para pegawai baik pimpinan maupun bawahan dalam melaksanakan pekerjaan belum pernah mendapatkan hukuman sesuai ketentuan yang berlaku”.(Hasil wawancara)

Hal yang sama juga diungkapkan pula oleh salah seorang staf pegawai lainnya berinisial (M.P.) yang menyampaikan pendapat atau pernyataannya berikut ini;

“Dalam melaksanakan pekerjaan sehari-hari di kantor oleh para pegawai sebagian besar sudah terlaksana dengan baik, akan tetapi masih ditemui sebagian dari para pegawai terkait dengan disiplin kerja masih sering terlambat. Untuk reward dan punishment belum ada ketentuan yang baku, akan tetapi setiap tindakan kerja yang tidak sesuai selalu diberi peringatan untuk diperhatikan secara baik oleh pimpinan”.(Hasil wawancara)

Pendapat atau pernyataan diatas dipertegas pula oleh seorang staf pegawai lainnya berinisial (O.F) yang memberikan pendapatnya berikut ini;

“Dalam melaksanakan pekerjaan secara teratur dan menyelesaikan tugas dengan tepat waktu saya kira semua pegawai di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Jayapura semuanya telah melakukan pekerjaan secara teratur dan tepat waktu, pegawai juga menerima reward dan punishment sesuai dengan ketentuan yang berlaku”. (Hasil wawancara)

c. Inovasi

Inovasi adalah menyempurnakan yang sudah ada dan mengkreasi hal baru yang lebih baik, dengan indikator positif yakni; selalu melakukan penyempurnaan dan perbaikan secara berkala dan berkelanjutan; Bersikap terbuka dan menerima ide-ide baru yang konstruktif; Meningkatkan kompetensi dan kapasitas pribadi; Berani mengambil terobosan dan solusi dalam memecahkan masalah; Memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi dalam bekerja secara efektif dan efisien.

Untuk melihat inovasi dari para pegawai Kementerian Agama Kabupaten Jayapura, selanjutnya dapat ditelusuri dari seorang informan kunci sebagai Kasie Pendidikan Kristen berinisial (O.F) yang mengemukakan pendapat atau pernyataannya berikut ini;

“Manajemen kantor selalu melakukan penyempurnaan dan perbaikan secara berkala dan berkelanjutan, bersikap terbuka dan menerima ide-ide baru yang konstruktif. Disamping itu juga manajemen kantor melakukan inovasi dan memanfaatkan teknologi informasi digital secara efektif dan efisien”.(Hasil wawancara)

Kemudian hal yang sama pula dipertegas oleh informan lainnya yang juga merupakan salah satu staf Penyulu Kristen yang bekerja pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Jayapura berinisial (S.A) sebagaimana pernyataannya yang dapat dirangkum berikut ini;

“Iya, manajemen kantor selalu menerima ide-ide baru dalam menjalankan pekerjaan dan selalu menyempurnakan dan perbaikan secara berkala. Disamping itu inovasi Iptek selalu membantu pekerjaan ASN secara efektif dan efisien”.(Hasil wawancara)

Pendapat atau pernyataan diatas dipertegas pula oleh seorang staf pegawai lainnya berinisial (B.W) yang memberikan pendapatnya berikut ini;

“Pelaksanaan pekerjaan sehari-hari manajemen kantor selalu melakukan penyempurnaan berkala dan berkelanjutan, bersifat inovasi dalam pengawasan dan pertanggungjawaban kepada pimpinan. Lewat pelayanan satu pintu manajemen kantor memanfaatkan teknologi informasi digital dan komunikasi dalam kerja secara efektif dan efisien”.(Hasil wawancara)

d. Tanggungjawab

Tanggungjawab adalah bekerja secara tuntas dan konsekuen dengan indikator positif: Menyelesaikan pekerjaan dengan baik dan tepat waktu, berani mengakui kesalahan, bersedia menerima konsekuensi, dan melakukan langkah-langkah perbaikan, mengatasi masalah dengan segera; Komitmen dengan tugas yang diberikan.

Untuk melihat inovasi dari para pegawai Kementerian Agama Kabupaten Jayapura, selanjutnya dapat ditelusuri dari seorang informan kunci yang berinisial (B.W) yang mengemukakan pendapat atau pernyataannya berikut ini;

“Dalam pelaksanaan pekerjaan sehari-hari para pegawai baik pimpinan dan bawahan selalu menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu dan penuh rasa tanggungjawab. Kalaupun ada kesalahan dalam pekerjaan itu adalah konsekuensi sebagai rasa tanggung diikuti dengan melakukan langkah-langkah perbaikan”.(Hasil wawancara)

Kemudian hal yang sama pula dipertegas oleh informan lainnya yang juga Kasie Pendidikan Kristen yang bekerja pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Jayapura berinisial (O.F) sebagaimana pernyataannya yang dapat dirangkum berikut ini;

“Dalam pelaksanaan pekerjaan sehari-hari para pegawai mempunyai komitmen untuk menyelesaikan pekerjaan dengan baik dan tepat waktu. Disamping itu juga para pegawai berani menerima konsekuensi dan melakukan langkah-langkah perbaikan bila terdapat kesalahan dalam pekerjaan”.(Hasil wawancara)

e. Keteladanan

Keteladanan adalah menjadi contoh yang baik bagi orang lain dengan indikator positif: berakhlak terpuji; memberikan pelayanan dengan sikap yang baik, penuh keramahan dan adil; membimbing dan memberi arahan kepada bawahan dan teman sejawat; melakukan pekerjaan yang baik dimulai dari diri sendiri.

Untuk melihat inovasi dari para pegawai Kementerian Agama Kabupaten Jayapura, selanjutnya dapat ditelusuri dari seorang informan kunci yang berinisial (B.W) yang mengemukakan pendapat atau pernyataannya berikut ini;

“Dalam pelaksanaan pekerjaan sehari-hari para pimpinan dan bawahan selalu memberikan sikap yang baik penuh keramahan dalam mewujudkan pelayanan. Pimpinan juga selalu membimbing dan memberi arahan lewat apel dan pertemuan kantor dan menjadi motivator”.(Hasil wawancara)

Hal yang sama juga diungkapkan pula oleh salah seorang staf pegawai lainnya berinisial (N.S) yang menyampaikan pendapat atau pernyataannya berikut ini;

“Dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari baik pimpinan maupun bawahan di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Jayapura mempunyai sikap pelayanan yang baik dan penuh keramahan, kepemimpinan di kantor ini selalu memberikan contoh keteladanan yang baik pula”.(Hasil wawancara)

Kemudian hal yang sama pula dipertegas oleh informan lainnya yang juga Kasie Pendidikan Kristen yang bekerja pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Jayapura berinisial (O.F) sebagaimana pernyataannya yang dapat dirangkum berikut ini;

“Dalam pelaksanaan pekerjaan sehari-hari sikap yang baik dan penuh keramahan selalu mewarnai setiap pelayanan yang diberikan oleh kantor ini kepada masyarakat. Selain itu kepemimpinan disini selalu menjadi teladan, membimbing dan mengarahkan para bawahan di kantor ini”.(Hasil wawancara)

Hal yang sama pula dipertegas oleh informan lainnya yang juga Penyelenggara Haji pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Jayapura berinisial (T) sebagaimana pernyataannya yang dapat dirangkum berikut ini;

“Dalam pelaksanaan pekerjaan sehari-hari Pemimpin dan bawahan yang merupakan satu kesatuan dan keramahan . Selain itu Pemimpin sangat mengayom dan selalu memberi bimbingan dan mengarahkan para bawahan dengan baik”.(Hasil wawancara)

Kemudian pula dikonfirmasi dengan salah satu pejabat pengawas dengan inisial (EH), menyatakan bahwa :

“Pelaksanaan pekerjaan sesungguhnya pegawai memiliki kesadaran untuk belajar hal hal yang baru dan menerima perubahan dalam cepat beradaptasi terutama dalam tugas yang berkaitan teknologo atau aplikasi”

2). Variabel Kinerja Pegawai

a. Kualitas Kerja

Kualitas kerja adalah wujud perilaku atau kegiatan yang dilaksanakan sesuai dengan harapan dan kebutuhan atau tujuan yang hendak dicapai secara efektif dan efisien. Kualitas kerja pegawai adalah seorang pegawai yang memenuhi syarat kualitatif yang dituntut oleh pekerjaannya, sehingga pekerjaan itu benar-benar dapat diselesaikan.

Berikut ini pendapat atau penjelasan dari salah seorang informan kunci yang juga merupakan staf pegawai pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Jayapura berinisial (B.W) yang menyampaikan pendapat atau pernyataannya berikut ini;

“Untuk kualitas hasil pekerjaan dari para pegawai di Kantor Kementerian Agama ini sangat memuaskan pimpinan maupun masyarakat yang dilayani berdasarkan pakta integritas wilayah birokrasi melayani”.(Hasil wawancara)

Kemudian hal yang sama dikemukakan pula oleh seorang informan lainnya yang bekerja dengan jabatan sebagai penyuluh Kristen berinisial (S.A) yang menyampaikan pendapatnya berikut ini;

“Kualitas hasil pekerjaan dari para pegawai di kantor ini memuaskan pimpinan maupun masyarakat, karena setiap ASN sudah bekerja sesuai dengan lima nilai budaya kerja dan kode etik yang berlaku di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Jayapura”.

Kemudian hal yang sama dikemukakan pula oleh informan lainnya yang juga Kasie Pendidikan Kristen yang bekerja pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Jayapura berinisial (O.F) sebagaimana pernyataannya yang dapat dirangkum berikut ini;

“Untuk hasil pekerjaan dari para pegawai dapat memuaskan pimpinan maupun masyarakat, di Kantor Kementerian Agama ini kualitas pelayanannya dapat memuaskan masyarakat yang dilayaninya karena selalu menggunakan standar pelayanan yang terbaik”.(Hasil wawancara)

b. Komunikasi

Melalui komunikasi maka dapat memberikan keterangan tentang pekerjaan yang membuat pegawai dapat bertindak dengan rasa tanggung jawab pada diri sendiri dan pada waktu bersamaan dapat mengembangkan semangat kerja organisasi. Adanya kerjasama yang harmonis ini diharapkan dapat meningkatkan semangat kerja para pegawai karena komunikasi berhubungan dengan keseluruhan proses pembinaan perilaku manusia dalam organisasi.

Untuk melihat sejauhmana komunikasi dari para pegawai Kementerian Agama Kabupaten Jayapura, selanjutnya dapat ditelusuri dari seorang informan kunci yang menjabat sebagai analisis informasi pengembangan pendidik berinisial (S.N) yang mengemukakan pendapat atau pernyataannya berikut ini;

“Dalam pelaksanaan pekerjaan sehari-hari, baik pimpinan maupun para bawahan, kami selalu membangun komunikasi yang harmonis dengan baik agar tercipta suasana kerja pada setiap harinya di kantor terasa nyaman”.(Hasil wawancara)

Kemudian hal yang sama dikemukakan pula oleh informan lainnya sebagai staf penyelenggara Bimas Budha pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Jayapura berinisial (SL) sebagaimana pernyataannya yang dapat dirangkum berikut ini;

“Iya dalam pelaksanaan pekerjaan sehari-hari kami membangun komunikasi dengan baik antara pimpinan dan bawahan dimasing-masing bagian atau unit kerja, dengan saling menegur agar tercipta suasana yang nyaman disamping mendorong kepada staf agar dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan baik”.(Hasil wawancara)

Kemudian hal yang sama dipertegas pula oleh informan lainnya yang juga Kasie Pendidikan Kristen yang bekerja pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Jayapura berinisial (O.F) sebagaimana pernyataannya yang dapat dirangkum berikut ini;

“Dalam melaksanakan pekerjaan sehari-hari baik itu pimpinan maupun para bawahan di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Jayapura selalu terjalin komunikasi yang harmonis agar tercipta suasana kerja yang nyaman dalam bekerja disamping dapat mendorong kepada para staf untuk dapat menyelesaikan semua tanggungjawabnya dengan baik”.(Hasil wawancara)

c. Kecepatan kerja

Faktor waktu merupakan factor yang cukup penting untuk diperhatikan dalam menyelesaikan tugas-tugas yang diemban, penyelesaian pekerjaan dalam waktu yang singkat mungkin identic dengan efektivitas dan efisiensi pekerjaan yang dicapai pegawai. Tingkat produktivitas sebuah organisasi dapat dinilai dari waktu yang diperlukan guna mencapai hasil yang akan dicapai organisasi yang bersangkutan pada suatu periode waktu.

Untuk melihat sejauhmana kecepatan kerja dari para pegawai Kementerian Agama Kabupaten Jayapura, selanjutnya dapat ditelusuri dari seorang informan kunci berinisial (B.W) yang mengemukakan pendapat atau pernyataannya berikut ini;

“Pegaai selalu loyalitas dalam melaksanakan pekerjaan sehari-hari kepada pimpinan pada masing-masing bidang atau unit kerja, serta dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat selama ini dilakukan dengan baik dan penuh rasa tanggung jawab”.(Hasil wawancara)

Kemudian pendapat sedikit berbeda dikemukakan pula oleh salah seorang staf pegawai lainnya yang menjabat sebagai Kasie pendidikan Kristen berinisial (O.F) yang mengemukakan pendapat atau pernyataannya berikut ini:

“Dalam melaksanakan pekerjaan sehari-hari yang dilaksanakan oleh para pegawai pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Jayapura untuk ketepatan waktu belum terpenuhi sepenuhnya, jika ada banyak hal yang perlu diselesaikan pada waktu yang sama, maka ada yang diprioritaskan untuk diselesaikan lebih dahulu”.(Hasil wawancara)

Selanjutnya pendapat yang sama dipertegas pula oleh seorang staf pegawai Kementerian Agama Kabupaten Jayapura, berinisial (S.N) yang menyampaikan pendapatnya berikut ini;

“Dalam melaksanakan pekerjaan kantor sehari-hari sebagian besar para pegawai udah bekerja dan melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya tepat waktu dan memuaskan pimpinan, namun kadang-kadang ada pegawai yang tidak melaksanakan tugas dan pekerjaannya tepat waktu”.(Hasil wawancara)

d. Kemampuan kerja

Kemampuan adalah kapasitas seseorang individu untuk mengerjakan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan”.Selanjutnya disebutkan pula bahwa kemampuan seorang individu berasal dari latar belakang pendidikan dan pengalaman serta mengenali tugas-tugasnya. Kemampuan adalah sesuatu yang dimiliki oleh individu untuk melaksanakan tugas atau pekerjaan yang dibebankan kepadanya.

Berdasarkan penjelasan para ahli diatas dapat disimpulkan bahwa kemampuan kerja merupakan tindakan seseorang yang dapat melakukan pekerjaan sesuai pengetahuan, latar belakang pendidikan dan pengalaman yang dimiliki dalam bidang pekerjaannya.

Untuk melihat sejauhmana kemampuan kerja dari para pegawai Kementerian Agama Kabupaten Jayapura, selanjutnya dapat ditelusuri dari seorang informan kunci berinisial (B.W) yang mengemukakan pendapat atau pernyataannya berikut ini;

“Pelaksanaan pekerjaan sehari-hari di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Jayapura para pegawai disini mempunyai kemampuan kerja yang baik dan dalam pelaksanaan pekerjaan sehari-hari dilaksanakan dengan penuh rasa tanggungjawab sesuai dengan tupoksinya masing-masing”.(Hasil kerja)

Kemudian hal yang sama disampaikan pula oleh informan lainnya yang juga Kasie Pendidikan Kristen yang bekerja pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Jayapura berinisial (O.F) sebagaimana pernyataannya yang dapat dirangkum berikut ini;

“Dalam melaksanakan pekerjaan sehari-hari para pegawai di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Jayapura, para pegawai disini sudah mempunyai kemampuan bekerja sama dengan baik sesuai dengan kompetensi dan keahliannya”.(Hasil wawancara)

Selanjutnya jawaban yang sama dipertegas lagi oleh seorang informan kunci lainnya berinisial (S.A) yang menyampaikan pendapatnya sebagaimana yang dapat penulis rangkum berikut ini;

“Para pegawai dalam pelaksanaan pekerjaan sehari-hari sudah mempunyai kemampuan bekerja dengan baik, karena mereka ditempatkan pada bagiannya masing-masing sesuai dengan bidang keahlian dan kompetensinya”.(Hasil wawancara)

e. Inisiatif

Inisiatif merupakan keinginan atau dorongan dari dalam diri pegawai untuk melaksanakan suatu pekerjaan tanpa di perintah atau disuruh oleh pimpinan. Kinerja pegawai akan tercipta apabila adanya inisiatif dari pegawai untuk bekerja dengan baik.

Untuk melihat sejauhmana inisiatif kerja dari para pegawai Kementerian Agama Kabupaten Jayapura, selanjutnya dapat ditelusuri dari seorang informan kunci berinisial (S.N) yang mengemukakan pendapat atau pernyataannya berikut ini;

“Dalam melaksanakan tugas pekerjaan sehari-hari para pegawai banyak yang melakukan tugas dan tanggungjawabnya atas kesadaran sendiri, namun tetap sesuai dengan ketentuan dan pengawasan dari pimpinan di masing-masing bagian atau unit kerja dimana pegawai yang bersangkutan ditempatkan”.(Hasil wawancara)

Pernyataan yang sama juga dikemukakan dari seorang informan kunci sebagai penyuluh agama Kristen berinisial (B.W) yang mengemukakan pendapat atau pernyataannya berikut ini;

“Kesadaran sebagai pegawai dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawab sehari-hari telah dilaksanakan dengan baik karena sesuai dengan tupoksi dan SOP yang ada, namun tetap dibawah koordinasi dan pengawasan pimpinan”.(Hasil wawancara).

Selanjutnya jawaban yang sama dipertegas lagi oleh seorang informan kunci lainnya sebagai penyuluh Kristen berinisial (S.A) yang menyampaikan pendapatnya sebagaimana yang dapat penulis rangkum berikut ini;

“Dalam pekerjaan sehari-hari para pegawai sudah mempunyai kesadaran sendiri untuk melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya karena ASN di Kementerian Agama dituntut untuk melaksanakan tugasnya sesuai dengan Tupoksi yang ada namun tetap berkoordinasi dan diawasi pimpinan”.(Hasil wawancara)

2. Implementasi Lima nilai Budaya Kerja Pada Kantor Kementerian Agama Kota Jayapura.

1). Variabel Lima Nilai Budaya Kerja

a. Integritas

Nilai integritas merupakan suatu nilai karakter yang mendasari perilaku dalam kebajikan, kejujuran, kepercayaan, dan tanggungjawab melalui konsistensi tindakan dan perkataan yang berdasarkan kebenaran. Kualitas karakter seseorang, bergantung pada nilai integritas dalam diri seseorang tersebut. Seseorang yang memiliki nilai integritas tinggi, lebih cenderung mampu mengemban amanah dengan baik, menjadi sangat jujur untuk menjalani kehidupan dari hati nurani, dan tidak berbohong terhadap nilai-nilai kehidupan yang menjadi fondasi dari karakter diri. Nilai integritas juga dapat dikatakan bagian dari kepribadian individu untuk melakukan sesuatu berdasarkan perkataan dengan perbuatan.

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

Berikut ini pendapat atau penjelasan dari salah seorang informan kunci yang juga merupakan aparat pegawai yang menduduki salah satu kepala seksi Bimas Khatolik Kemenag Kota Jayapura berinisial (H.H) yang menuturkan pernyataan atau pendapatnya berikut ini;

“Lima nilai budaya kerja Kemenag adalah lima kebiasaan yang menjadi pedoman atau acuan kerja pegawai Kemenag yang menjadi pola pikir, sikap dan perilaku pegawai yang harus dibudayakan atau dibiasakan dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai”. (Hasil wawancara)

Selain itu lima nilai budaya kerja Kemenag tadi selain menjadi pedoman atau pegangan didalam bertindak dan bekerja sekaligus menghindarkan diri dari sikap menolak korupsi, suap ataupun gratifikasi. Oleh karena itu sikap ini diharapkan menjadi komitmen bersama baik antara pimpinan maupun bawahan, Berikut masih pada informan yang sama memberikan penuturannya berikut ini;

“Sekitar tujuh puluh persen para pegawai selalu menunjukkan sikap moral, kepribadian serta tanggung jawab dalam bekerja dengan baik. Selebihnya masih perlu ditingkatkan disiplinnya. Dalam hal korupsi, suap ataupun menerima gratifikasi sudah tidak ada. Sejak digulirkannya reformasi birokrasi para pegawai sudah mematuhi peraturan perundang-undangan terutama dalam mengelola anggaran.” (Hasil wawancara)

Demikian pula halnya dengan seorang informan lain yang juga merupakan salah staf di Kantor Kementerian Agama Kota Jayapura yang juga menjabat sebagai Kasubag TU berinisial (D.K) menyampaikan hal yang sama pula:

Lima nilai budaya kerja Kementerian Agama merupakan falsafah dan ideologi serta pandangan hidup yang harus menjadi pedoman bagi setiap ASN Kemenag dalam melaksanakan setiap tugas yang ada. Terkait dengan pelayanan kepada masyarakat baik pimpinan maupun bawahan selalu

menunjukkan sikap dan kepribadian yang sopan dan ramah terhadap masyarakat yang datang untuk dilayani”(Hasil wawancara)

Ketika kami mencoba menanyakan perihal masalah korupsi, maupun suap atau gratifikasi bahwa pada dasarnya menurut keterangan beliau bahwa Kantor Kementerian Agama Kota Jayapura menjadi pilot proyek sebagai zona integritas. Berikut pernyataannya yang dapat kami rangkum berikut ini;

“Terkait dengan masalah korupsi, suap maupun gratifikasi, sudah menjadi ketegasan dari pimpinan untuk menolak praktek-praktek korupsi dan gratifikasi, dimana Kantor Kementerian Agama Kota Jayapura sebagai pilot proyek zona integritas. Disamping itu setiap ASN dalam bekerja wajib mematuhi semua prosedur dan ketentuan yang berlaku atas dasar rekomendasi tim untuk mengaudit kinerja penyelenggaraan organisasi pemerintahan khususnya di Kemenag Kota Jayapura”. (Hasil wawancara)

Pendapat diatas kemudian dipertegas lagi oleh seorang informan lainnya yang juga merupakan salah satu staf pada Kantor Kementerian Agama Kota Jayapura berinisial (M.N.)yang memberikan pernyataan seperti berikut ini;

“Pada umumnya para pegawai yang bekerja disini selalu menunjukkan sikap dan moralitas, kepribadian serta bertanggungjawab dalam bekerja dan melayani masyarakat. Para pegawai bekerja sesuai dengan regulasi yang ada serta tupoksinya masing-masing. Terkait dengan masalah korupsi, suap maupun gratifikasi sudah merupakan aturan kepada para pegawai untuk menolak karena melanggar nilai-nilai kejujuran sebagaimana yang ada dalam lima nilai budaya kerja Kementerian Agama”. (Hasil wawancara)

b. Profesionalitas

Profesional diartikan sebagai sesuatu yang memerlukan kepandaian khusus untuk menjalankannya. Profesional yaitu serangkaian keahlian yang dipersyaratkan untuk melakukan suatu pekerjaan yang dilakukan secara efisien dan efektif dengan tingkat keahlian yang tinggi dalam rangka untuk mencapai tujuan pekerjaan yang maksimal.

Orang yang profesional adalah orang yang melakukan suatu pekerjaan karena ahli dibidang tersebut dan meluangkan seluruh waktu, tenaga, dan perhatiannya untuk pekerjaan tersebut. Orang yang profesional adalah orang yang mempunyai komitmen pribadi yang mendalam atas pekerjaan, melibatkan seluruh dirinya dengan giat, tekun dan serius menjalankan pekerjaannya.

Disiplin dan keseriusan adalah perwujudan dari komitmen atas pekerjaannya. Orang profesional diandalkan dan dipercaya masyarakat karena mempunyai komitmen moral/pribadi serta tanggung jawab yang mendalam atas pekerjaannya. Dalam keseharian profesionalisme dipahami sebagai cara bekerja secara profesional, menguasai bidang kerja, kreatif dan inovatif untuk menghasilkan kinerja yang tinggi.

Untuk melihat sikap profesionalitas dari para pegawai pada Kantor Kementerian Agama Kota Jayapura berikut ini kita akan menyimak pendapat atau penjelasan dari beberapa informan berikut ini;

Berikut ini pendapat atau penjelasan dari salah seorang informan kunci yang juga merupakan salah seorang staf pegawai pada Kantor Kementerian Agama Kota Jayapura berinisial (S.M) yang menyampaikan pendapatnya berikut ini;

“Terkait dengan profesionalisme dalam bekerja baik itu pimpinan maupun para bawahan dalam melaksanakan pekerjaan secara teratur dan tepat waktu, belum sepenuhnya mampu menyelesaikan tugas dengan tepat waktu dikarenakan kondisi yang sering terjadi seperti gangguan jaringan internet. Sementara terkait dengan reward (upah) ya, kami menerima, TUKIN dan ULP jika kami bekerja penuh sementara punishment (hukuman) pengurangan jika kita bekerja secara tidak penuh”.(Hasil wawancara)

Kemudian hal yang sama pula dipertegas oleh informan lainnya yang juga merupakan salah satu staf Penghulu Muda yang bekerja pada Kantor Kementerian Agama Kota Jayapura berinisial (A.K) sebagaimana pernyataannya yang dapat dirangkum berikut ini;

“Semua pekerjaan pasti mempunyai target waktu untuk menyelesaikannya namun terkadang pekerjaan tidak dapat diselesaikan tepat waktu karena kendala dan teknis yang berhubungan dengan peralatan maupun jaringan. Terkait dengan reward dan punishment, untuk pegawai yang berprestasi tentu ada catatan tersendiri bagi pimpinan, demikian pula bagi pegawai yang kurang disiplin tentu juga ada catatan tersendiri”. (Hasil wawancara)

Profesionalisme diperlukan untuk memberikan pelayanan yang terbaik kepada masyarakat. Adapun di lingkungan Kementerian Agama telah diatur dalam PMA Nomor 65 Tahun 2013 tentang Pelayanan Terpadu pada Kementerian Agama. Kemudian pelayanan terpadu ini diperjelas didalam Surat Edaran Sekjen Kemenag No. Sj/B.IV/2/OT.00/296/2014 tanggal 4 Februari

2014 tentang penyelenggaraan pelayanan publik di lingkungan Kementerian Agama. Dalam surat edaran tersebut disebutkan 30 variabel yang harus diperhatikan dalam pelaksanaan pelayanan terpadu tersebut. Dari sini sudah jelas bahwa untuk di lingkungan Kementerian Agama pelayanan public itu dilaksanakan melalui sistim layanan terpadu.

Pernyataan diatas dipertegas pula oleh seorang staf pegawai yang menjabat sebagai Kasie Bimas Khatolik Kemenag Kota Jayapura berinisial (H.H) yang menyampaikan pendapatnya berikut ini;

“Profesionalitas pegawai terkait dengan melaksanakan pekerjaan, para pegawai sudah melakukan pekerjaan secara teratur, tepat waktu dalam menyelesaikan tugas dan tanggungjawab. Kementeria Agama Kota Jayapura sudah melaksanakan Pelayanan Terpadu Satu Pintu (PTSP) dan semangat mejadikan Kota Jayapura sebagai barometer di Papua. Sementara untuk reward dan punishman adalah untuk pegawai selalu diberikan secara tepat waktu dan teratur, kecuali bagi pegawai yang tidak disiplin tentu ada pemotongan terkait dengan Tukin dan ULP”.(Hasil wawancara)

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.

Berikut ini pendapat atau penjelasan dari salah seorang informan kunci yang juga merupakan staf pegawai atau Aparatur Sipil Negara (ASN) pada Kantor Kementerian Agama Kota Jayapura pada seksi penyusun dokumen haji berinisial (K.A) menyampaikan pendapatnya berikut ini;

“Kita dalam melaksanakan pekerjaan sehari-hari pihak kantor selalu melakukan penyempurnaan dan perbaikan secara berkala dan berkelanjutan, serta bersikap terbuka dan menerima ide-ide baru yang berifat konstruktif dari para pegawai. Terkait dengan memanfaatkan teknologi informasi digital, dengan mengandalkan kemajuan teknologi maka inovasi dan kreatifitas berjalan dengan baik mengikuti perkembangan”. (Hasil wawancara)

Fungsi dari evaluasi sebagaimana dikemukakan diatas adalah untuk 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 dikemukakan pula oleh informan kunci lainnya berinisial (H.H) yang menyampaikan pendapat atau pernyataannya berikut ini;

“Iya, pekerjaan dikantor sekarang sangat dinamis, banyak aplikasi baru yang diterapkan sehingga pegawai harus bisa menguasainya. Penyesuaian dan perbaikan secara berkala dan berkelanjutan serta sikap terbuka dan menerima ide-ide baru konstruktif mau tidak mau harus dijalankan ditengah era yang dinamis ini. (Hasil wawancara)

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. Terkait dengan inovasi memanfaatkan teknologi, 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, penyusunan laporan dan sebagai sarana komunikasi baik internal maupun eksternal lembaga. Masih pada informan yang sama memberikan pernyataan atau pendapatnya sebagaimana yang dapat kami rangkum berikut ini;

“Iya kantor melakukan inovasi dengan memanfaatkan teknologi informasi digital karena sudah menjadi tuntutan dan kebutuhan bekerja sekarang. Penggunaan internet, alat-alat informasi teknologi menjadi kebutuhan yang mendesak. Pihak kantor sudah memenuhi kebutuhan tersebut dan akan terus ditingkatkan seiring dengan perkembangan waktu”.(Hasil wawancara)

Pendapat atau pernyataan diatas dipertegas oleh seorang staf pegawai lain berinisial (D.S) yang memberikan pendapat atau pernyataannya sebagaimana yang dapat kami rangkum berikut ini:

“Dalam pelaksanaan pekerjaan sehari-hari manajemen kantor selalu melakukan pengawasan dan pembimbingan juga kepada tenaga teknis yang dianggap telah menjalankan tugasnya dengan baik. Terkait dengan inovasi memanfaatkan teknologi telah terbukti dengan adanya Pelayanan Terpadu Satu Pintu (PTSP) yang telah diberlakukan pada Kantor Kementerian Agama Kota Jayapura”. (Hasil wawancara)

d. Tanggungjawab

Sikap tanggungjawab dalam bekerja adalah bagian dari kinerja institusi, dimana tanggung jawab merupakan sikap yang ditunjukkan oleh seorang pegawai terhadap apa yang telah ditugaskan kepadanya. Bertanggung jawab atas apa yang dilimpahkan pimpinan akan menjamin kepercayaan pimpinan dan menjaga kenyamanan kerja serta produktifitas kerja. Tanggung jawab adalah bentuk komitmen individu dalam setiap aktifitasnya. Tanggung jawab diartikan pula sebagai bekerja secara tuntas dan konsekuan terhadap semua pekerjaan. Tanggungjawab adalah kesadaran dari manusia terhadap perilaku atau perbuatan, baik yang dilakukan secara sadar ataupun tidak. Setiap pekerjaan yang dilakukan harus dapat dipertanggungjawabkan begitu juga dalam sebuah lembaga, amanah yang diberikan kepada pegawai menjad itanggungjawabnya yang harus dilaksanakan dengan sebaik-baiknya.

Berikut ini pendapat atau penjelasan dari salah seorang informan kunci yang juga merupakan staf pegawai pada Kantor Kementerian Agama Kota Jayapura dengan jabatan sebagai penghulu muda berinisial (M.N) menyampaikan pendapatnya berikut ini;

***“Dalam pelaksanaan pekerjaan sehari-haritentunya berdasarkan Tupoksi untuk masing-masing pegawai sehingga jika terdapat kesalahan maka sangat mudah diketahui, sehingga yang bersagkuta berkomitmen untuk memperbaikinya. Jika terdapat kesalahan maka pemimpin yang mempunyai jiwa leadership memiliki cara tersendiri untuk membina pegawai yang kurang maksimal dalam bekerja”.*(Hasil wawancara)**

Pendapat yang sama juga dikemukakan pula oleh salah seorang informan lainnya yang bekerja sebagai staf ASN pada Kantor Kementerian Agama Kota Jayapura berinisial (R.R) yang menyampaikan pendapatnya berikut ini;

***“Tanggung jawab dalam pekerjaan sehari-hari oleh para pegawai semuanya bekerja dengan baik, tepat waktu serta memberikan pelayanan yang terbaik dalam bekerja. Terkait dengan walaupun ada kesalahan yang dibuat, pimpinan sangat arif dan bijaksana memberikan penyelesaian dan mencari jalan keluar dalam mengatasi masalah tersebut”.*(Hasil wawancara)**

Sikap komitmen atau berpendirian teguh terhadap penyelesaian setiap tugas yang diberikan merupakan citra bagi pegawai, karena salah satu bentuk tanggungjawab yang tinggi adalah sebuah komitmen. Begitu pula dengan pegawai Kementerian Agama Kota Jayapura, hal ini diupayakan untuk selalu menjadi perhatian dengan mengantisipasi permasalahan yang akan dihadapi sehingga tidak mengganggu tugasnya. Salah satu bentuk perhatian

dilakukan dengan adanya evaluasi oleh pimpinan serta dalam setiap pekerjaan dilaporkan kepada pimpinan.

Sejalan dengan pernyataan diatas dikemukakan pula oleh informan kunci lainnya yang menjabat sebagai Kasubag T.U Kantor Kementerian Agama Kota Jayapura berinisial (D.K) yang menyampaikan pendapatnya berikut ini;

“Dalam tanggungjawab pekerjaan sehari-hari untuk ASN baik pimpinan maupun bawahan selalu berkomitmen didalam melaksanakan tugas dan pekerjaan yang menjadi tanggungjawabnya. Terkait dengan kesalahan yang dibuat selalu dilakukan evaluasi maka pimpinan selalu hadir memberikan arahan, pembinaan kepada bawahan dalam hal perbaikan kinerja “. (Hasil wawancara)

e. Keteladanan

Keteladanan berasal dari kata dasar teladan yang berarti sesuatu yang patut ditiru atau baik untuk dicontoh, baik itu perbuatan, sikap, sifat, ataupun perkataan. 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.

Berikut ini pendapat atau penjelasan dari salah seorang informan kunci yang juga merupakan staf pegawai pada Kantor Kementerian Agama Kota Jayapura berinisial (M.L) yang menyampaikan pendapat atau pernyataannya berikut ini;

“Dalam pelaksanaan pekerjaan sehari-hari para pegawai dan pimpinan selalu melakukan pelayanan dengan sikap yang baik, penuh keramatahman, bersikap adil, sopan serta berakhlak yang baik baik pula. Terkait dengan keteladanan pimpinan, menurut saya pimpinan disini selalu menjadi teladan, membimbing dan memberi arahan kepada para bawahan dan teman sejawat”. (Hasil wawancara)

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, terbuka, adil dalam memberikan pelayanan terhadap masyarakat yang datang untuk dilayani.

Hal yang sama dipertegas pula oleh informan kunci lainnya yang juga merupakan salah satu staf yang bekerja dan menjabat sebagai Kasie Bimas Khatolik pada Kantor Kementerian Agama Kota Jayapura berinisial (H.H), sebagaimana pernyataannya yang dapat kami rangkum berikut ini;

“Dalam pelaksanaan pekerjaan sehari-hari baik pimpinan maupun bawahan selalu bekerja dengan sikap yang baik, ramah, bersikap adil dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat. Hal ini juga sejalan dengan bentuk Pelayanan Terpadu Satu Pintu (PTSP) Kementerian Agama. Selain

itu pemimpin yang merupakan top leader selalu menjadi teladan serta selalu memberikan arahan kepada bawahan”.(Hasil wawancara)

Pelayanan Terpadu Satu Pintu (PTSP) Kementerian agama, adalah pemberian pelayanan terhadap beberapa jenis pelayanan yang diselenggarakan secara terintegrasi dalam satu tempat dan dikontrol sistem pengendalian manajemen. Dengan tujuan untuk mendekatkan, meningkatkan pelayanan kepada masyarakat serta untuk memperpendek proses pelayanan guna mewujudkan pelayanan yang cepat, mudah, murah, transparan, pasti dan terjangkau dalam suatu pelayanan terpadu satu pintu. Dengan konsep ini, pengguna layanan cukup datang ke PTSP dan bertemu dengan petugas front office (FO) kemudian menunggu proses selanjutnya. Hal ini meminimalisir interaksi antara pengguna layanan dengan petugas dalam rangka terciptanya tata kelola pemerintahan yang baik dan bersih.

Pendapat atau pernyataan diatas dipertegas oleh seorang staf pegawai lain berinisial (S.M) yang memberikan pendapat atau pernyataannya sebagaimana yang dapat kami rangkum berikut ini:

“Iya dalam pelaksanaan pekerjaan sehari-hari baik pimpinan maupun para bawahan selalu bersikap ramah, sopan dan santu dalam melayani para tamu ataupun masyarakat yang datang untuk dilayani di Kantor Kementerian Agama, disamping itu pemimpin selalu menjadi teladan serta memberikan arahan dan masukan untuk para pelaksana dalam menjalankan tugas rutin”.(Hasil wawancara)

2). Variabel Kinerja Pegawai

a. Kualitas Kerja

Secara umum kualitas adalah segala sesuatu yang menyangkut kemampuan dan kemauan pegawai untuk melaksanakan tugas-tugas yang telah diprogramkan, agar tepat sasaran serta menghasilkan output yang relevan dalam peningkatan produktivitas kerja atau dengan kata lain bahwa kualitas kerja adalah mutu pekerjaan yang dihasilkan pegawai. Mutu pekerjaan yang dihasilkan akan memuaskan pimpinan sebagai penanggungjawab dan pada akhirnya bermuara kepada kepada kepuasan masyarakat yang dilayani,

Berikut ini pendapat atau penjelasan dari salah seorang informan kunci yang juga merupakan staf pegawai pada Kantor Kementerian Agama Kota Jayapura berinisial (D.S) yang menyampaikan pendapat atau pernyataannya berikut ini;

“Iya terkait dengan kualitas hasil pekerjaan dari para pegawai terbukti dari setiap pelayanan yang diberikan di Kantor Kementerian Agama Kota Jayapura dalam menjalankan fungsinya terutama dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat telah terlaksana dengan baik dan tidak ada complain atau keluhan dari masyarakat”.(Hasil wawancara)

Pendapat yang sama juga dikemukakan pula oleh salah seorang informan lainnya yang bekerja sebagai staf ASN pada Kantor Kementerian Agama Kota Jayapura berinisial (S.M) yang menyampaikan pendapatnya berikut ini;

“Kualitas hasil pekerjaan dari para pegawai dapat diukur dengan adanya tingkat kepuasan dari para pengunjung, tamu maupun masyarakat yang datang mengurus keperluannya di Kantor Kementerian Agama Kota Jayapura sudah terlaksana dengan baik, karena para pekerja diawasi langsung para pimpinan yang ada pada unitnya masing-masing”. (Hasil wawancara)

Pendapat atau pernyataan diatas dipertegas oleh seorang staf pegawai lain dari unit Bimas Islam berinisial (R.R) yang memberikan pendapat atau pernyataannya sebagaimana yang dapat kami rangkum berikut ini:

“Mengenai kualitas hasil pekerjaan dari para pegawai di Kantor Kementerian Agama Kota Jayapura cukup memuaskan baik pimpinan maupun masyarakat yang dilayaninya, hal ini karena kualitas hasil pekerjaan selalu menjadi perhatian dari pimpinan dalam hal proses melayani masyarakat sehingga menghasilkan hasil yang memuaskan”. (Hasil wawancara)

Dari hasil pernyataan atau jawaban para informan diatas menjelaskan bahwa para pegawai Kementerian Agama Kota Jayapura mampu menyelesaikan tugasnya dengan baik, sesuai dengan tujuan yang diharapkan. Hal ini sudah memenuhi kualitas dari indikator kinerja yang berkaitan dengan kualitas yaitu hasil pekerjaan mendekati kesempurnaan atau sesuai dengan tujuan yang diharapkan.

b. Komunikasi

Komunikasi dalam organisasi adalah pengiriman dan penerimaan informasi dalam organisasi yang kompleks. Yang termasuk dalam bidang ini adalah komunikasi internal, hubungan manusia, hubungan persatuan pengelola, komunikasi downward atau komunikasi dari atas kebawahan, komunikasi

upward atau komunikasi dari bawahan ke atasan, komunikasi horizontal atau komunikasi dari orang-orang yang sama level/tingkatannya dalam organisasi, keterampilan berkomunikasi dan berbicara, mendengarkan, menulis dan komunikasi evaluasi program.

Untuk melihat komunikasi kerja para pegawai di lingkungan Kementerian Agama Kota Jayapura, dapat ditelusuri dari hasil wawancara penulis dengan para informan kunci yang berkompeten untuk melihat sejauhmana komunikasi kerja berlangsung seperti yang diungkapkan oleh salah seorang Kepala Seksi Bimas Katolik berinial (H.H) berikut pernyataanya yang dapat kami rangkum berikut ini:

“Dalam pelaksanaan pekerjaan sehari-hari selalu terjalin komunikasi kerja dengan sesama pegawai dan pimpinan telah berjalan dengan baik dan harmonis sehingga hamper tidak pernah ada konflik. Lingkungan kerja dimasing-masing unit atau bagian semua berjalan dengan nyaman”. (Hasil wawancara)

Hal yang sama juga diungkapkan pula oleh salah seorang staf yang menjabat sebagai Kasubag TU berinial (D.K) yang menyampaikan berikut pernyataannya berikut ini;

“Dalam pekerjaan sehari-hari di Kantor Kementerian Agama Kota Jayapura ini ya selalu terjalin komunikasi kerja yang baik antara pimpinan dan bawahan, maupun sesama pegawai dalam penyelesaian tugas sehari-hari”.(hasil wawancara)

Kemudian dipertegas lagi oleh salah seorang staf sebagai penghulu muda berinisial (M.N) yang menyampaikan pendapat atau pernyataannya yang dapat penulis rangkum berikut ini;

“Menurut pendapat kami dalam pelaksanaan pekerjaan sehari-hari tentunya adanya Tupoksi kerja pegawai satu dengan lainnya terkadang saling terkait, sehingga dibutuhkan adanya kerjasama dan komunikasi kerja dan hal ini nampaknya sudah dilakukan dan terjalin dengan baik antara pegawai maupun dengan pimpinan”. (Hasil wawancara)

c. Kecepatan kerja

Kecepatan (Promptness), yaitu kecepatan bekerja yang diukur oleh tingkat waktu, sehingga pegawai dituntut untuk bekerja cepat dalam mencapai kepuasan dan peningkatan kerja.

Untuk melihat sejauhmana kecepatan kerja pada Kantor Kementerian Agama Kota Jayapura, berikut akan disajikan pendapat dari salah seorang informan kunci berinisial (K.A) yang mengemukakan pendapatnya berikut ini;

“Dalam pelaksanaan pekerjaan sehari-hari terkadang waktu kita tidak dapat diprediksi, namun sejalan dengan ketekunan dan tanggung jawab dari para pegawai yang bertugas maka semua pekerjaan dikoordinir dengan baik sehingga baik pimpinan maupun masyarakat yang dilayani merasa puas dengan pelayanan yang diberikan”. (Hasil wawancara)

Kecepatan dalam menyelesaikan pekerjaan di tunjukkan dalam bentuk kedisiplinan pegawai yang cukup tinggi, pekerjaan yang dilakukan dapat diselesaikan tepat waktu, dan memberikan kemudahan dalam pelayanan, dalam melakukan pelayanan sesuai dengan jadwal kerja yang telah ditetapkan. Kecepatan kerja yang dilakukan pegawai tidak terlepas dari adanya integritas yang dimiliki oleh pegawai sehingga berdampak pada kepuasan pelanggan.

Hal senada juga disampaikan oleh seorang informan lainnya yang juga staf pada kantor tersebut berinisial (PI), berikut ini penuturannya yang dapat kami rangkum berikut ini;

“Ada pegawai yang rajin dan menaati nilai-nilai kedisiplinan serta konsisten dengan nilai-nilai tersebut karena memang pegawai yang bersangkutan memiliki nilai integritas yang baik yang timbul dari kesadaran diri sendiri, namun ada juga yang tidak disiplin kerja sehingga terkadang pimpinan mengadakan rapat untuk mengevaluasi kinerja pegawai yang tidak maksimal”.(Hasil wawancara)

d. Kemampuan kerja

Kemampuan kerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, kompetensi, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu. Menurut Robbins and Judge (2011,p67) kemampuan (ability) berarti kapasitas seorang individu untuk melakukan beragam tugas dalam suatu pekerjaan.

Untuk melihat sejauhmana kemampuan kerja para pegawai pada Kantor Kementerian Agama Kota Jayapura, berikut akan disajikan pendapat dari salah seorang informan kunci berinisial (D.S) yang mengemukakan pendapatnya berikut ini;

“Iya semua pegawai pada Kantor Kementerian Agama Kota Jayapura, sudah bekerja sesuai dengan kompetensinya di masing-masing bagian atau unit yang sudah ditempatkan. Adapun kendala lain biasanya berasal dari luar diri pegawai yang bersangkutan seperti masalah kesehatan dan kemampuan teknis penguasaan alat seperti komputerisasi.(Hasil wawancara).

Hal yang sama juga diungkapkan pula oleh salah seorang staf sebagai penghulu muda yang bertugas pada bagian atau unit KUA Abepura berinisial (M.N) yang menyampaikan pernyataannya berikut ini;

“Dalam melaksanakan pekerjaan sehari-hari para pegawai pada Kantor Kementerian Agama Kota Jayapura, sudah mengetahui tugas pokok dan fungsinya masing-masing dimana mereka ditempatkan. Namun terkadang ada pegawai yang tidak bisa maksimal dalam bekerja karena kurangnya pelatihan yang diikutinya”. (Hasil wawancara)

Karyawan ataupun pegawai dalam suatu organisasi, meskipun dimotivasi dengan baik, tetapi tidak semua memiliki kemampuan untuk bekerja dengan baik. Kemampuan dan keterampilan memainkan peranan utama dalam perilaku dan kinerja individu. Unsur-unsur ini juga mencerminkan pendidikan, pelatihan dan pengalaman yang dituntut sesuai rincian kerja. Kemampuan sesungguhnya merupakan suatu unsur pelaksanaan kerja yang diperlukan untuk memungkinkan para pegawai bekerja dengan sungguh-sungguh.

Kemudian dipertegas lagi oleh salah seorang staf sebagai penghulu muda lainnya berinisial (A.K) yang menyampaikan pendapat atau pernyataannya yang dapat penulis rangkum berikut ini;

“Dalam pelaksanaan pekerjaan sehari-hari semua pegawai sudah mengetahui tupoksinya masing-masing berdasarkan bagian atau unit kerja, namu terkadang ada yang tidak bisa maksimal bekerja karena kurangnya pelatihan yang diprogramkan”.(Hasil wawancara)

Kualitas sumber daya manusia merupakan kemampuan manusia untuk melakukan sesuatu pekerjaan dengan berbagai keterampilan dan pengetahuan yang dimilikinya sedangkan kemampuan kerja individu menunjukkan potensi seseorang untuk melaksanakan tugas atau pekerjaan.

Pendapat atau pernyataan diatas dipertegas pula oleh seorang staf pegawai lain dengan jabatan Kasi Bimas Khatolik berinisial (H.H) yang memberikan pendapatnya berikut ini;

“Iya, Kantor Kementerian Agama Kota Jayapura dalam pelaksanaan pekerjaan sehari-hari kurang memiliki tenaga informasi teknologi yang handal sehingga direkrut honorer yang menguasai IT untuk membantu pekerjaan kantor. Akan tetapi rata-rata pegawai bekerja dengan baik sesuai dengan tugas dan keahliannya”.(Hasil wawancara)

Kualitas sumberdaya manusia dalam suatu organisasi dapat dikatakan sebagai bagian yang paling esensial, karena maju mundurnya suatu organisasi sangat ditentukan oleh kualitas sumberdaya manusia nya, sehingga peningkatan kemampuan kualitas SDM harus dilakukan secara berkelanjutan dan sistematis.

e. Inisiatif

Dimensi inisiatif yaitu tingkat kemampuan pegawai untuk memiliki inisiatif pribadi dalam menyelesaikan pekerjaannya. Inisiatif juga merupakan keinginan atau dorongan dari karyawan atau pegawai untuk melaksanakan suatu pekerjaan tanpa diperintah atau disuruh oleh pimpinan, kinerja karyawan atau pegawai

akan tercipta apabila adanya inisiatif dari karyawan atau pegawai tersebut untuk bekerja dengan baik.

Untuk melihat sejauhmana inisiatif kerja para pegawai pada Kantor Kementerian Agama Kota Jayapura, berikut akan disajikan pendapat dari salah seorang informan kunci berinisial (D.) yang mengemukakan pendapatnya berikut ini;

“Dalam pelaksanaan pekerjaan sehari-hari para pegawai di Kantor Kementerian Agama Kota Jayapura selalu memiliki inisiatif dalam bekerja menyelesaikan tugas-tugas atau pekerjaan yang diberikan atasan dan pekerjaan pokok pada masing-masing bagian atau unit kerja”. (Hasil wawancara)

Pendapat yang sama juga dikemukakan pula oleh salah seorang informan lainnya yang bekerja sebagai staf ASN pada Kantor Kementerian Agama Kota Jayapura yang menyampaikan pendapatnya berikut ini;

“Dalam melaksanakan pekerjaan sehari-hari para pegawai sudah mempunyai kesadaran diri untuk selalu melaksanakan tugas dan tanggungjawab tanpa bergantung pada atasan”. (Hasil wawancara)

Pendapat atau pernyataan diatas dipertegas pula oleh seorang staf pegawai yang bertugas sebagai penyusun dokumen berinisial (K.A) yang memberikan pendapatnya berikut ini;

“Ya kemampuan para pegawai menyelesaikan pekerjaan sehari-hari maupun tugas-tugas dilaksanakan dengan penuh tanggungjawab karena sudah mendapat arahan dan bimbingan dari pimpinan sehingga tidak akan tergantung kepada atasannya”.(Hasil wawancara)

B.2. Pembahasan Hasil Penelitian

Dari hasil pengamatan serta wawancara dengan berbagai informan yang telah disajikan, penulis dapat rumuskan dan mengelompokan dalam kerangka matris untuk menggambarkan perbedaan dan kesamaan dari Implementasi Lima Nilai Budaya Kementerian Agama dalam meningkatkan Kinerja Pegawai pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Jayapura dan Kota Jayapura,

a. Perbedaan Lima Nilai Budaya Kerja antara Kantor Kementerian Agama Kota Jayapura dan Kantor Kementerian Agama Kabupaten Jayapura

Tabel 4.7. Matriksi Perbandingan perbedaan Variabel Lima Nilai Budaya Kerja

Variabel/Indikator	Perbandingan Temuan Hasil Penelitian	
	Kantor Kementerian Agama Kabupaten Jayapura	Kantor Kementerian Agama Kota Jayapura
Integritas	Integritas telah dilaksanakan dengan baik, dengan menunjukan segenap Pegawai telah melakukan pekerjaan sesuai dengan ketentuan, dan memiliki moralitas dalam bekerja	Integritas telah dilaksanakan dengan baik, sebagian besar pegawai menunjukan sikap moral yang baik dan menerima gratifikasi dan melaksanakan tugas sesuai aturan
Profesionalitas	Para pegawai telah melaksanakan tugas pekerjaan sesuai tugas dan fungsinya dengan tepat waktu. Serta Pimpinan selalu melakukan pengawasan serta pembinaan. Profesionalitas ini juga terlihat atas sikap para pegawai yang berkerja sesuai ketentuan.	Para pegawai sesungguhnya telah melakukan pekerjaan secara profesional, Namun masih ada pegawai yang belum sepenuhnya melakukan pekerjaan tepat waktu disebabkan keterbatasan sarana atau fasilitas.

Inovasi	Setiap Pegawai telah memiliki sikap terbuka terhadap ide ide baru, dan selalu melakukan penyempurnaan dan perbaikan beradaptasi dengan teknologi dalam bekerja	Setiap Pegawai telah memiliki sikap terbuka terhadap ide ide baru, dan selalu melakukan penyempurnaan dan perbaikan serta beradaptasi dengan teknologi dalam bekerja
Tanggungjawab	Keseluruhan pegawai berkomitmen melakukan tugas dengan baik dan tepat waktu. Dan selalu melakukan penyempurnaan atau perbaikan . adanya kesadaran Setiap pegawa untuk menerima teguran atau saknsi atas kesalahan yang dibuat, dan tentu bertanggungjawab terhadap perbaikan dan penyempurnaan	Keselurian pegawai berkomitmen melakukan tugas dengan baik. Dan tepat waktu sesuai SOP dan Tupoksi adanya kesadaran Setiap pegawa untuk menerima teguran atau saknsi atas kesalahan yang dibuat, dan tentu bertanggungjawab terhadap perbaikan dan penyempurnaan
Keteladanan	Para pegawai telah menunjukan keteladanan yang baik dalam bekerja, dengan menunjukan sikap ramah, dan dan sopan . Pemimpin selalu memberi arahan dan bimbingan	Para pegawai telah menunjukan keteladanan yang baik, dengan bersikap ramah, sopan dalam bekerja bekerja, serta Pemeimpin selalu memberi arahan, dan bimbingan dalam bekerja

Berkenaan dengan Prinsip Dasar lima nilai budaya kerja yang dimaknai sebagai kesanggupan Kementerian Agama untuk melayani masyarakat dengan Prima tanpa pamrih, adalah

1. ***Integritas,***

Integritas dimaknai sebagai keselarasan antara hati, pikiran, perkataan, dan perbuatan yang baik dan benar dengan indikator positif: Bertekad dan berkemauan untuk berbuat baik dan benar; Berpikir positif, arif dan bijaksana dalam

melaksanakan tugas dan fungsi; Mematuhi peraturan perundang-undangan yang berlaku; Menolak korupsi, suap atau gratifikasi, Dari matriks perbandingan ini menunjukkan bahwa Para pegawai dilingkungan Kementerian Agama Kabupaten Jayapura maupun Kantor Kementerian Agama Kota Jayapura telah memahami dan memiliki nilai integritas, artinya setiap tugas dan pekerjaan dilakukan sesuai dengan ketentuan dan peraturan yang berlaku dan tentu didasari dengan semangat melayani dan moralitas yang baik,

2. **Profesionalitas**

Suatu tatanan nilai untuk bekerja secara disiplin, kompeten, dan tepat waktu dengan hasil terbaik dengan indikator positif: Melakukan pekerjaan sesuai dengan kompetensi jabatan; Disiplin dan bersungguh-sungguh dalam bekerja; Melakukan pekerjaan secara teratur; Melaksanakan dan menyelesaikan tugas dengan tepat waktu; Menerima reward dan punishment sesuai dengan ketentuan yang berlaku Dari matriks perbandingan ini menunjukkan bahwa Para pegawai dilingkungan Kementerian Agama Kabupaten Jayapura telah melakukan berbagai tugas secara profesional sesuai kompetensi jabatan dan teratur. Hal ini juga diakibatkan adanya pengawasan dan pembinaan yang dilakukan secara baik.

Demikian halnya para pegawai pada Kantor Kementerian Agama Kota Jayapura telah melakukan berbagai tugas secara professional sesuai kompetensi jabatan dan teratur. Namun terkadang mengalami hambatan dengan adanya keterbatasan fasilitas dan sarana.

3. **Inovasi**

Suatu Tindakan menyempurnakan yang sudah ada dan mengkreasi hal baru yang lebih baik, dengan indikator positif:Selalu melakukan penyempurnaan dan perbaikan secara berkala dan berkelanjutan;Bersikap terbuka dan menerima ide-ide baru yang konstruktif;Meningkatkan kompetensi dan kapasitas pribadi;Berani mengambil terobosan dan solusi dalam memecahkan masalah;Memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi dalam bekerja secara efektif dan efisien; Dari matriks perbandingan ini menunjukan bahwa Para pegawai dilingkungan Kementerian Agama Kabupaten Jayapura telah melakukan berbagai tugas dengan memiliki sikap terbuka terhadap ide ide baru, dan selalu melakukan penyempurnaan dan perbaikan beradtasi dengan teknologi dalam bekerja. Demikian halnya juga dengan Kementerian Agama Kota Jayapura telah melakukan berbagai tugas dengan memiliki sikap terbuka terhadap ide ide baru, dan selalu melakukan penyempurnaan dan perbaikan beradtasi dengan teknologi dalam bekerja

4. Tanggungjawab

Tanggungjawab merupakan sikap bekerja secara tuntas dan konsekuen dengan indikator positif: Menyelesaikan pekerjaan dengan baik dan tepat waktu; Berani mengakui kesalahan, bersedia menerima konsekuensi, dan melakukan langkah-langkah perbaikan; Mengatasi masalah dengan segera;. Komitmen dengan tugas yang diberikan. Dari matriks perbandingan ini menunjukan bahwa setiap pegawai Para pegawai telah menunjukan keteladanan yang baik dalam bekerja, dengan menunjukan sikap ramah, dan dan sopan . Pemimpin selalu memberi arahan dan bimbingan..

Demikian halnya juga dengan Kementerian Agama Kota Jayapura bahwa setiap pegawai berkomitmen melakukan tugas dengan baik.dan tepat waktu sesuai SOP dan Tupoksi serta adanya kesadaran setiap pegawai untuk menerima teguran atau sanksi atas kesalahan yang dibuat, dan tentu bertanggungjawab terhadap perbaikan.dan penyempurnaan

5. Keteladanan

Keteladanan merupakan sikap menjadi contoh yang baik bagi orang lain dengan indikator positif: Berakhlak terpuji; Memberikan pelayanan dengan sikap yang baik, penuh keramahan dan adil; Membimbing dan beri arahan kepada bawahan dan teman sejawat; Melakukan pekerjaan yang baik dimulai dari diri sendiri.

Dari matriks perbandingan ini menunjukan bahwa setiap pegawai berkomitmen melakukan tugas dengan baik dan tepat waktu. dan selalu melakukan penyempurnaan atau perbaikan, serta adanya kesadaran setiap pegawai untuk menerima teguran atau sanksi atas kesalahan yang dibuat dan tentu bertanggungjawab terhadap perbaikan.

Demikian halnya juga dengan Kementerian Agama Kota Jayapura bahwa setiap Para pegawai telah menunjukkan keteladanan yang baik, dengan bersikap ramah, sopan dalam bekerja bekerja, serta pemimpin selalu memberi arahan dan bimbingan dalam bekerja

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa Lima Nilai Budaya Kerja dengan indikator: Integritas, profesionalitas, inovasi, tanggung jawab dan keteladanan. Penerapan Lima Nilai Budaya Kerja dengan nilai indikator yang ada sudah sepenuhnya diterapkan dengan baik pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Jayapura. Demikian halnya Kantor Kementerian Agama Kota Jayapura Penerapan Lima Nilai Budaya Kerja *yang sudah diterapkan* adalah dengan baik yakni integritas, inovasi, tanggungjawab dan keteladanan. Sementara *yang masih perlu ditingkatkan lagi* adalah indikator profesionalitas

b. Perbedaan Kinerja Pegawai antara Kantor Kementerian Agama Kota Jayapura dan Kantor Kementerian Agama Kabupaten Jayapura

Tabel 4.8. Matriks Perbandingan perbedaan Variabel Kinerja Pegawai

Variabel/Indikator	Perbandingan Temuan Hasil Penelitian	
	Kantor Kementerian Agama Kabupaten Jayapura	Kantor Kementerian Agama Kota Jayapura
Kualitas Kerja	Pegawai telah melakukan pekerjaan dengan baik, dengan standar layanan dan SOP/PTSP dan Juknis yang telah ditetapkan	Pegawai telah melakukan pekerjaan dengan baik, dengan standar layanan (PTSP) dan SOP dan Juknis yang telah ditetapkan,
Komunikasi	Dalam melaksanakan pekerjaan sehari hari-pimpinan dan bawahan selalu membangun komunikasi yang harmonis. Disamping para pegawai saling mengingatkan untuk bekerja dengan baik. untuk bekerja	Dalam melaksanakan pekerjaan sehari hari-pimpinan dan bawahan selalu membangun komunikasi yang harmonis. Disamping para pegawai saling mengingatkan untuk bekerja dengan baik, karena satu unit dan unit laian salaing terkait.
Kecepatan bekerja	Pegawai belum maksimal menghasilkan kecepatan dalam menyelesaikan pekerjaan belum sepenuhnya memenuhi target dan waktu yang ditetapkan	Para pegawai sepenuhnya mekakukan kecepatan pekerjaan dalam melayani dan memenuhi target serta waktu yang ditetapkan
Kemampuan bekerja	Para pegawai telah memilki keahlian atau kapasitas dalam menyelesaikan pekerjaan dengan baik, sesuai tugas tupoksi serta jabatan .	Para pegawai telah melaksanakan tugas sesuai tupoksi, namun sebagian belum memilki kemampuan terutama teknologi dalam menyelesaikan pekerjaan
Inisiatif	Para Pegawai sepenuhnya melakukan pekerjaan dengan kesadaran sendiri, sesuai uraian tugas dan jabatan yang dimiliki	Para Pegawai sepenuhnya melakukan pekerjaan dengan kesadaran sendiri, sesuai uraian tugas dan jabatan yang dimiliki

Kinerja Pegawai merupakan hasil kerja baik itu secara kualitas maupun kuantitas yang telah dicapai pegawai, dalam menjalankan tugas-tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan organisasi, dan hasil kerjanya tersebut disesuaikan dengan hasil kerja yang diharapkan organisasi, melalui 27 kriteria-kriteria atau standar kinerja pegawai yang berlaku dalam organisasi, Karenanya dalam indikator pengukuran yang telah dilakukan Menurut Michel dalam Rizky (2001:15) menggunakan lima indikator yaitu:

1. Kualitas Kerja (Quality of Work),

Kualitas pekerjaan yang dihasilkan dapat memuaskan konsumen/penggunanya atau tidak. Dari matriks perbandingan ini menunjukan bahwa setiap pegawai telah melakukan pekerjaan dengan baik, dengan standar layanan dan SOP dan Juknis yang telah ditetapkan. Standar layanan ini juga menggunakan layanan satu pintu atau PTSP.. Demikian halnya juga dengan Kementerian Agama Kota Jayapura bahwa setiap pegawai telah melakukan pekerjaan dengan baik, dengan standar layanan dan SOP dan Juknis yang telah ditetapkan. Standar layanan ini juga menggunakan layanan satu pintu atau PTSP.

2. Komunikasi (Communication),

Komunikasi adalah kemampuan pegawai dalam berkomunikasi dengan baik kepada konsumen. Dari matriks perbandingan ini menunjukan dalam melaksanakan pekerjaan sehari-hari pimpinan dan bawahan selalu membangun komunikasi yang harmonis. Disamping

para pegawai saling mengingatkan untuk bekerja dengan baik. untuk bekerja.

3. Kecepatan (Promptness),

Indikator kecepatan bekerja yang diukur adalah tingkat waktu, sehingga pegawai atau karyawan dituntut untuk bekerja cepat dalam mencapai kepuasan dan juga peningkatan kerja.

Dari matriks perbandingan ini menunjukan bahwa Walaupun kecepatan ini bekerja telah dilakukan dengan baik, sebagian pegawai belum sepenuhnya menghasilkan atau menyelesaikan pekerjaan sesuai target dan waktu yang ditetapkan. Hal ini disebabkan karena terbatasnya pegawai kemampuan/skil terbatas serta minim fasilitasnya sarana pendukung. Sedangkan Kementerian Agama Kota Jayapura Para pegawai sepenuhnya melakukan pekerjaan dan melayani dan memenuhi target dan waktu yang ditetapkan

4. Kemampaun (Capability),

Kemampuan kerja merupakan tindakan seseorang yang dapat melakukan pekerjaan sesuai pengetahuan, latar belakang pendidikan dan pengalaman yang dimiliki dalam bidang pekerjaannya.

Dari matriks perbandingan ini menunjukan bahwa Para pegawai telah memiliki skil, atau kapasitas dalam menyelesaikan pekerjaan dengan baik, sesuai tugas jabatan. Sedangkan Kantor Kementerian Kota

Jayapura Para pegawai telah melaksanakan tugas sesuai tupoksi, Namun perlu mendapat perhatian sebagian pegawai yang belum sepenuhnya mampu menyelesaikan pekerjaan karena keterbatas pengetahuan dan teknologi. Untuk itu perlu melakukan pendampingan serta pelatihan baik oleh Lembaga diklat ataupun ditempat kerja oleh sesama pegawai.

5. Inisiatif (Initiative),

Inisiatif adalah suatu kemampuan dalam menemukan peluang, menemukan ide, mengembangkan ide serta cara-cara baru dalam memecahkan suatu problema (thinking new things). (Suryana : 2006)

Arinya Setiap pegawai mampu menyelesaikan masalah pekerjaannya sendiri agar tidak terjadi kemandulan dalam melaksanakan suatu pekerjaan. Dari matriks perbandingan ini menunjukan bahwa Para Pegawai pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Jayapura sepenuhnya melakukan pekerjaan dengan kesadaran sendiri, sesuai uraian tugas dan jabatan yang dimiliki. Demikia halnya Para Pegawai pada Kantor Kementerian Agama Kota Jayapura sepenuhnya telah melakukan pekerjaan dengan kesadaran sendiri, sesuai uraian tugas dan jabatan yang dimiliki

C Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Implementasi 5 Nilai Budaya Kerja.

Berdasarkan hasil observasi, maupun wawancara menurut hemat penulis ada beberapa faktor yang menyebabkan penerapan lima (5) nilai budaya kerja baik di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Jayapura maupun Kota Jayapura yang berpengaruh terhadap kinerja pegawai disebabkan oleh beberapa faktor. Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi budaya kerja adalah:

1. Kemampuan dan Keahlian

Kemampuan dan keahlian merupakan komponen penting dari tercapainya kinerja yang maksimal. Lalu apa yang dimaksud dengan kemampuan? Kemampuan merupakan keterampilan yang dimiliki oleh pegawai dalam melakukan suatu pekerjaan. Semakin luas keterampilan yang dimiliki oleh seorang pegawai, maka semakin mudah pegawai tersebut dalam mencapai hasil kinerja yang maksimal. Dari hasil penelitian dapat diketahui bahwa beberapa pegawai dalam hubungannya dengan kecepatan kerja maupun inovasi teknologi masih belum maksimal. Hal ini akan sangat berpengaruh terhadap pelaksanaan pekerjaan dengan inovasi

2. Kepribadian

Kepribadian atau karakter yang dimiliki oleh seorang pegawai akan berpengaruh terhadap kinerjanya. Pegawai yang memiliki kepribadian yang baik maka dapat melakukan pekerjaannya dengan baik. Misalnya, pegawai yang memiliki karakter ulet dan bertanggung jawab akan melakukan pekerjaannya dengan sungguh-sungguh dan penuh tanggung jawab, sekalipun tanpa diawasi pimpinan sehingga hasil kinerjanya lebih baik dibandingkan dengan pegawai yang tidak memiliki karakter tanggung jawab. Dan ini juga merupakan nilai keteladan yang akan menjadi contoh bagi pegawai lain.

3. Motivasi Kerja

Motivasi kerja adalah dorongan bagi seorang pegawai untuk melakukan pekerjaannya. Biasanya motivasi kerja dipengaruhi oleh banyak komponen lain seperti gaji, tunjangan-tunjangan kebijakan pimpinan, dan beberapa faktor lainnya. Jika seorang pegawai memiliki dorongan yang kuat, maka pegawai tersebut akan termotivasi untuk melakukan pekerjaannya dengan baik. Sehingga kinerja yang akan dihasilkan pegawai tersebut akan baik pula.

4. Perilaku atau Sikap Seorang Pemimpin

Setiap tindakan atau perilaku pemimpin akan menjadi contoh bagi para bawahannya. Hal ini sejalan dengan nilai keteladanan dimana pemimpin dituntut untuk menjadi teladan yang senantiasa mendorong, memberi perhatian baik lewat sikap tindakan maupun tingkah laku yang berakhlak serta menjunjung tinggi nilai-nilai integritas. Dari hasil penelitian melalui wawancara membuktikan bahwa keteladanan seorang pemimpin baik di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Jayapura maupun Kota Jayapura sangat mempengaruhi kinerja pegawai.

5. Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja adalah kondisi tempat pegawai bekerja. Faktor lingkungan sangat mempengaruhi kinerja seorang pegawai. Jika lingkungan kerja nyaman dapat membuat pegawai yang bersangkutan lebih fokus dan mudah dalam mencapai kinerja secara maksimal. Lingkungan kerja juga dapat diartikan sebagai suasana kerja. Suasana yang suportif akan membuat produktivitas pegawai lebih tinggi dibandingkan suasana kerja yang tidak suportif. Dari hasil penyajian berdasarkan wawancara baik di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Jayapura maupun Kota Jayapura membuktikan bahwa komunikasi yang dibangun akan menciptakan suasana kerja yang harmonis.

BAB V

P E N U T U P

A. Kesimpulan

Sesuai dengan rumusan dan tujuan penelitian sebagaimana yang telah dijelaskan pada pendahuluan, serta berdasarkan pembahasan dan analisis pada bab empat, maka dapat dirumuskan beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Implementasi Lima Nilai Budaya Kerja Pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Jayapura.

a. Variabel Lima Nilai Budaya Kerja

Secara teori Lima Nilai Budaya Kerja Kementerian Agama merupakan falsafah dan idiologi serta pandangan hidup yang harus menjadi pedoman dan pegangan bagi setiap Aparatur Sipil Negara di Kementerian Agama dalam melaksanakan setiap tugas yang ada.

Penerapan Lima Nilai budaya Kerja pada Kantor Kemenetrian Agama Kabupaten Jayapura sesungguhnya telah dipahami dan dilaksanakan baik sehingga hendaknya dilestarikan agar tetap menjadi pedoman perilaku sehingga budaya organisasi tetap tumbuh menjadi budaya baik yang dapat memberikan motivasi bagi peningkatan kerja agar tetap unggul.

b. Variabel Kinerja Pegawai

Kinerja pegawai adalah kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan sesuatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan. Kinerja pegawai juga merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya.

Demikian pula halnya dengan Kantor Kementerian Agama Kabupaten Jayapura dengan indikator; kualitas kerja, komunikasi, kemampuan kerja dan inisiatif telah dijalankan dengan baik. Sementara indikator kecepatan kerja belum sepenuhnya berjalan dengan baik, oleh karena itu hendaknya perlu terus ditingkatkan

2. Implementasi Lima Nilai Budaya Kerja Pada Kantor Kementerian Agama Kota Jayapura.

a. Variabel Lima Nilai Budaya Kerja

Secara teori Lima Nilai Budaya kerja Kementerian Agama merupakan falsafah dan idiologi serta pandangan hidup yang harus menjadi pedoman dan pegangan bagi setiap Aparatur Sipil Negara di Kementerian Agama dalam melaksanakan setiap tugas yang ada.

Demikian pula halnya di Kantor Kementerian Agama Kota Jayapura dengan indikator; integritas, inovasi, tanggung jawab dan keteladanan **sudah dilaksanakan dengan baik**. Sementara nilai profesionalitas pegawai belum sepenuhnya dijalankan dengan baik oleh sebagian para pegawai.

b. Variabel Kinerja Pegawai

Kinerja pegawai adalah kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan sesuatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan. Kinerja pegawai juga merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya.

Demikian pula halnya dengan Kantor Kementerian Agama Kota Jayapura dengan indikator; kualitas kerja, komunikasi, kecepatan kerja dan inisiatif **sudah sepuh terlaksana dengan baik**. Sementara indikator kemampuan kerja belum sepenuhnya berjalan dengan baik oleh karena itu hendaknya perlu terus ditingkatkan lagi.

B. Saran

Sesuai dengan rumusan dan tujuan penelitian sebagaimana yang telah dijelaskan pada pendahuluan, serta berdasarkan pembahasan dan analisis pada bab empat, maka dapat dirumuskan beberapa kesimpulan antara lain:

1. Untuk Kantor Kementerian Agama Kabupaten Jayapura dalam penerapan Lima Nilai Budaya Kerja pada umumnya telah dilaksanakan dengan baik agar terus dipertahankan bahkan ditingkatkan lagi.
2. Sementara untuk variabel kinerja pegawai yang yang perlu mendapat perhatian adalah kecepatan kerja pegawai dalam menyelesaikan tugas dan pekerjaannya sehari-hari. Sementara indikator kualitas kerja, komunikasi, kemampuan bekerja dan inisiatif agar perlu terus dipertahankan bahkan ditingkatkan lagi.
3. Kaitan dengan indikator kecepatan bekerja yang belum maksimal, disarankan agar Kepala Kantor Kementerian Agama Kabupaten Jayapura perlu melakukan bimbingan dan motivasi bagi segenap pegawai dengan pelatihan atau diklat teknis serta penyediaan sarana dan prasarana yang memadai.
4. Untuk Kantor Kementerian Agama Kota Jayapura dalam hal penerapan Lima Nilai Budaya Kerja sesungguhnya telah berjalan dengan baik terutama nilai integritas, inovasi, tanggung jawab dan keteladanan
5. Secara khusus indikator profesionalitas pegawai yang belum maksimal, maka diharapkan Kepala Kantor Kementerian Agama Kota hendaknya memberi perhatian dan dukungan dalam peningkatan kapasitas melalui pelatihan, diklat serta pemenuhan sarana kerja memadai

6. Untuk variabel Kinerja yang perlu mendapat perhatian adalah kemampuan kerja pegawai agar ditingkatkan, karena itu diharapkan kepada Kepala Kantor Kementerian Agama Kabupaten Jayapura agar dapat memberi motivasi dan pembinaan teknis terhadap para pegawai agar memiliki pengetahuan dan kemampuan teknis dalam menyelesaikan pekerjaan dengan baik.
7. Dalam penelitian ini ada dua faktor dominan yang mempengaruhi Implementasi Lima Budaya Kerja dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Jayapura maupun Kementerian Agama Kota Jayapura, yaitu **perilaku pemimpin akan menjadi contoh bagi para bawahannya serta kemampuan dan keahlian pegawai**. Untuk itu diharapkan Kepala Kantor Agama Kabupaten Jayapura dan Kepala Kantor Kementerian Agama Kota Jayapura memberi perhatian para pejabat pengawas/pejabat eselon IV untuk menjadi contoh bagi para bawahannya. Serta memperhatikan kemampuan dan keahlian yang maksimal melalui pembinaan, penguasaan teknologi, karena berkaitan dengan kecepatan kerja maupun inovasi teknologi sendiri dalam tugas atau pekerjaan itu sendiri.

DAFTAR PUSTAKA

- Bogdan dan Taylor. 1975. Metodologi Penelitian Kualitatif. Bandung: Remadja. Karya.*
- Brotoharsojo, Hartanto & Wungu, Jiwo, 2003, Tingkatkan Kinerja Perusahaan dengan Merit System, PT. Rajagrafindo Persada, Jakarta.*
- Bernardin and Russel. 1993. Human resources Management, New York: Prentice Hall.*
- Mangkunegara (2005), Evaluasi Kinerja Sumber Daya. Manusia, Penerbit Refika Aditama, Bandung.*
- Mangkunegara ,2000, Manajemen Sumber Daya Manusia,. Bandung. PT, Remaja Rosdakarya*
- Milkovich dan Boudreau, 1997 Performance Management. Alih Bahasa: Surya. Drama, Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama*
- Mathis – John H. Jackson. Human Resource Management, edisi 10,. Jakarta : Salemba Empat, 2006*
- Martha, E., & Kresno, S. (2016). Metodologi Penelitian Kualitatif. Jakarta: Rajawali Press*
- Nurhadijah. 2017. Studi tentang Budaya Kerja Pegawai Sekolah Menengah Kejuruan Negeri 1 Penajam Paser Utara. ejournal Administrasi Negara, Vol.V, No.1.*
- Rivai, Veithzal. 2005. Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan. Dari teori Ke Praktik. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.*
- Robert. 2001. Performance Management, PT. Gramedia Pustaka Utama,. Jakarta.*
- Robbins, Stephen. P. 2003. Perilaku Organisasi. Jakarta: Gramedi*
- Sulaiman, Ardika. 2014. Pengaruh Budaya Organisasi dan Pengalaman Kerja Terhadap Kinerja Karyawan.*
- Sulistyo-Basuki.2006. Metode Penelitian. Jakarta:Wedatama Widya Sastra dan Fakultas Ilmu Pengetahuan Budaya Universitas Indonesia*

- Taliziduhu Ndraha, Teori Budaya Organisasi, Cetakan Kedua, (Jakarta : PT. Rineka Cipta, 2003)
- Tika, H Pabundu. 2008. Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja. Jakarta: Bumi Aksara.
- Triguno. Prasetya, Manajemen Sumber Daya Manusia, (Jakarta : Bumi Aksara, 2001)
- Triguno. 2004. Budaya Kerja: Menciptakan Lingkungan Yang Kondusif Untuk Meningkatkan Produktifitas Kerja. Jakarta: Golden Trayon Press.
- Ulber, Silalahi. (2009). Metode Penelitian Sosial. Bandung : PT. Refika Aditama*
- Wirawan. (2009). Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia Teori Aplikasi dan. Penelitian. Jakarta. Penerbit: Salemba Empat.*
- Research and Development Journal Of Education Vol. 4 No. 1 Oktober 2017 *Michel dalam Rizky (2001:15)* indikator kinerja <https://journal.lppmunindra.ac.id>
- Keputusan Menteri Agama Nomor 582 Tahun 2017 tentang RoadMap Reformasi Kementerian Agama*