

**IMPLEMENTASI LIMA NILAI BUDAYA KERJA
PADA DIREKTORAT PENDIDIKAN DINIYAH DAN PONDOK
PESANTREN KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA**



SKRIPSI

Diajukan Kepada Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan
Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta untuk
Memenuhi Sebagian Syarat Memperoleh Gelar Sarjana
Pendidikan (S.Pd)

Disusun Oleh:

Lita Rahma

19104090044

STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA
**PROGRAM STUDI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
FAKULTAS ILMU TARBIYAH DAN KEGURUAN
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN KALIJAGA YOGYAKARTA**

2023

SURAT PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Lita Rahma
NIM : 19104090044
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam
Fakultas : Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Sunan Kalijaga
Yogyakarta

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa skripsi saya ini adalah asli hasil penelitian dan bukan plagiasi karya orang lain, kecuali pada bagian-bagian yang dirujuk sumbernya

Yogyakarta, 17 Juli 2023
Yang Menyatakan



Lita Rahma
NIM:19104090044

STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

SURAT PERNYATAAN BERJILBAB

Dengan menyebut nama Allah Yang Maha Pengasih lagi Maha Penyayang, saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Lita Rahma
NIM : 19104090044
Prodi : Manajemen Pendidikan Islam
Fakultas : Ilmu Tarbiyah dan Keguruan

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa saya tidak menuntut kepada Prodi Manajemen Pendidikan Islam Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta (atas pemakaian jilbab dalam ijazah Strata Satu saya). Seandainya suatu hari nanti terdapat instansi yang menolak ijazah tersebut karena penggunaan jilbab.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya penuh kesadaran Ridha Allah SWT.

Yogyakarta, 17 Juli 2023

Yang Menyatakan,

STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA



Lita Rahma
NIM.19104090044

SURAT PERSETUJUAN SKRIPSI

Kepada Yth.
Dekan Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan
UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta
Di Yogyakarta

Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Setelah membaca, meneliti, memberikan petunjuk dan mengoreksi serta mengadakan pembimbingan seperlunya, maka kami selaku Dosen Pembimbing Skripsi (DPS) berpendapat bahwa skripsi Saudari:

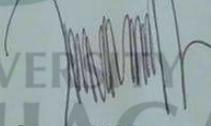
Nama : Lita Rahma
NIM : 19104090044
Judul Skripsi : **IMPLEMENTASI LIMA NILAI BUDAYA KERJA
PADA DIREKTORAT PENDIDIKAN DINIYAH DAN
PONDOK PESANTREN KEMENTERIAN AGAMA RI**

Sudah dapat diajukan kepada Program Studi Manajemen Pendidikan Islam Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Pendidikan (SI).

Dengan ini kami mengharap agar skripsi saudara tersebut di atas dapat segera dimunaqasyahkan. Atas perhatiannya kami ucapkan terima kasih.

Wassalamu'alaikum Wr. Wb.

Yogyakarta, 17 Juli 2023
Pembimbing Skripsi


Irwanto, M.Pd.
NIP: 19900907 201903 1 009

STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA



KEMENTERIAN AGAMA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN KALIJAGA
FAKULTAS ILMU TARBIYAH DAN KEGURUAN
Jl. Marsda Adisucipto Telp. (0274) 513056 Fax. (0274) 586117 Yogyakarta 55281

PENGESAHAN TUGAS AKHIR

Nomor : B-2390/Un.02/DT/PP.00.9/08/2023

Tugas Akhir dengan judul : IMPLEMENTASI LIMA NILAI BUDAYA KERJA PADA DIREKTORAT
PENDIDIKAN DINIYAH DAN PONDOK PESANTREN KEMENTERIAN AGAMA
REPUBLIK INDONESIA

yang dipersiapkan dan disusun oleh:

Nama : LITA RAHMA
Nomor Induk Mahasiswa : 19104090044
Telah diujikan pada : Rabu, 26 Juli 2023
Nilai ujian Tugas Akhir : A-

dinyatakan telah diterima oleh Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta

TIM UJIAN TUGAS AKHIR



Ketua Sidang
Irwanto, M.Pd.
SIGNED

Valid ID: 64df2e7804671



Penguji I
Dra. Wiji Hidayati, M.Ag
SIGNED

Valid ID: 64df1aef352b9



Penguji II
Heru Sulistyia, M.Pd.
SIGNED

Valid ID: 64db68e34a51b



Yogyakarta, 26 Juli 2023
UIN Sunan Kalijaga
Dekan Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan
Prof. Dr. Hj. Sri Sumarni, M.Pd.
SIGNED

Valid ID: 64df2f1e07dfc

MOTTO

﴿إِنَّ مَعَ الْعُسْرِ يُسْرًا﴾

Sesungguhnya beserta kesulitan ada kemudahan.

(Al-Insyirah /94:6)¹

“Jangan berhenti, sebelum benar-benar lelah “

STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

¹ “Qur’an Kemenag,” diakses 1 Agustus 2023, <https://quran.kemenag.go.id/>

PERSEMBAHAN

Persembahan Skripsi untuk :

Almamater Tercinta

Program Studi Manajemen Pendidikan Islam

Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan

UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta



STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

KATA PENGANTAR

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
السَّلَامُ عَلَيْكُمْ وَرَحْمَةُ اللَّهِ وَبَرَكَاتُهُ
الْحَمْدُ لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ
الَّذِي أَرْسَلَ رَسُولَهُ بِالْهُدَىٰ وَدِينِ الْحَقِّ لِيُظْهِرَهُ عَلَى الدِّينِ كُلِّهِ وَلَوْ كَرِهَ الْمُشْرِكُونَ
أَشْهَدُ أَنْ لَا إِلَهَ إِلَّا اللَّهُ وَحْدَهُ لَا شَرِيكَ لَهُ وَأَشْهَدُ أَنَّ مُحَمَّدًا عَبْدُهُ وَرَسُولُهُ
اللَّهُمَّ صَلِّ وَسَلِّمْ عَلَى نَبِيِّنَا مُحَمَّدٍ وَعَلَى آلِهِ وَصَحْبِهِ أَجْمَعِينَ. أَمَّا بَعْدُ

Segala puji syukur kepada Allah SWT atas segala nikmat dan karunia-Nya sehingga peneliti dapat menyelesaikan penulisan Skripsi di Program Studi (Prodi) Manajemen Pendidikan Islam (MPI) Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta. Shalawat dan salam semoga senantiasa tercurah kepada baginda Nabi Muhammad SAW, yang telah menjadi pemimpin spiritual umat dengan membawa agama Islam sebagai *rahmatan lil 'alamiin*.

Dalam penyusunan skripsi ini, tentu menemui banyak rintangan di dalamnya. Dan berkat usaha, do'a, dan dukungan dari berbagai pihak, baik secara langsung maupun tidak langsung. Alhamdulillah penelitian ini dapat penulis selesaikan. Dengan ini penulis ingin sekali mengucapkan terima kasih kepada seluruh pihak yang telah membantu baik dari segi materil dan segi moril kepada penulis, yaitu kepada:

1. Ibu Prof Dr. Hj. Sri Sumarni, M.Pd. selaku Dekan Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta beserta staf-stafnya, yang telah membantu penulis dalam mengikuti perkuliahan di Prodi MPI Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta.
2. Bapak Dr. Zainal Arifin, M.S.I., selaku Ketua Prodi MPI yang telah memberikan saran dan nasehat kepada penulis selama menjalani studi di Prodi MPI.

3. Ibu Nora Saiva Jannana, M.Pd. selaku sekretaris Prodi MPI yang telah memberikan saran dan nasehat kepada penulis selama menjalani studi di Prodi MPI.
4. Bapak Muhamad Iskhak, M.Pd. selaku Dosen Penasehat Akademik (DPA) yang telah meluangkan waktu, membimbing dan memberi arahan selama penulis menjalani proses perkuliahan di UIN Sunan Kalijaga.
5. Bapak Irwanto, M.Pd. selaku Dosen Pembimbing Skripsi (DPS) yang telah meluangkan waktu, mengarahkan, menyemangati dan memberikan bimbingan dengan penuh kesabaran, serta menjadi pembimbing yang menyenangkan selama proses penyelesaian skripsi ini.
6. Seluruh Kasubdit dan pegawai Direktorat Pendidikan Diniyah dan Pondok Pesantren Kementerian Agama Republik Indonesia yang telah bersedia dan bermurah hati menemani penulis selama pengambilan data..
7. Bapak dan ibu pegawai Pendidikan Kesetaraan Direktorat Pendidikan Diniyah dan Pondok Pesantren Kementerian Agama Republik Indonesia yang telah banyak membantu, membimbing, dan mendampingi penulis selama proses pengambilan data pada penelitian ini.
8. Bapak Hadari dan Ibu Eros Rodianti selaku orangtua penulis yang tanpa henti merangkul penulis dengan do'a dan semangat, dan percaya sepenuhnya bahwa penulis bisa sampai di tahap ini. Terimakasih juga kepada adik-adik saya, Jamil, Anisa, Fathan atas dukungan dan semangat kalian.
9. Untuk saya, terimakasih sudah bertahan dan tidak gentar berlari menyelesaikan tanggung jawab ini.
10. Segenap dosen dan tenaga kependidikan di lingkungan Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta yang telah memberikan banyak sekali ilmu serta bimbingan kepada penulis semasa menjalani proses perkuliahan.
11. Teman-teman sekelas MPI B, terima kasih telah jadi teman rantau, serta jadi teman baik yang menyenangkan selama menyelesaikan perkuliahan ini.

12. Fathurrahman Ramadhan, terima kasih senantiasa menemani dan selalu ada di masa-masa sulit penulis selama menyelesaikan tanggung jawab ini.

13. Dan seluruh pihak yang tidak bisa penulis sebutkan satu per satu, yang telah memberikan dukungan dan semangat selama proses penyusunan skripsi ini.

Penulis menyadari betul bahwa skripsi ini masih terdapat banyak kekurangan dan keterbatasan. Sehingga saran dan kritik atas skripsi ini sangat diharapkan untuk perbaikan selanjutnya. Semoga skripsi ini dapat memberikan manfaat bagi semua pihak yang akan melakukan penelitian dengan tema yang sama.

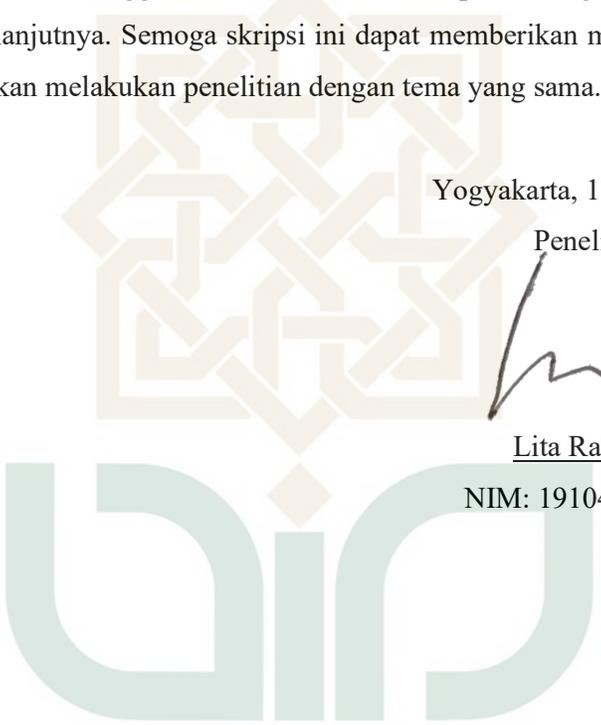
Yogyakarta, 17 Juli 2023

Peneliti,



Lita Rahma

NIM: 19104090044



STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

ABSTRAK

Lita Rahma, *Implementasi Lima Nilai Budaya Kerja Pada Direktorat Pendidikan Diniyah Dan Pondok Pesantren Kementerian Agama Republik Indonesia. Skripsi.* Yogyakarta: Prodi Manajemen Pendidikan Islam, Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan.

Penelitian ini berangkat dari: (1) Ketertarikan peneliti atas lima nilai budaya kerja Kementerian Agama yang diterapkan di Direktorat Pendidikan Diniyah dan Pondok Pesantren Kementerian Agama RI. (2) Dari pra observasi, menunjukkan bahwa lima nilai budaya kerja telah diterapkan, tetapi belum menyeluruh seperti inovasi. Pegawai terjebak dalam rutinitas kerja yang monoton, sehingga tidak ada pembaharuan dalam lingkungan kerja. Dari sini, peneliti ingin mengetahui bagaimana Direktorat Pendidikan Diniyah dan Pondok Pesantren Kementerian Agama RI dalam menerapkan lima nilai budaya. Tujuan penelitian ini untuk mengetahui : (1) Konsep lima nilai budaya kerja Kementerian Agama RI.(2) Implementasi lima nilai budaya kerja pada Direktorat Pendidikan Diniyah dan Pondok Pesantren Kementerian Agama RI (3) Faktor pendukung & penghambat implementasi lima nilai budaya kerja.

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif deskriptif, dengan pendekatan studi kasus. Pengambilan data dengan wawancara, observasi, dan dokumentasi. Teknik analisis data yang digunakan adalah pengumpulan data, reduksi, penyajian data, dan kesimpulan. Sedangkan pengecekan keabsahan data menggunakan triangulasi sumber dan triangulasi teknik.

Temuan penelitian menunjukkan: (1) Pada Keputusan Menteri Agama Republik Indonesia Nomor 582 Tahun 2017 tentang Road Map Reformasi Birokrasi Kementerian Agama Tahun 2015-2019 dalam rangka mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik, sebagai upaya pelayanan yang berkualitas, dan meyuguhkan birokrasi yang bersih dan melayani. Yang mana hal ini, sejalan dengan amanat Presiden Joko Widodo mengenai revolusi mental. Maka Menteri Agama Lukman Hakim Saefudin secara resmi meluncurkan Program Lima Nilai Budaya Kerja di Kementerian Agama. Program ini terdiri dari lima nilai budaya kerja yaitu: Integritas, Profesional, Inovasi, Tanggung Jawab, dan Keteladanan. (2) Implementasi lima nilai budaya kerja pada Direktorat Pendidikan Diniyah dan Pondok Pesantren telah diterapkan dengan baik. Dilihat dari kualitas kerja seperti integritas, pegawai telah melaksanakan fungsinya dengan baik. Bekerja secara profesional dengan disiplin tepat waktu, dan mendapatkan reward dan punishment. Juga bertanggung jawab, dan menjadi teladan bagi bawahan dan teman sejawat. Pegawai juga berinovasi, namun masih perlu banyak pelatihan dan sosialisasi agar pegawai tidak terjebak dalam kegiatan monoton di lingkungan kerja. (3) Faktor pendukung implementasi lima nilai budaya kerja yaitu: peran pimpinan, kesadaran diri, kemajuan teknologi informasi, pelatihan pegawai, evaluasi kerja, adanya apresiasi dan sanksi. Sedangkan faktor penghambatnya yaitu: kurangnya sosialisasi, kurangnya regulasi, dan fasilitas yang kurang memadai, dan perencanaan yang kurang maksimal.

Kata Kunci: Implementasi, Lima Nilai Budaya Kerja Kementerian Agama RI.

ABSTRACT

Lita Rahma, Implementation of the Five Cultural Values of Work at the Directorate of Early Education and Islamic Boarding Schools, Ministry of Religion of the Republic of Indonesia. Thesis. Yogyakarta: Islamic Education Management Study Program, Faculty of Tarbiyah and Teacher Training.

This research departs from: (1) The researcher's interest in the five values of the work culture of the Ministry of Religion which are implemented in the Directorate of Early Education and Islamic Boarding Schools of the Ministry of Religion of the Republic of Indonesia. (2) From pre-observation, it shows that the five values of work culture have been implemented, but not as comprehensive as innovation. Employees are trapped in a monotonous work routine, so there is no renewal in the work environment. From here, researchers want to know how to implement the five values of work culture. The purpose of this study was to find out: (1) The concept of the five values of work culture (2) Implementation of the five values of work culture (3) Factors supporting & inhibiting the implementation of the five values of work culture.

This research uses a descriptive qualitative method, with a case study approach. Data collection by interview, observation, and documentation. Data analysis techniques used are data collection, reduction, data presentation, and conclusions. While checking the validity of the data using source triangulation and technical triangulation.

The results of the study show: (1) In the Decree of the Minister of Religion of the Republic of Indonesia Number 582 of 2017 concerning the 2015-2019 Ministry of Religion Bureaucratic Reform Road Map in order to realize good governance, as an effort to provide quality services, and present a clean and serving bureaucracy. Which is in line with President Joko Widodo's mandate regarding mental revolution. So the Minister of Religion Lukman Hakim Saefudin officially launched the Five Values of Work Culture Program at the Ministry of Religion. This program consists of five work culture values, namely: Integrity, Professionalism, Innovation, Responsibility, and Exemplary. (2) Implementation of the five values of work culture at the Directorate of Diniyah Education and Islamic Boarding Schools has been well implemented and implemented. Which can be seen from the quality of work such as integrity, employees have carried out their functions properly. Work professionally with timely discipline, and get reward and punishment. Also responsible, and being a role model for subordinates and colleagues. Employees also innovate, but they still need a lot of training and socialization so that employees are not trapped in monotonous activities in the work environment. (3) Factors supporting the implementation of the five values of work culture, namely: the role of leadership, self-awareness, advances in information technology, employee training, job evaluation, appreciation and sanctions. While the inhibiting factors are: lack of socialization, lack of regulations, and inadequate facilities, and less than optimal planning.

Keywords: Implementation, Five Values of Work Culture.

DAFTAR ISI

SURAT PERNYATAAN KEASLIAN	i
SURAT PERNYATAAN BERJILBAB	ii
SURAT PERSETUJUAN SKRIPSI	iii
PENGESAHAN SKRIPSI.....	iv
MOTTO	v
PERSEMBAHAN	vi
KATA PENGANTAR.....	vii
ABSTRAK	x
ABSTRACT.....	xi
DAFTAR ISI.....	xii
DAFTAR TABEL	xiv
DAFTAR GAMBAR.....	xv
DAFTAR BAGAN	xvi
DAFTAR LAMPIRAN.....	xvii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
A. LATAR BELAKANG	1
B. RUMUSAN MASALAH.....	5
C. TUJUAN DAN MANFAAT PENELITIAN	6
D. TELAAH PUSTAKA.....	7
E. KERANGKA TEORI.....	12
1. Implementasi	12
2. Budaya Kerja.....	15
3. Lima Nilai Budaya Kerja Kementerian Agama Republik Indonesia	24
F. METODE PENELITIAN	31
1. Jenis dan Model Penelitian.....	31
2. Tempat dan Waktu Penelitian	34
3. Subjek Penelitian	34
4. Teknik Pengumpulan Data	36

5. Teknik Analisis Data	37
6. Teknik Keabsahan Data	41
G. SISTEMATIKA PEMBAHASAN	42
BAB II GAMBARAN UMUM DIREKTORAT PENDIDIKAN DINIYAH DAN PONDOK PESANTREN KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA ..	45
A. Sejarah singkat Kementerian Agama Republik Indonesia.....	45
B. Sejarah berdirinya Direktorat Pendidikan Diniyah dan Pondok Pesantren Kementerian Agama Republik Indonesia	46
C. Letak Geografis Direktorat Pendidikan Diniyah dan Pondok Pesantren Kementerian Agama Republik Indonesia	49
D. Visi dan Misi Kementerian Agama Indonesia	49
E. Struktur Organisasi Direktorat Pendidikan Diniyah dan Pondok Pesantren Kementerian Agama Republik Indonesia	50
F. Tugas dan fungsi Direktorat Pendidikan Diniyah dan Pondok Pesantren Kementerian Agama RI	51
BAB III HASIL DAN PEMBAHASAN	58
A. Konsep Lima Nilai Budaya Kerja Pada Direktorat Pendidikan Diniyah Dan Pondok Pesantren Kementerian Agama RI.....	58
B. Implementasi Lima Nilai Budaya Kerja Pada Direktorat Pendidikan Diniyah Dan Pondok Pesantren.....	67
C. Faktor Pendukung Dan Faktor Penghambat Implementasi Lima Nilai Budaya Kerja Pada Direktorat Pendidikan Diniyah Dan Pondok Pesantren Kementerian Agama Republik Indonesia	119
BAB IV PENUTUP	134
A. Kesimpulan.....	134
B. Saran.....	137
C. Kata Penutup.....	138
DAFTAR PUSTAKA.....	139
LAMPIRAN-LAMPIRAN	143

DAFTAR TABEL

Tabel 2. 1 Data Kasubdit DITPDPONTREN 2022-2023	51
Tabel 2. 2 Indikator Lima Nilai Budaya Kerja Kementerian Agama	64



DAFTAR GAMBAR

Gambar 3. 1 Peluncuran Lima Nilai Budaya Kerja Kementerian Agama	61
Gambar 3. 2 Perumusan Lima Nilai Budaya Kerja Kementerian Agama	68
Gambar 3. 3 Kegiatan Pembinaan Pegawai Kementerian Agama RI	82
Gambar 3. 4 Contoh penerapan disiplin.....	84
Gambar 3. 5 Kegiatan perencanaan target akhir tahun Kasubdit Pendidikan Kesetaraan	86
Gambar 3. 6 Kegiatan saat pegawai bekerja	87
Gambar 3. 7 Kegiatan pegawai saat menyelesaikan target pekerjaan.....	88
Gambar 3. 8 Bentuk penilaian kerja di Ditpdpontren	92
Gambar 3. 9 Contoh penggunaan google form dalam input data	98
Gambar 3. 10 Pegawai sedang mengadakan rapat kerja	104
Gambar 3. 11 Bentuk laporan kerja	106
Gambar 3. 12 Kegiatan Maulid Nabi yang diadakan Ditpdpontren.....	109
Gambar 3. 13 Kunjungan monitoring evaluasi kegiatan.....	110
Gambar 3. 14 Pemberian arahan pada kegiatan di Subdit Pesantren	112
Gambar 3. 15 Bentuk evaluasi kerja berupa laporan kegiatan.....	122
Gambar 3. 16 Contoh Kegiatan penguatan kompetensi.....	124
Gambar 3. 17 Contoh inovasi yang ada dan telah berjalan di Ditpdpontren	128

DAFTAR BAGAN

Bagan 2. 1 Struktur Organisasi	50
--------------------------------------	----



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran I	: Instrumen Penelitian
Lampiran II	: Transkrip Wawancara
Lampiran III	: Catatan Lapangan
Lampiran IV	: Data Dokumentasi
Lampiran V	: Foto Dokumentasi
Lampiran VI	: Surat Penunjukan DPS
Lampiran VII	: Surat Bukti Seminar Proposal
Lampiran VIII	: Surat Permohonan Izin Penelitian
Lampiran IX	: Surat Keterangan Penelitian
Lampiran X	: Kartu Bimbingan Skripsi
Lampiran XI	: Sertifikat PKTQ
Lampiran XII	: Sertifikat IKLA
Lampiran XIII	: Sertifikat TOEFL
Lampiran XIV	: Sertifikat PBAK
Lampiran XV	: Sertifikat User Education
Lampiran XVI	: Sertifikat SOSPEM
Lampiran XVII	: Sertifikat Keterangan Cek Plagiasi
Lampiran XVIII	: Curriculum Vitae

STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

BAB I

PENDAHULUAN

A. LATAR BELAKANG

Setiap lembaga organisasi memerlukan sumber daya untuk mencapai tujuannya. Sumber daya adalah sumber energi, tenaga, kekuatan yang diperlukan untuk menciptakan daya gerak, aktivitas, kegiatan, dan tindakan. Sumber daya tersebut antara lain sumber daya alam, sumber daya finansial, dan sumber daya manusia, sumber daya pengetahuan, dan sumber daya teknologi.² Diantara sumber daya tersebut, sumber daya manusia yang diperlukan dalam keberlangsungan sebuah lembaga organisasi. Budaya kerja sangat diperlukan untuk menunjang sumber daya manusia .

Menurut Supriyadi dan Tri Guno (2006) dalam bukunya “ *Budaya Kerja Organisasi Pemerintah* “, budaya kerja adalah 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, kemudian tercermin dari sikap menjadi perilaku, kepercayaan, cita-cita, pendapat dan Tindakan yang terwujud sebagai “kerja” atau “bekerja”.³

Dalam Pedoman Pengembangan Budaya kerja Peraturan Menteri PAN dan RB Nomor 39 Tahun 2012 tujuan pengembangan budaya kerja adalah untuk membangun sumber daya manusia seutuhnya agar setiap orang sadar bahwa

² Wirawan Wirawan, “Evaluasi kinerja sumber daya manusia,” *Jakarta: Salemba Empat*, 2010, 1.

³ Gering Supriyadi dan Tri Guno, “Budaya kerja organisasi pemerintah,” *Jakarta. Lembaga Administrasi Negara*, 2006, 8–9.

mereka dalam suatu hubungan sifat, peran, dan komunikasi yang saling bergantung satu sama lain. Budaya kerja juga menjadi faktor pendukung terlaksananya kegiatan organisasi atau lembaga secara efektif dan efisien, dan juga menjadi suatu keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya.⁴

Maka dari itu, budaya kerja menjadi hal penting yang diterapkan dalam kehidupan berorganisasi. Melalui budaya kerja sumber daya manusia akan mampu melaksanakan tugas dan memiliki kualitas kerja yang baik. Oleh karena itu, budaya kerja harus diupayakan dengan baik melalui proses yang terkendali dan komitmen yang melibatkan seluruh sdm dengan sistem, alat dan teknik yang mendukung.⁵ Salah satu lembaga organisasi yang menerapkan budaya kerja adalah Kementerian Agama Republik Indonesia.

Di dalam Keputusan Menteri Agama Republik Indonesia Nomor 582 Tahun 2017 tentang Road Map Reformasi Birokrasi kementerian Agama Tahun 2015-2019, banyak keluhan masyarakat mengenai pelayanan yang berbelit, pungutan-pungutan tambahan, perilaku pegawai yang tidak menjadi abdi negara, pelayanan yang diskriminatif, penyelenggaraan yang tidak birokratis, suap dan korupsi, serta rendahnya disiplin pegawai. Diperlukan aturan atau kebijakan yang mengatur mengenai budaya kerja dan kualitas kerja pegawai untuk bisa mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik, sebagai upaya memberikan pelayanan yang berkualitas, serta penyelenggaraan

⁴ Indrawan M.A Toani, "Implementasi Lima Nilai Budaya Kerja Kantor Kementerian Agama Kota Yogyakarta Untuk Meningkatkan Kinerja Pegawai Tahun 2015," 2016, 31–32, <https://digilib.uin-suka.ac.id/id/eprint/23196/>.

⁵ Hasmiati Hasmiati, "Penerapan Lima Nilai Budaya Kerja Kementerian Agama dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Kementerian Agama Kota Parepare" (IAIN Parepare, 2019).

birokrasi yang lebih baik.

Lima Nilai Budaya kerja merupakan respon dari Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi birokrasi mengenai upaya untuk mengubah budaya kerja saat ini, menjadi budaya kerja yang menghasilkan produktivitas kerja dan kinerja yang lebih baik. Maka Menteri Agama Lukman Hakim Saefudin mencetuskan dan menetapkan Lima nilai budaya kerja Kementerian agama yang akan menjadi acuan bersama setiap pegawai di Kementerian Agama, mulai dari pimpinan hingga bawahan yaitu: Integritas, Profesionalitas, Inovasi, Tanggung jawab, dan Inovasi. Kelima nilai ini, dipandang sebagai budaya kerja yang dapat mengembalikan kepercayaan publik dengan bukti kualitas kerja yang semakin baik.⁶

Memang tidak mudah menerapkan lima nilai budaya kerja pada sistem birokrasi khususnya di Kementerian Agama, menjadi salah satu tantangan Bersama untuk menerapkan lima budaya kerja ini dengan niat memperbaiki birokrasi, budaya kerja, dan mental sumber daya manusia. yang sesuai dengan visi revolusi mental yang dirancang oleh Presiden kita Ir. Joko Widodo terkait birokrasi di Indonesia.⁷

Hal ini sesuai dengan Peraturan Menteri PAN dan RB Nomor 39 Tahun 2012 tentang Pedoman Pengembangan Budaya kerja telah jelas guna membantu Kementerian atau lembaga dan Pemerintahan lainnya untuk

⁶ “KMA 582 Tahun 2017 tentang Roadmap RB Kemenag 2015-2019.pdf,” 4–5, diakses 24 Juni 2023,

⁷ “Mengenal lima budaya kerja Kementerian Agama,” 15 September 2019, <https://www.nu.or.id/nasional/mengenal-5-nilai-budaya-kerja-kementerian-agama-nEL4U>.

mendorong perubahan sikap dan perilaku pejabat dan pegawai di lingkungan masing-masing agar dapat meningkatkan kinerja guna mempercepat pelaksanaan reformasi birokrasi.

Kesuksesan budaya kerja di lingkungan Kementerian Agama bermula dari adanya disiplin menerapkan lima nilai budaya kerja. Konsistensi dalam menerapkan lima nilai budaya kerja di setiap tindakan. Maka Kementerian Agama berkomitmen agar lima nilai budaya kerja menjadi bagian ruh dan jiwa yang menggerakkan para pegawainya untuk menjalankan tugas dan fungsinya dengan baik, dan berkomitmen terhadap tugas yang menjadi tanggung jawabnya. Seorang pegawai yang hanya bekerja tanpa menerapkan nilai tanggung jawab dan budaya kerja memiliki potensi untuk menyimpang dari nilai tanggung jawab itu sendiri, penyalahgunaan jabatan, dan tidak berkomitmen pada pekerjaannya.⁸

Direktorat Pendidikan Diniyah dan Pondok Pesantren merupakan instansi vertikal dari Kementerian Agama Republik Indonesia yang menjadi bagian dari Direktorat Jenderal Pendidikan Islam Kementerian Agama. Oleh sebab itu Direktorat Pendidikan Diniyah dan Pondok Pesantren juga harus menerapkan Lima nilai budaya tersebut.⁹

Berdasarkan temuan peneliti melalui observasi di Kantor Kementerian Agama RI bagian Direktorat Pendidikan Diniyah dan Pesantren menemukan

⁸ Ahmad Fairozi, "Mengenal 5 Nilai Budaya Kerja Kementerian Agama," nu.or.id, diakses 13 Desember 2022, <https://www.nu.or.id/nasional/mengenal-5-nilai-budaya-kerja-kementerian-agama-nEL4U>.

⁹ ditpdpontren, "Https://Ditpdpontren.Kemenag.Go.Id/Ditpdpontren.Kemenag.Go.Id," t.t., diakses 2 Mei 2023.

bahwa Direktorat Pendidikan Diniyah dan Pondok Pesantren telah menerapkan dan melaksanakan lima budaya kerja tetapi belum menyeluruh penerapannya seperti inovasi, di lapangan terdapat sebagian pegawai terjebak dalam rutinitas yang itu-itu saja seperti datang, absen, kerja, lalu pulang sehingga tidak ada pembaharuan yang dilakukan pegawai.

Berangkat dari informasi diatas, peneliti ingin meneliti lebih lanjut tentang bagaimana pegawai Direktorat Pendidikan Diniyah dan Pesantren Kementerian Agama RI menerapkan lima nilai budaya kerja. Penelitian ini bermaksud untuk mengetahui bagaimana penerapan lima nilai budaya kerja yang dilaksanakan oleh pegawai di Direktorat Pendidikan Diniyah dan Pesantren Kementerian Agama RI.

B. RUMUSAN MASALAH

1. Bagaimana konsep lima nilai budaya kerja pada Direktorat Pendidikan Diniyah dan Pondok Pesantren Kementerian Agama RI ?
2. Bagaimana implementasi lima nilai budaya kerja pada Direktorat Pendidikan Diniyah dan Pondok Pesantren Kementerian Agama RI ?
3. Apa saja faktor pendukung dan penghambat implementasi lima nilai budaya kerja pada Direktorat Pendidikan Diniyah dan Pondok Pesantren Kementerian Agama RI ?

C. TUJUAN DAN MANFAAT PENELITIAN

a. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan permasalahan yang ada di atas, maka dapat dirumuskan tujuan penelitian sebagai berikut:

- a. Untuk mengetahui konsep lima nilai budaya kerja pada Direktorat Pendidikan Diniyah dan Pondok Pesantren Kementerian Agama RI
- b. Untuk mengetahui implementasi lima nilai budaya kerja pada Direktorat Pendidikan Diniyah dan Pondok Pesantren Kementerian Agama RI.
- c. Untuk mengetahui faktor pendukung dan faktor penghambat implementasi lima nilai budaya kerja pada Direktorat Pendidikan Diniyah dan Pondok Pesantren Kementerian Agama RI ?

b. Manfaat Penelitian

a. Secara teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap pengembangan pengetahuan permasalahan implementasi lima nilai budaya kerja Kementerian Agama.

b. Secara praktis

Diharapkan bisa menambah wawasan dan pengetahuan mengenai budaya kerja, dan dapat memberikan kontribusi sebagai bahan pertimbangan evaluasi dalam meningkatkan kinerja para ASN Kementerian Agama khususnya Direktorat Pendidikan dan Pondok Pesantren Kementerian Agama RI khususnya mengenai penerapan lima nilai budaya kerja, sehingga proses pelaksanaan program kantor

dapat berjalan dengan efisien dan efektif.

D. TELAAH PUSTAKA

Tentu saja, langkah pertama dalam setiap penelitian adalah tinjauan pustaka. Meninjau dan mengidentifikasi penelitian sebelumnya, dengan maksud menentukan dimana ada perbedaan antara penelitian ini dan penelitian sebelumnya. Variabel yang sama dengan judul penelitian yang akan diteliti oleh peneliti. Berikut adalah beberapa penelitian terdahulu yang relevan dengan penelitian saat ini:

Fatmasari (2020) dalam penelitiannya yang berjudul “ Implementasi Lima Nilai Budaya Kerja Kementerian Agama Pada Pelayanan Calon Jemaah Haji di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bantul “. ¹⁰ Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya kerja yang ada di Kementerian Agama Kabupaten Bantul mengarah pada ketetapan peraturan Menteri PAN dan RB Nomor 39 Tahun 2012, lima nilai budaya kerja Kementerian Agama adalah integritas, profesionalitas, inovasi, tanggung jawab, dan keteladanan dibuktikan dengan pelayanan yang diberikan kepada masyarakat sesuai dengan SOP yang terkait dengan pelayanan publik. Penelitian ini serupa dengan penelitian yang dilakukan oleh Zainuri (2016) dalam tulisanya yang berjudul “ Strategi Penerapan Lima Nilai Budaya Kerja di Kementerian Agama menuju pelayanan

¹⁰ Yunita Ika Fatmasari, “Implementasi Lima Nilai Budaya Kerja Kementerian Agama Pada Pelayanan Calon Jemaah Haji Di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bantul” (UIN SUNAN KALIJAGA YOGYAKARTA, 2020), <https://digilib.uin-suka.ac.id/id/eprint/40117/>.

prima “.¹¹ Penulis menjelaskan bahwa konteks lima nilai budaya kerja merupakan faktor yang dapat memberikan pengaruh terhadap munculnya perilaku sosial. Budaya kerja di organisasi memiliki tujuan untuk merubah sikap dan perilaku SDM agar dapat menghadapi tantangan di masa yang akan datang. Penelitian ini menghasilkan kesimpulan bahwa penerapan lima nilai budaya kerja dilakukan dengan reformasi birokrasi dalam revolusi mental, sehingga mampu memberikan pelayanan prima bagi masyarakat luas sebab hakikat pelayanan publik adalah pemberian pelayanan kepada masyarakat yang merupakan perwujudan kewajiban aparatur sebagai abdi masyarakat.

M.A Toani (2016) dalam penelitiannya yang berjudul “Implementasi Lima Nilai Budaya Kerja Kantor Kementerian Agama Kota Yogyakarta untuk meningkatkan kinerja pegawai tahun 2015“.¹² Penulis memaparkan bahwa pelaksanaan lima nilai budaya kerja meliputi *planning, organizing, actuating, dan controlling*. Pelaksanaan lima nilai budaya ini meliputi kegiatan sosialisasi dalam bentuk kegiatan formal dan non formal. Selain itu, dampak positif berkat adanya lima nilai budaya kerja dibuktikan dengan kinerja pegawai terhadap pelayanan masyarakat yang semakin baik dan tertata.

Hal ini senada dengan penelitian Amin (2020) Tulisannya dengan judul “ Peran Lima Nilai Budaya Kerja Kementerian Agama Kabupaten Bantul

¹¹ Ahmad Zainuri, “Strategi penerapan lima nilai budaya kerja di kementerian agama menuju pelayan prima,” *Medina-Te: Jurnal Studi Islam* 12, no. 1 (2016): 1–14.

¹² M.A Toani, “Implementasi Lima Nilai Budaya Kerja Kantor Kementerian Agama Kota Yogyakarta Untuk Meningkatkan Kinerja Pegawai Tahun 2015.”

dalam Optimalisasi Sistem Pelayanan “.¹³ Penulis menjelaskan bahwa dalam rangka optimalisasi sistem pelayanan di Kementerian Agama, salah satunya dengan menerapkan lima nilai budaya kerja. Dimana peran lima nilai budaya kerja dapat membantu optimalisasi pelayanan sesuai dengan perkembangan zaman. Begitupun menurut Munawwarah (2016) dalam tulisannya yang berjudul “ Peran Budaya kerja dalam Meningkatkan Sistem Pelayanan di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Sleman. Budaya kerja merupakan suatu komponen kualitas manusia dalam mengubah cara kerja lama menjadi cara kerja yang baru yang lebih berorientasi pada upaya memuaskan pelanggan atau masyarakat dikarenakan budaya kerja mampu memberikan peran penting dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Arrazaq (2020) melakukan penelitian yang berjudul “Analisis Implementasi Program Nilai Budaya Kerja Kementerian Agama Republik Indonesia Terhadap Kualitas Pembelajaran Pendidikan Agama Islam Di Madrasah Aliyah Negeri 3 Bantul Yogyakarta”. Membahas mengenai nilai budaya kerja yang menjadi kultur budaya yang sangat dibutuhkan madrasah dan seluruh ASN. Karena sudah ditetapkan oleh Kementerian Agama RI maka seluruh ASN diharapkan menjadikan nilai budaya kerja tersebut sebagai patokan dan standar yang harus bisa berpijak melakukan sesuatu atau mengaplikasikan berdasarkan nilai-nilai yang terdapat di dalam nilai budaya

¹³ Amirul Amin, “Peran Lima Nilai Budaya Kerja Kementerian Agama Kabupaten Bantul Dalam Optimalisasi Sistem Pelayanan” (Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta, 2020), 34, <https://digilib.uin-suka.ac.id/id/eprint/39404/>.

kerja saat melaksanakan tugas yang ada khususnya di madrasah atau sekolah.¹⁴

Indrawan (2017) dalam penelitiannya berjudul “Pengaruh etika kerja, pengalaman kerja, dan budaya kerja terhadap prestasi kerja pegawai kecamatan Binjai Selatan”¹⁵. Penulis menjelaskan dari hasil analisis penelitiannya, membangun budaya kerja berarti juga meningkatkan dan mempertahankan sikap positif dan berupaya membiasakan pola perilaku agar tercipta kebiasaan dan perilaku baru yang lebih baik. Apabila suatu budaya kerja tidak dimiliki Lembaga atau organisasi, bisa saja Lembaga itu sukses tetapi keberhasilannya tidak bertahan lama dan sifatnya sementara, tidak berlangsung lama.

Penelitian ini berbeda dengan penelitian Hatalea, dkk (2014) dengan judul penelitian “Budaya kerja pegawai negeri sipil”¹⁶. Dari hasil penelitian, penulis menyatakan, bahwa budaya kerja pegawai dipengaruhi adanya peraturan disiplin kerja pegawai, peran lurah dalam memberikan contoh peran nilai-nilai budaya serta nilai keagamaan. Dampak budaya kerja yakni menciptakan budaya kerja yang kondusif, membangkitkan semangat kerja, mengembangkan jati diri pegawai, memiliki rasa solidaritas tinggi dalam pelayanan, memiliki komitmen dan tanggung jawab terhadap produktivitas dan profesionalitas dalam mencapai tujuan bersama.

Selain itu, dalam tulisannya Silvia, I Wayan Bagia, dll (2019) yang

¹⁴ Zaki Ar-Razaq, “Analisis Implementasi Program Nilai Budaya Kerja Kementerian Agama Republik Indonesia Terhadap Kualitas Pembelajaran Pendidikan Agama Islam di Madrasah Aliyah Negeri 3 Bantul Yogyakarta” (Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta, 2020), <https://digilib.uin-suka.ac.id/id/eprint/42671/>.

¹⁵ Muhammad Isa Indrawan, “Pengaruh Etika Kerja, Pengalaman Kerja Dan Budaya Kerja Terhadap Prestasi Kerja Pegawai Kecamatan Binjai Selatan,” *Jurnal Abdi Ilmu* 10, no. 2 (2019): 15.

¹⁶ Amna Hatalea, Sugeng Rusmiwari, dan Akhirul Aminulloh, “Budaya kerja pegawai negeri sipil,” *JISIP: Jurnal Ilmu Sosial dan Ilmu Politik* 3, no. 2 (2015).

berjudul “ Pengaruh Kompetensi dan Budaya Kerja Terhadap Kinerja Karyawan “ menyimpulkan bahwa kompetensi dan budaya kerja secara bersama-sama mempengaruhi kinerja karyawan. Bahwa jika semakin meningkatnya kompetensi seseorang maka akan dapat meningkatkan budaya kerja, karena budaya kerja merupakan pengendali arah dalam membentuk sikap dan perilaku manusia dalam berorganisasi. Hal ini serupa dengan penelitian yang dilakukan Faizal, Sulaeman, Yulizar (2018) dalam tulisannya yang berjudul “ Pengaruh budaya kerja, Motivasi kerja, dan Kompetensi terhadap Kinerja Pengawai “ menjelaskan bahwa jika budaya kerja, motivasi kerja, dan kompetensi ditingkatkan maka kinerja pengawai akan semakin baik lagi. Dalam meningkatkan budaya kerja, pengawai harus lebih memahami dan memaknai apa itu budaya perusahaan oleh setiap karyawan.

Dari kajian Pustaka diatas, maka dapat diambil kesimpulan bahwa dengan adanya penerapan lima nilai budaya kerja memberi dampak yang baik terhadap perubahan kinerja pegawai, baik dari kedisiplinan, tanggung jawab dalam menyelesaikan tugas, dan profesionalitas dalam bekerja. Hal ini dibuktikan dengan meningkatnya pelayanan publik di Kementerian Agama.

Beberapa penelitian diatas telah memaparkan mengenai Penerapan Lima Nilai Budaya Kerja. Penelitian sebelumnya fokus mengenai penerapan budaya kerja terhadap pelayanan Kementerian Agama terhadap masyarakat. Hasil penelitian ini, nantinya akan fokus dalam mendeskripsikan dan mengungkapkan bagaimana implementasi lima budaya kerja Kementerian Agama pada Direktorat Pendidikan dan Pondok Pesantren Kementerian

Agama RI. Oleh karena itu, penelitian ini diharapkan menjadi upaya dalam memperkuat literatur terdahulu serta menambah literatur saat ini.

E. KERANGKA TEORI

1. Implementasi

a. Pengertian Implementasi

Berdasarkan Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI),¹⁷ Implementasi adalah penerapan atau pelaksanaan. Yang berarti pelaksanaan dari suatu kebijakan atau program, Implementasi biasanya dilakukan setelah perencanaan sudah dianggap sempurna.¹⁸ Implementasi merupakan suatu proses yang dinamis, dimana pelaksana kebijakan melakukan suatu kegiatan sehingga pada akhirnya akan mendapatkan suatu hasil yang sesuai dengan tujuan atau sasaran kebijakan itu sendiri.¹⁹

Surmayadi dalam A Maria (2021:5) mengemukakan ada tiga unsur penting dalam proses implementasi yaitu: (1) adanya program atau kebijakan yang dilaksanakan, (2) target grup yaitu kelompok masyarakat yang menjadi sasaran dan ditetapkan akan menerima manfaat dari program, perubahan atau peningkatan, (3) unsur pelaksana

¹⁷ “Hasil Pencarian - KBBI Daring,” diakses 21 Desember 2022, <https://kbbi.kemdikbud.go.id/entri/implementasi>.

¹⁸ Novan Mamonto, Ismail Sumampow, dan Gustaf Undap, “Implementasi Pembangunan Infrastruktur Desa Dalam Penggunaan Dana Desa Tahun 2017 (Studi) Desa Ongkaw Ii Kecamatan Sinonsayang Kabupaten Minahasa Selatan,” *Jurnal Eksekutif* 1, no. 1 (2018).

¹⁹ Leo Agustino, “Dasar-dasar kebijakan publik (Edisi Revisi),” *Bandung: Alfabeta*, 2016.

(Implementor) baik organisasi atau perorangan untuk bertanggung jawab dalam memperoleh pelaksanaan dan pengawasan dari proses implementasi tersebut.²⁰

Dari beberapa definisi diatas, dapat dikatakan bahwa implementasi bukan sekedar aktifitas tetapi suatu kegiatan yang terencana dan dilakukan secara sungguh-sungguh berdasarkan acuan norma tertentu untuk mencapai tujuan kegiatan. Oleh karena itu implementasi tidak berdiri sendiri tetapi dipengaruhi oleh objek berikutnya.²¹

b. Implementasi Kebijakan

Implementasi kebijakan merupakan suatu tahapan yang sangat penting dalam proses kebijakan publik. Suatu kebijakan harus diimplementasikan agar mempunyai dampak atau tujuan yang diinginkan bisa tercapai.²² Sedangkan menurut Van Mater dan Van Horn Implementasi kebijakan menekankan pada suatu tindakan, baik yang dilakukan oleh pihak pemerintah maupun individu atau kelompok swasta. Yang diarahkan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dalam sebuah keputusan kebijakan sebelumnya. Tindakan-tindakan ini, mencakup usaha untuk mengubah keputusan menjadi tindakan operasional dalam kurun waktu tertentu yang ditetapkan oleh keputusan

²⁰ Ana Maria, “pengaruh implementasi program pemberdayaan masyarakat desa terhadap kesejahteraan masyarakat di Desa Kenyayan kecamatan Siluq Ngurai Kutai Barat Kalimantan Timur,” *ADMINISTRASI PUBLIK* 1, no. 2 (2021): 5.

²¹ Mamonto, Sumampow, dan Undap, “Implementasi Pembangunan Infrastruktur Desa Dalam Penggunaan Dana Desa Tahun 2017 (Studi) Desa Ongkaw Ii Kecamatan Sinonsayang Kabupaten Minahasa Selatan,” 9–12.

²² Rahma Safitri, “Implementasi Kebijakan Electronic Kinerja (Ekinerja) Pegawai Aparatur Sipil Negara (Asn) Pada Badan Penelitian Dan Pengembangan Daerah Provinsi Lampung,” 2022.

kebijakan yang dilakukan oleh organisasi publik untuk mencapai tujuan.²³

Terdapat beberapa teori dari beberapa ahli mengenai Implementasi Kebijakan. Dalam penelitian ini menggunakan teori Implementasi kebijakan yang dikemukakan oleh George. C. Edward III yang di deskripsikan oleh Subarsono²⁴ bahwa implementasi kebijakan dipengaruhi oleh empat variabel, yaitu:

1. Komunikasi

Implementasi akan berjalan efektif bila para pembuat keputusan telah mengetahui apa yang akan mereka kerjakan apabila komunikasi berjalan lancar. Kebijakan yang dikomunikasikan harus tepat, akurat, dan konsisten. Indikator yang dapat digunakan dalam mengukur keberhasilan variabel ini meliputi: transmisi, Kejelasan, dan Konsistensi.

2. Sumberdaya

Variabel kedua yang juga penting dalam keberhasilan implementasi adalah sumberdaya, indikator sumberdaya meliputi: staf yang kompeten di bidangnya, informasi yang jelas akan kepatuhan pelaksana terhadap peraturan pemerintah yang telah ditetapkan.

Adanya wewenang yang diberikan kepada para pelaksana, dan fasilitas

²³ Riki Kurniawan, M. Benny Alexandria, dan Heru Nurasa, *Implementasi Kebijakan Publik Model Van Meter Dan Van Horn* (Responsive, 2018).

²⁴ AG Subarsono, "Analisis kebijakan publik: konsep, teori dan aplikasi," *Pustaka Pelajar Yogyakarta*, 2012, 91–92.

yang memadai dalam rangka implementasi kebijakan.

3. Disposisi

Agar implementasi berjalan dengan efektif, maka para pembuat keputusan juga harus memiliki kemampuan untuk melaksanakannya, sehingga dalam praktiknya tidak terjadi bias. Indikator disposisi atau 'sikap dari pelaksana kebijakan' ini meliputi: efek disposisi, melakukan pengaturan birokrasi, dan insentif.

4. Struktur Birokrasi

Birokrasi sebagai pelaksana kebijakan memiliki pengaruh terhadap sumber-sumberdaya yang tersedia. Jika birokrasi tidak kondusif pada kebijakan yang ada, maka akan menyebabkan tidak efektif dan tidak termotivasinya para sumberdaya sehingga dapat menghambat jalannya kebijakan. Birokrasi harus dapat mendukung kebijakan yang telah diputuskan secara politik dengan jalan melakukan koordinasi dengan baik. Indikator dalam variabel ini meliputi: membuat SOP dan melaksanakan fragmentasi.

2. Budaya Kerja

a. Pengertian budaya kerja

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

terwujud sebagai bekerja.²⁵

Robbins (2015) dalam tulisannya memaparkan bahwa budaya kerja mengarah kepada kesatuan sistem makna bersama yang dianut oleh anggota organisasi yang membedakan organisasi itu dengan organisasi yang lain. Budaya kerja adalah perwujudan dari kehidupan yang dijumpai di tempat kerja. Dengan kata lain, budaya kerja merupakan suatu sistem makna yang terkait dengan kerja, pekerjaan dan interaksi kerja yang disepakati bersama dan digunakan di dalam kehidupan sehari-hari.

Budaya organisasi merujuk pada suatu sistem pengertian yang dipegang oleh masing-masing anggota organisasi, yang menjadi pembeda organisasi tersebut dengan organisasi lain. Budaya kerja menjadi bagian penting bagi organisasi, karena nantinya bisa menjadi ciri khas yang membedakan suatu organisasi dengan organisasi lainnya. Budaya kerja merupakan proses mengajar keterampilan yang dibutuhkan karyawan untuk melakukan pekerjaannya²⁶. Dimana organisasi yang memiliki budaya kerja yang baik akan menjadi keunggulan tersendiri. Budaya kerja menjadi proses dalam mengajarkan pengetahuan, sikap, serta keterampilan agar sumber daya manusia nantinya semakin terampil dan mampu melaksanakan tanggung jawab dengan baik, dan sesuai

²⁵ Supriyadi dan Guno, "Budaya kerja organisasi pemerintah," 9.

²⁶ Gary Dessler, "Manajemen sumber daya manusia," *Jakarta: Salemba Empat*, 2015.

standar.²⁷

Dari sisi lain, pengertian budaya kerja yang tercantum dalam buku “ Dasar-dasar Manajemen ” adalah sikap hidup dan perilaku yang mencerminkan tanggung jawab terhadap kehidupan dan pekerjaan tanpa paksaan dari luar. Sikap dan perilaku ini dianut berdasarkan keyakinan bahwa hal ini adalah benar, dengan meyakini hal itu bermanfaat bagi kepentingan masyarakat dan diri sendiri²⁸.

Menurut Budhi Pratama dalam buku Garing Supriyadi “Budaya Kerja Organisasi Pemerintah”, budaya kerja dibagi menjadi:

- 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 karyawan, atau sebaliknya.

Budaya kerja diartikan sebagai cara pandang seseorang dalam memberi makna terhadap kerja. Sikap dan perilaku individu dan kelompok yang didasari atas nilai-nilai yang diyakini kebenarannya dan

²⁷ Anwar Prabu Mangkunegara, *Sumber Daya Manusia Perusahaan* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2005).

²⁸ Sofyan Sofyan, Abdul Jabbar, dan Sunarti Sunarti, “Pengaruh Budaya Kerja terhadap Kedisiplinan Pegawai Di Kantor Desa Bina Baru Kecamatan Kulo Kabupaten Sidenreng Rappang,” *Moderat: Jurnal Ilmiah Ilmu Pemerintahan* 5, no. 1 (2019): 59.

telah menjadi sifat serta kebiasaan dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan sehari-hari. Budaya kerja adalah komitmen organisasi, dalam rangka membangun sumber daya manusia, proses kerja, dan hasil kerja yang lebih baik.²⁹ Budaya kerja tidak muncul begitu saja, tetapi harus diupayakan dengan sungguh-sungguh melalui tahapan yang terkendali dengan melibatkan semua sumber daya manusia, sistem organisasi, alat, dan hal pendukung lainnya. Wahana 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, responsif, mandiri, makin lebih baik dan lain-lain.³⁰

Triguno, (2008:3) menjelaskan bahwa budaya kerja perlu diperhatikan di dalam organisasi, dalam rangka membangun prestasi, dan produktivitas kerja sumber daya manusianya sehingga mengarahkan organisasi atau perusahaan kepada keberhasilan yang dilakukan dengan kesadaran masing-masing individu. Dengan demikian, perilaku setiap orang dapat mempengaruhi kerja mereka, dan budaya kerja sebagai pedoman yang dianut menjadi sebuah proses tanpa akhir dan terus menerus.³¹

²⁹ Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi, "PERMENPAN NOMOR 39 TAHUN 2012," 2012, 3.

³⁰ Supriyadi dan Guno, "Budaya kerja organisasi pemerintah," 8.

³¹ Ruliyansa Ruliyansa, "Pengaruh Budaya Kerja Terhadap Disiplin kerja Pegawai Pada Koperasi Anugerah Kito Makmur Jaya (AKMI) Belitang OKU Timur," *Jurnal AKTUAL* 16, no. 2 (2018): 82–91.

Maka demikian, keberhasilan kerja berasal dari nilai-nilai yang dimiliki, dan perilaku yang menjadi kebiasaan. Nilai tersebut berawal dari adat kebiasaan, agama, norma, kaidah yang diyakini lalu menjadi kebiasaan dalam perilaku kerja di dalam organisasi.³² Nilai-nilai yang telah jadi kebiasaan inilah disebut budaya. Dan dihubungkan dengan kualitas kerja, maka dinamakan budaya kerja.

b. Budaya Kerja Islami

Budaya kerja Islami adalah mengaktualisasikan seluruh potensi iman, pikiran, dan dzikir serta keilmuan kita untuk memberikan nilai kebahagiaan bagi alam semesta. Kita harus mampu menunjukkan kepada dunia bahwa Islam yang kita yakini adalah benar, tercermin dari perilaku budaya kerja kita yang memberikan nilai tambah bagi lingkungan di sekitar kita.³³

Menurut Didin Hafidhuddin (2003), budaya kerja pada organisasi yang memiliki unsur Islam harus mengandung unsur-unsur *shiddiq, istiqomah, fathanah, amanah, dan tablig*.³⁴ Di samping itu juga, harus mencerminkan nilai-nilai Islam seperti cara melayani masyarakat, cara berpakaian, membiasakan sholat jama'ah.

c. Tujuan dan manfaat budaya kerja

³² Supriyadi dan Guno, "Budaya kerja organisasi pemerintah."

³³ Muhammad Afifurrohman, "Analisis Peran Prinsip Budaya Kerja Islami Dalam Meningkatkan Kinerja Sumber Daya Manusia. (Studi Kasus pada CV. Mubarakfood Cipta Delicia)" (IAIN KUDUS, 2018), 16.

³⁴ Departemen Agama RI Inspektorat Jenderal, "Pengembangan Budaya Kerja Departemen-Agama," 2009, 30–33.

Budaya kerja memiliki tujuan untuk mengubah sikap, perilaku sumber daya manusia, agar bisa meningkatkan produktivitas dan profesionalitas kerja untuk bisa menghadapi tantangan kedepannya. Budaya kerja diharapkan dapat memberikan perubahan terhadap pegawai, sehingga bisa memberikan prestasi kerja yang sesuai dengan tujuan lembaga atau organisasi.³⁵

Tujuan sasaran pengembangan budaya kerja adalah mengembangkan nilai norma, dan budaya kerja produktif, memperbaiki persepsi, pola pikir, dan perilaku pegawai yang menyimpang guna meningkatkan kinerja, dan memperbaiki citra pegawai.³⁶

Budaya kerja bagi pegawai adalah sebuah proses mengajarkan pengetahuan dan keterampilan, sikap agar pegawai semakin terampil dan mampu melaksanakan tanggung jawabnya dengan baik sesuai standar. Selain merubah sikap dan perilaku pegawai untuk mencapai produktivitas kerja. Manfaat dari budaya kerja antara lain:

1. Menjamin hasil kerja dengan kualitas yang lebih baik
2. Membuka seluruh jaringan komunikasi
3. Keterbukaan, kebersamaan, kekeluargaan, dan gotong royong
4. Menemukan kesalahan dan cepat memperbaikinya, dan cepat

³⁵ Widya Ariyanti dan Ina Ratnamiasih, "Budaya Kerja Dan Kompensasi Sebagai Prediktor Peningkatan Kinerja Ukm Pada Industri Konveksi Di Bandung," *ISEI Business and Management Review* 3, no. 1 (2019): 35–41.

³⁶ Brusli Umboh, Arie Rorong, dan Verry Londa, "Pengaruh Budaya Kerja terhadap Produktivitas Pegawai Negeri Sipil Dibalai Pengkajian Teknologi Pertanian (Bptp) Sulawesi Utara," *Jurnal Administrasi Publik* 2, no. 30 (2015): 3.

menyesuaikan diri dari perkembangan dari luar.³⁷

Selain itu, masih banyak lagi manfaat budaya kerja seperti kepuasan kerja meningkat, pergaulan yang lebih akrab, disiplin meningkatkan, pengawasan fungsional berkurang, tingkat absensi turun, dan ingin memberikan yang terbaik bagi organisasi dan lain-lain. Dengan kata lain budaya kerja bertujuan untuk meningkatkan kinerja melalui pembinaan, dan perubahan sikap dan perilaku pegawai yang jujur, disiplin, profesional, bertanggung jawab, dan produktif dalam rangka mewujudkan tata kelola organisasi yang lebih baik.³⁸

d. Indikator budaya kerja

Menurut Ndraha (2003) dalam bukunya “ *Teori Budaya Organisasi* “. Adapun indikator budaya kerja adalah sebagai berikut:

- 1) Kebiasaan: kebiasaan biasanya dapat dilihat dari cara pembentukan perilaku berorganisasi pegawai atau aparat, yaitu perilaku berdasarkan kesadaran akan hak dan kewajiban, kebebasan atau kewenangan dan tanggung jawab baik pribadi maupun kelompok di dalam ruang lingkup lingkungan pekerjaan.
- 2) Peraturan: untuk memberikan ketertiban dan kenyamanan dalam melaksanakan tugas pekerjaan pegawai, maka dibutuhkan adanya peraturan karena peraturan merupakan bentuk ketegasan dan bagian terpenting untuk mewujudkan pegawai atau aparat yang

³⁷ Supriyadi dan Guno, “Budaya kerja organisasi pemerintah,” 11.

³⁸ Departemen Agama RI Inspektorat Jenderal, “Pengembangan Budaya Kerja Departemen-Agama,” 15.

disiplin dalam mematuhi segala bentuk peraturan- peraturan yang berlaku. Berbicara tentang peraturan, bahwa peraturan di dalam organisasi dibuat untuk menghasilkan sikap disiplin dari para aparat, oleh karenanya itu *output* dari pada peraturan adalah disiplin.

3) Nilai-nilai: merupakan penghayatan seseorang mengenai apa yang lebih penting atau kurang penting, apa yang lebih baik atau kurang baik, dan apa yang lebih benar atau kurang benar.³⁹

e. Terbentuknya budaya kerja

Budaya kerja terbentuk saat sebuah organisasi itu berdiri. Terbentuknya budaya kerja, terjadi saat lingkungan kerja atau organisasi tersebut belajar menghadapi masalah, baik yang menyangkut perubahan eksternal maupun internal yang menyangkut keutuhan organisasi.⁴⁰ Budaya kerja yang terbentuk secara positif akan bermanfaat karena setiap orang dalam sebuah organisasi membutuhkan sumbang saran, pendapat, kritik yang bersifat membangun dari lingkup pekerjaan demi kemajuan organisasi tersebut.

Menurut Robbins (2003) menjelaskan bahwasanya dibutuhkan waktu yang lama untuk membentuk suatu budaya kerja. Sekali terbentuk, budaya akan berakar, sehingga sulit untuk para pemimpin mengubahnya.

Maka itu perlu adanya pembenahan yang dimulai dari sikap dan tingkah

³⁹ Taliziduhu Ndraha, *Teori Budaya Organisasi cetakan kedua*. (Jakarta: PT Rineka cipta, 2003), 25.

⁴⁰ Widya Aryanti Sapitri, “Pengaruh Budaya Kerja dan Kompensasi Terhadap Kinerja Usaha Kecil dan Menengah (UKM) Pada Sentra Industri Konveksi di Kecamatan Soreang Kabupaten Bandung” (Fakultas Ekonomi dan Bisnis Unpas Bandung, 2017), 26.

laku pemimpinnya kemudian diikuti para bawahannya, terbentuknya budaya kerja diawali tingkat kesadaran pemimpin yang ditunjuk kerja, karena besarnya hubungan antara pemimpin dengan bawahannya sangat menentukan cara tersendiri apa yang dijalankan dalam perangkat satuan kerja dalam organisasi.⁴¹

Budaya kerja yang dibangun dan dipertahankan ditunjukkan dari filsafat pimpinannya. Selanjutnya budaya itu sangat dipengaruhi oleh kriteria yang digunakan dalam mempekerjakan karyawan. Tindakan pimpinan akan sangat berpengaruh terhadap perilaku yang dapat diterima atau tidak.⁴² Namun secara perlahan nilai-nilai tersebut dengan sendirinya akan terseleksi dan terjadi perubahan yang akhirnya akan muncul budaya kerja yang diinginkan. Berdasarkan uraian tersebut dapat disimpulkan bahwa perubahan dalam budaya kerja itu sangat penting, karena masalah budaya kerja terletak pada diri kita masing-masing dan musuh budaya kerja adalah diri kita sendiri.⁴³

f. Nilai budaya kerja

Nilai budaya kerja disebut sebagai segala sesuatu yang berkaitan dengan cara pandang seseorang dalam memberi makna atau filosofi tentang apa yang diperbolehkan dan tidak diperbolehkan yang telah

⁴¹ Putri Ayu Angraeni, "Pengaruh Kompensasi, Budaya Kerja, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pada PT Pacific Lelang Internasional Cabang Palembang," 2020, 15.

⁴² Hatalea, Rusmiwari, dan Aminulloh, "Budaya kerja pegawai negeri sipil."

⁴³ Ariyanti dan Ratnamiasih, "Budaya Kerja Dan Kompensasi Sebagai Prediktor Peningkatan Kinerja Ukm Pada Industri Konveksi Di Bandung," 25.

ditetapkan pada ketetapan organisasi.⁴⁴

Berbeda menurut Supriyadi & Tri Guno (2006) Menyatakan bahwa nilai budaya kerja adalah pilihan nilai moral dan etika yang dianggap baik dan positif . yang meliputi nilai sosial budaya positif yang relevan, norma dan kaidah, etika dan nilai kinerja produktif yang bersumber dari pengembangan ilmu pengetahuan dan teknologi. Nilai tersebut diterapkan secara individu atau kelompok yang dapat meningkatkan produktivitas dan kinerja dalam rangka melaksanakan tugas organisasi dan pelayanan masyarakat.

3. Lima Nilai Budaya Kerja Kementerian Agama Republik Indonesia

a. Lima Nilai Budaya Kerja Kementerian Agama Republik Indonesia

Kementerian Agama menjelaskan untuk mencapai kerja yang bermakna, dibutuhkan nilai ruh yang mengikat dan menjiwainya. Untuk memperbaikinya, Kementerian Agama terlebih dahulu berdiskusi dengan seluruh kompenennya, agar menjadi lebih baik. Maka kemudian, diperlukan nilai yang akan dirumuskan dan ditetapkan Lima Nilai Budaya Kementerian Agama yaitu: integritas, profesionalitas, inovasi, tanggung jawab, dan keteladanan.⁴⁵

Lima nilai tersebut kemudian didefinisikan dan dikembangkan, dalam bentuk indikasi positif dan negatif. Dengan menerapkan lima nilai

⁴⁴ Sofyan, Jabbar, dan Sunarti, "Pengaruh Budaya Kerja terhadap Kedisiplinan Pegawai Di Kantor Desa Bina Baru Kecamatan Kulo Kabupaten Sidenreng Rappang."

⁴⁵ Hasmia, "Penerapan Lima Nilai Budaya Kerja Kementerian Agama dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Kementerian Agama Kota Parepare," 19–20.

budaya kerja tersebut, setiap pegawai Kementerian Agama diharapkan dapat melaksanakan tugas dan fungsi dengan sebaik-baiknya, berkinerja tinggi, serta terhindar dari segala bentuk pelanggaran dan penyimpangan.

Penerapan Lima Nilai Budaya Kerja ini, dikeluarkan pada tahun 2014 lalu, secara resmi oleh Menteri Agama RI Lukman Hakim Saifudin dan disosialisasikan secara serentak di Kementerian Agama seluruh Indonesia. Untuk lebih jelasnya, Lima Nilai Budaya Kerja Kementerian Agama dapat diuraikan berdasarkan 2 indikator, yakni indikator positif dan negatif sebagai berikut:

1. Integritas

Integritas dimaknai sebagai keselarasan antara hati, pikiran, perkataan, dan perbuatan yang baik dan benar.

Indikator positif integritas dapat dilihat yaitu: Bertekad dan berkemauan untuk berbuat yang baik dan benar, berpikiran positif, arif, dan bijaksana dalam melaksanakan tugas dan fungsi, mematuhi peraturan perundang-undangan yang berlaku, menolak korupsi, suap, atau gratifikasi.

Sedangkan indikator negatif, yaitu: Melanggar sumpah dan janji pegawai/jabatan, melakukan perbuatan rekayasa atau manipulasi, menerima pemberian dalam bentuk apapun di luar ketentuan.⁴⁶

Bila merujuk pada ajaran Islam, ada banyak ayat Al-Quran yang

⁴⁶ “Lima nilai budaya kerja .pdf,” t.t.

memerintahkan manusia agar memiliki perilaku yang berintegritas (berbuat baik). Allah SWT berfirman dalam Q.S Al-Qasash ayat 77 yang berbunyi:

وَابْتَغِ فِيمَا آتَاكَ اللَّهُ الدَّارَ الْآخِرَةَ وَلَا تَنْسَ نَصِيبَكَ مِنَ الدُّنْيَا وَأَحْسِنَ كَمَا أَحْسَنَ اللَّهُ إِلَيْكَ وَلَا تَبْغِ الْفُسَادَ فِي الْأَرْضِ إِنَّ اللَّهَ لَا يُحِبُّ الْمُفْسِدِينَ -٧٧-

Yang artinya:

“Dan carilah (pahala) negeri akhirat dengan apa yang telah Dianugerahkan Allah kepadamu, tetapi janganlah kamu lupakan bagianmu di dunia dan berbuat baiklah (kepada orang lain) sebagaimana Allah telah Berbuat baik kepadamu, dan janganlah kamu berbuat kerusakan di bumi. Sungguh, Allah tidak menyukai orang yang berbuat kerusakan.”

2. Profesionalitas

Profesionalitas diartikan bekerja secara disiplin, kompeten, tepat waktu dengan hasil terbaik. Profesionalitas mencerminkan

kompetensi dan keahlian. Dengan begitu, pegawai di lingkungan Kementerian Agama bisa terus meningkatkan profesionalitas mereka, sehingga dapat mengemban amanahnya dengan baik guna memperoleh proses dan hasil yang optimal.

Indikator positif profesional dilihat dari: Melakukan pekerjaan sesuai kompetensi jabatan. disiplin dan bersungguh-sungguh dalam bekerja melakukan pekerjaan secara terukur, melaksanakan dan menyelesaikan tugas tepat waktu, menerima reward dan punishment

sesuai dengan ketentuan.

Sedangkan indikator negatif, yaitu: Melakukan pekerjaan tanpa perencanaan yang matang, melakukan pekerjaan tidak sesuai dengan tugas dan fungsi, malas dalam bekerja, melakukan pekerjaan dengan hasil yang tidak sesuai dengan standar.⁴⁷

Dalam Al-Quran, profesional (kerja keras) sebagai nilai budaya kerja telah dijelaskan dalam Surat Al-An'am ayat 135, yakni:

﴿ قُلْ يَوْمَ يَعْمَلُوا عَلَىٰ مَكَانَتِكُمْ إِنِّي عَامِلٌ فَسَوْفَ تَعْلَمُونَ مَنْ تَكُونُ لَهُ عَاقِبَةُ الدَّارِ إِنَّهُ لَا يُفْلِحُ الظَّالِمُونَ ﴾ (الانعام/6: 135)

Yang artinya:

“Katakanlah: Hai kaumku, berbuatlah sepenuh kemampuanmu, sesungguhnya akupun berbuat (pula). Kelak kamu akan mengetahui,, siapakah yang akan memperoleh hasil yang baik di dunia ini. Sesungguhnya orang yang zalim, tidak akan beruntung.”

3. Inovasi

Inovasi dapat diartikan Menyempurnakan yang sudah ada dan mengkreasi hal baru yang lebih baik. Dalam dunia kerja, terkadang kita terjebak rutinitas datang absen kerja dan pulang. Dan berakibat pekerjaan pegawai yang monoton. Maka diperlukan inovasi untuk melakukan hal baru bagi masyarakat luas.⁴⁸

⁴⁷ Zainuri, “Strategi penerapan lima nilai budaya kerja di kementerian agama menuju pelayan prima.”

⁴⁸ Zainuri.

Indikator positif inovasi adalah: Selalu melakukan penyempurnaan dan perbaikan berkala dan berkelanjutan, bersikap terbuka dalam 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.

Sedangkan indikator negatifnya yaitu: Merasa cepat puas dengan hasil yang dicapai, bersikap apatis dalam merespons kebutuhan stakeholder dan user, malas belajar, bertanya, dan berdiskusi, bersikap tertutup terhadap ide-ide pengembangan.⁴⁹

Dalam Al-Quran, Allah SWT juga telah memerintahkan umatnya untuk selalu berinovasi. Seperti di dalam surat Ar-ra'd ayat 11 yang berbunyi:

﴿لَهُ مُعَقِّبَاتٌ مِّنْ بَيْنِ يَدَيْهِ وَمِنْ خَلْفِهِ يَحْفَظُونَهُ مِنْ أَمْرِ اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّىٰ يُغَيِّرُوا مَا بِأَنفُسِهِمْ وَإِذَا أَرَادَ اللَّهُ بِقَوْمٍ سُوءًا فَلَا مَرَدَّ لَهُ وَمَا لَهُمْ مِّنْ دُونِهِ مِنْ وَالٍ﴾ (الرَّعَد/13: 11)

Yang artinya:

“Bagi manusia ada malaikat-malaikat yang selalu mengikutinya bergiliran, di muka dan di belakangnya, mereka menjaganya atas perintah Allah. Sesungguhnya Allah tidak mengubah keadaan sesuatu kaum sehingga mereka mengubah keadaan yang ada pada

⁴⁹ Kementerian Agama RI Jakarta, “Nilai-nilai Budaya Kerja Kementerian Agama RI,” *Nilai-nilai Budaya Kerja Kementerian Agama RI*, (blog), 2014.

diri mereka sendiri. Dan apabila Allah menghendaki keburukan terhadap sesuatu kaum, maka tak ada yang dapat menolaknya; dan sekali-kali tak ada pelindung bagi mereka selain Dia.”

4. Tanggung jawab

Tanggung jawab dapat dipahami sebagai bekerja secara tuntas dan konsisten terhadap semua pekerjaan. Dimana pekerjaan diselesaikan hingga akhir.

Indikator positif dari tanggung jawab bisa dilihat dari:

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.

Sedangkan indikator negatif dari tanggung jawab adalah: Lalai dalam melaksanakan tugas, menunda-nunda dan/atau menghindar dalam melaksanakan tugas, selalu merasa benar dan suka menyalahkan orang lain, menolak resiko atas hasil pekerjaan, memilih-milih pekerjaan sesuai dengan keinginan pribadi, menyalahgunakan wewenang dan tanggung jawab.⁵⁰

Dalam Al-quran Surat Al-Hasr ayat 18, Allah SWT telah memerintahkan kita untuk melakukan pekerjaan secara bertanggung jawab. Allah SWT berfirman:

⁵⁰ Kementerian Agama RI Jakarta.

﴿كُلُّ نَفْسٍ بِمَا كَسَبَتْ رَهِيْنَةٌ﴾ (المدّثر/74: 38)

Yang artinya:

“Setiap orang bertanggung jawab atas apa yang telah ia lakukan.”

5. Keteladanan

Keteladanan diartikan memberikan contoh yang baik bagi orang lain. Kementerian Agama memiliki tugas pokok dalam mengurus tentang agama selalu dijadikan teladan. Masyarakat akan selalu menilai, mulai dari pekerjaan, cara bicara, dan cara berpakaian.

Indikator positif bisa dilihat dari: Berakhlak terpuji, memberikan pelayanan dengan sikap yang baik, penuh keramahan, dan adil, membimbing dan memberikan arahan kepada bawahan dan teman sejawat, melakukan pekerjaan yang baik dimulai dari diri sendiri. Sedangkan indikator negatif berupa: Berakhlak tercela, melayani dengan seadanya dan sikap setengah hati, memperlakukan orang berbeda-beda secara subjektif, melanggar peraturan perundang-undangan, melakukan pembiaran terhadap bentuk pelanggaran.⁵¹

Nilai budaya kerja mengenai keteladanan, dalam Islam disebut Akhlatul Karimah. Dijelaskan juga dalam Al-Quran secara rinci, pentingnya akhlak dalam kehidupan manusia. Di dalam Surat Al-Ahzab ayat 21, Allah SWT berfirman:

﴿لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ اللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ لِّمَن كَانَ يَرْجُوا اللَّهَ وَالْيَوْمَ الْآخِرَ﴾

⁵¹ Zainuri, “Strategi penerapan lima nilai budaya kerja di kementerian agama menuju pelayan prima.”

وَذَكَرَ اللَّهُ كَثِيرًا ﴿٣٣﴾ (الاحزاب/33 :21)

Yang artinya:

“Sungguh, telah ada pada (diri) Rasulullah itu suri teladan yang baik bagimu (yaitu) bagi orang yang mengharap (rahmat) Allah dan (kedatangan) hari Kiamat dan yang banyak mengingat Allah.”

Lima Nilai Budaya Kerja Kementerian Agama adalah nilai yang menjadi dasar bagi setiap pegawai, agar senantiasa melaksanakan tugas dan fungsinya dengan baik, memiliki kinerja yang semakin baik, dan terhindar dari segala bentuk penyimpangan.⁵²

F. METODE PENELITIAN

1. Jenis dan Model Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif deskriptif . Penelitian kualitatif bertujuan untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subyek penelitian misalnya perilaku, persepsi, motivasi, tindakan, dll.⁵³

Menurut Basrowi & Suwandi (2008) penelitian kualitatif deskriptif adalah penelitian dengan cara mengumpulkan data berupa kata-kata, gambar, dan bukan angka. Data tersebut, berasal dari naskah wawancara, catatan lapangan, foto, video, dokumen pribadi, catatan, memo, atau dokumen resmi lainnya. Melalui penelitian kualitatif, peneliti dapat mengenali subjek, merasakan apa yang mereka alami dalam kehidupan

⁵² Hasmia, “Penerapan Lima Nilai Budaya Kerja Kementerian Agama dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Kementerian Agama Kota Parepare,” 30.

⁵³ Moleong, L, *Metodologi Penelitian Kualitatif. Edisi Revisi* (Bandung: PT Remaja Rosdakarya., 2014), 6.

sehari-hari.⁵⁴ Hal ini serupa dengan penjelasan Sukmadinata (2011:73) yang menjelaskan penelitian kualitatif deskriptif ditunjukkan untuk mendeskripsikan dan menggambarkan fenomena yang ada, baik bersifat alamiah atau rekayasa manusia, yang lebih memperhatikan mengenai karakteristik, kualitas, keterkaitan antar kegiatan. Selain itu, Penelitian deskriptif tidak memberikan perlakuan, manipulasi atau perubahan pada variabel - variabel yang diteliti, melainkan menggambarkan suatu kondisi yang apa adanya. Satu-satunya perlakuan yang diberikan hanyalah penelitian itu sendiri, yang dilakukan melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi.

Metode deskriptif dapat diartikan sebagai prosedur pemecahan masalah yang diselidiki dengan menggambarkan keadaan subjek atau objek dalam penelitian dapat berupa orang, lembaga, masyarakat dan yang lainnya yang pada saat sekarang berdasarkan fakta-fakta yang tampak atau apa adanya.⁵⁵ Penelitian ini ingin mengetahui fenomena yang ada, dan dalam kondisi yang apa adanya bukan dalam kondisi yang terkendali. Disamping itu, peneliti harus langsung terjun ke lapangan bersama objek penelitian guna mendapatkan data dan dapat mendeskripsikan data yang diperoleh secara utuh dan jelas, sehingga nantinya hasil penelitian ini sesuai dengan kondisi di lapangan yang ada. Dengan demikian, jenis penelitian kualitatif deskriptif kiranya akan lebih tepat digunakan.

⁵⁴ Basrowi dan Suwandi, *Memahami penelitian kualitatif* (Jakarta: PT Rineka cipta, 2008).

⁵⁵ Hasmia, "Penerapan Lima Nilai Budaya Kerja Kementerian Agama dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Kementerian Agama Kota Parepare."

Penelitian ini menggunakan pendekatan studi kasus. Menurut Arikunto (2010) studi kasus adalah pendekatan yang dilakukan secara intensif, terperinci dan mendalam terhadap gejala-gejala tertentu. Studi kasus adalah penelitian mendalam mengenai unit sosial yang hasilnya merupakan gambaran yang lengkap dan terorganisir dengan baik mengenai unit tersebut.⁵⁶

Metode pendekatan studi kasus meneliti suatu kasus atau fenomena tertentu yang ada dalam masyarakat yang dilakukan secara mendalam untuk mempelajari latar belakang, keadaan, dan interaksi yang terjadi. Studi kasus dilakukan pada suatu kesatuan, sistem yang bisa berupa suatu program, kegiatan, peristiwa, atau sekelompok individu yang ada pada keadaan atau kondisi tertentu.⁵⁷

Dari penjelasan beberapa ahli di atas. Peneliti memilih pendekatan studi kasus, karena pendekatan ini membuat peneliti dapat memperoleh pemahaman utuh kasus atau fenomena tersebut, tanpa harus menghasilkan konsep atau teori tanpa ada upaya menggeneralisasikan. Sehingga peneliti bisa mendapatkan data secara mendalam dan lebih spesifik. Dikarenakan peneliti ingin melakukan penelitian mengenai program Lima Nilai Budaya Kerja Kementerian Agama. Maka sesuai dengan teori studi kasus, yakni

⁵⁶ Sri Wahyuni, "Evaluasi Kinerja Sistem Informasi Perpustakaan (SIPRUS) menggunakan Analisis PIECES Ditinjau dari Persepsi Pustakawan (Studi Kasus Perpustakaan UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta)," *Tibannaru : Jurnal Ilmu Perpustakaan dan Informasi* 4, no. 1 (1 April 2020): 68, <https://doi.org/10.30742/tb.v4i1.908>.

⁵⁷ Djaman Satori dan Aan Komariah, "Metode Penelitian Kualitatif (cet. VI)," *Bandung: Alfabeta*, 2014.

dilakukan pada suatu kesatuan, sistem yang bisa berupa suatu program, kegiatan, peristiwa, atau sekelompok individu yang ada pada keadaan atau kondisi tertentu.⁵⁸

2. Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilakukan di Direktorat Pendidikan Diniyah Dan Pondok Pesantren Kementerian Agama Republik Indonesia. Waktu penelitian dimulai pada bulan November 2022 sampai selesai.

3. Subjek Penelitian

Subjek penelitian adalah orang-orang yang menjadi sumber informasi yang dapat memberikan data sesuai dengan topik masalah yang akan diteliti. Subjek penelitian merupakan sumber untuk memperoleh data yang dibutuhkan dalam penelitian. Subjek penelitian dapat berupa seseorang atau sesuatu yang memiliki kualifikasi yang berhubungan dengan topik penelitian. Kualifikasi dari subjek penelitian tersebut yaitu mengetahui, memahami, dan mengalami secara langsung masalah yang dikaji oleh peneliti.⁵⁹

Sampel dalam penelitian kualitatif bukan dinamakan responden, tetapi sebagai narasumber, atau partisipan, informan, teman dan guru dalam penelitian. Sampel dalam penelitian kualitatif adalah pilihan penelitian meliputi aspek apa, dari peristiwa apa, dan siapa yang dijadikan fokus pada suatu saat dan situasi tertentu, karena itu dilakukan secara terus menerus

⁵⁸ Satori dan Komariah, 55.

⁵⁹ Helmina Andriani Hardani dkk., "Buku Metode Penelitian Kualitatif dan Kuantitatif (Issue April)," *CV. Pustaka Ilmu Group*, 2020.

sepanjang penelitian.⁶⁰

Peneliti akan berusaha agar sampel ini terdapat wakil-wakil dari segala lapisan populasi. Dengan demikian diusahakan, agar yang menjadi sampel memiliki ciri yang esensial dari populasi, agar bisa dinyatakan cukup representatif, bergantung pada penilaian atau pertimbangan peneliti.⁶¹ Berdasarkan penjelasan diatas, maka peneliti memilih sumber data atau narasumber pada penelitian ini, yaitu:

Pertama, Kasubdit Pendidikan Kesetaraan, Kasubdit Pendidikan Madrasah Diniyah Takmiliyah, Kasubdit Pendidikan Diniyah dan Mahad Aly, Kasubdit Pendidikan Pesantren, Kasubdit Pendidikan Al-quran mewakili kasubdit lain di Direktorat Pendidikan Diniyah Dan Pondok Pesantren sebagai Pemimpin dan dianggap yang paling mengetahui bagaimana penerapan kebijakan Lima Nilai Budaya Kerja Kementerian Agama yang diterapkan anggotanya di Direktorat Pendidikan Diniyah Dan Pondok Pesantren Kementerian Agama RI. Kedua, Pegawai Negeri Sipil (PNS) adalah partisipan yang mengetahui, memahami, mengalami penerapan Lima Nilai Budaya Kerja dan diharapkan untuk bisa melaksanakan dan menerapkannya ketika bekerja. Ketiga, Pegawai Kontrak office boy sebagai data perbandingan untuk melengkapi hasil pembahasan pada penelitian ini.

⁶⁰ Moleong, L, *Metodologi Penelitian Kualitatif. Edisi Revisi*, 223.

⁶¹ Zulkifli Syaui Thontowi, Muhammad Qowim, dan Achmad Dardiri, "Implementasi Lima Nilai Budaya Kerja di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Banyumas," *FIKROTUNA* 9, no. 1 (2019): 1160–78.

4. Teknik Pengumpulan Data

a. Wawancara

Menurut Sugiyono (2010) wawancara digunakan sebagai teknik pengumpulan data apabila peneliti akan melaksanakan studi pendahuluan untuk menemukan permasalahan yang harus diteliti dan juga peneliti ingin mengetahui hal-hal dari responden yang lebih mendalam dan jumlah respondennya sedikit atau kecil. Wawancara merupakan pertemuan dua orang untuk bertukar informasi dan ide melalui tanya jawab, sehingga bisa dikonstruksikan makna dalam topik tertentu.⁶²

Oleh karena itu, peneliti memutuskan menggunakan metode wawancara mendalam (*in-depth interview*). Tujuannya untuk menemukan permasalahan secara lebih terbuka, lebih luwes, antara peneliti dengan responden lebih nyaman sehingga mempermudah dalam memperoleh informasi. Peneliti hanya menggunakan garis besar masalah yang akan diajukan menjadi pertanyaan dan dapat dikembangkan oleh peneliti di lapangan. Tetapi tetap disesuaikan dengan kondisi responden dan lokasi wawancara. Peneliti sebisa mungkin tidak hanya fokus pada pedoman wawancara, tetapi lebih fokus terhadap pertanyaan dan jawaban responden. Agar nantinya informasi mudah dipahami, dan membantu peneliti menggali lebih dalam tentang apa yang disampaikan responden.⁶³

⁶² Dr Sugiyono, "Metode penelitian kualitatif," 2010.

⁶³ Dharma Sugiyono, "Metodologi Penelitian Bisnis," *Alf. Bandung*, 2010.

b. Observasi

Observasi meliputi pengumpulan kesan dari lingkungan sekitar. Salah satu hal penting dalam kegiatan observasi adalah kontak langsung antara peneliti dengan subjek yang akan diteliti.⁶⁴

Peneliti menggunakan jenis observasi partisipan, yaitu peneliti terlibat langsung dengan kegiatan dan kehidupan sehari-hari. Responden mengetahui keberadaan peneliti dan terlibat langsung, dan mengamati bagaimana penerapan Lima Nilai Budaya Kerja Kementerian Agama di kalangan pegawai Direktorat Pendidikan Diniyah Dan Pondok Pesantren Kementerian Agama RI sehingga data yang diperoleh akan lebih akurat dan lengkap.

c. Dokumentasi

Dalam penelitian ini, dokumentasi digunakan untuk mendapatkan data tentang kondisi objek dan subjek penelitian. Seperti aktivitas pegawai Kementerian Agama dan keadaan sarana dan prasarana.

5. Teknik Analisis Data

Analisis data dilakukan setelah semua data terkumpul dan diolah. Analisa data yang dilakukan dengan menggunakan pendekatan kualitatif, artinya bahwa data yang terkumpul tersebut kemudian digambarkan dengan kata-kata, dipisahkan menurut pola berpikir induktif, yaitu melihat dari fakta-fakta dan peristiwa-peristiwa secara khusus dan kemudian

⁶⁴ Restu Kartiko Widi, *Menggelorakan Penelitian; Pengenalan dan Penuntun Pelaksanaan Penelitian* (Deepublish, 2018), 236.

digeneralisasikan bersifat umum.⁶⁵

Penelitian ini menggunakan teknik analisis dari Miles, Huberman, dan Saldana (2014) yang mana terdapat beberapa tahapan analisis data yaitu: pengumpulan data (data collection), kondensasi data (data condensation), penyajian data (data display), dan kesimpulan atau verifikasi (conclusion drawing and verification).⁶⁶

a. Pengumpulan Data (data collection)

Dalam proses pengumpulan data peneliti lakukan sejak persiapan penelitian hingga pelaksanaan wawancara, observasi, dan dokumentasi. Pertama-tama peneliti memastikan bahwa partisipan penelitian ini adalah benar pegawai Direktorat Pendidikan Diniyah dan Pondok Pesantren Kementerian Agama. Setelah itu memulai mengumpulkan data menggunakan teknik wawancara, observasi, dan dokumentasi. Setelah selesai mengumpulkan data dan pengecekan data yang terkumpul, maka peneliti mulai masuk pada tahap analisis data selanjutnya yaitu reduksi data.

b. Kondensasi Data (data condensation)

Dalam tahap ini peneliti merangkum, memilih hal-hal pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, dicari tema dan polanya.

Reduksi data adalah analisis yang menggolongkan, mengerucutkan atau

⁶⁵ Sutrisno Hadi, *Metodologi Research: Untuk penulisan paper, skripsi, thesis dan disertasi* (Yayasan Penerbitan Fakultas Psikologi UGM, 1986).

⁶⁶ Matthew B. Miles, A. Michael Huberman, dan Johnny Saldana, *Qualitative Data Analysis* (USA: Sage Publications, 2014).

menajamkan, mengarahkan, membuang data yang tidak dibutuhkan, serta mengorganisasi data hingga dapat diambil kesimpulan akhir dari penelitian yang dilakukan.⁶⁷ Untuk memberikan gambaran jelas dan memahami keterkaitan data yang diperoleh antara satu dengan yang lainnya, maka ada beberapa cara yang diuraikan sebagai berikut :

Selecting, Miles & Huberman (2014) mengingatkan peneliti harus selektif dalam memilih data yang lebih penting, hubungan mana yang lebih bermakna, dan informasi mana saja yang dapat dikumpulkan dan dianalisis.

Focusing, Miles & Huberman (2014) memaparkan bahwa memfokuskan data merupakan bentuk pra analisis. Pada tahap ini, peneliti memfokuskan data sesuai dengan masing-masing rumusan masalah dalam penelitian. Peneliti hanya membatasi data yang berdasarkan rumusan masalah. Data yang tidak berhubungan dengan rumusan masalah dan tidak akan digunakan sebagai data penelitian disingkirkan.

Abstracting, merupakan usaha membuat rangkuman yang inti, proses, dan pernyataan-pernyataan yang perlu dijaga sehingga tetap berada di dalamnya. Pada tahap ini, data yang telah terkumpul hingga ke tahap focusing dievaluasi oleh peneliti, khususnya yang berkaitan dengan kualitas dan kecukupan data.⁶⁸

⁶⁷ Matthew B Miles, A Michael Huberman, dan Johnny Saldaña, *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (Sage publications, 2018).

⁶⁸ Miles, Huberman, dan Saldaña.

Simplifying dan transforming, Data yang sudah melalui beberapa tahap hingga tahap abstraksi data dalam penelitian selanjutnya disederhanakan dan ditransformasikan dalam berbagai cara, yakni melalui seleksi yang ketat, melalui ringkasan atau uraian singkat, menggolongkan data dalam satu pola yang lebih luas, dan sebagainya.⁶⁹

c. Penyajian Data (*Data Display*)

Setelah data terkumpul, kemudian data tersebut disajikan atau di *display* dalam bentuk teks naratif. Dalam penelitian kualitatif, penyajian data dapat berupa uraian singkat, bagan, hubungan antar kategori, *flow card*, dan sejenisnya. Dengan penyajian data maka akan memudahkan untuk memahami apa yang terjadi, yang kemudian merencanakan kerja selanjutnya berdasarkan apa yang telah dipahami dari penelitian tersebut⁷⁰ Penyusunan dilakukan dengan memasukkan hasil analisis ke dalam catatan, kemudian dalam kalimat penjelasan tentang temuan yang diperoleh dari hasil observasi, wawancara, dan dokumen di lapangan, dan data disusun berdasarkan fokus penelitian.

d. Kesimpulan dan Verifikasi (*Concluding Drawing dan Verification*)

Proses selanjutnya penarikan kesimpulan sementara dari informasi yang didapat dari lapangan. Kesimpulan awal masih bersifat sementara, dan akan berubah bila tidak ditemukan bukti - bukti yang kuat yang

⁶⁹ Miles, Huberman, dan Saldana, *Qualitative Data Analysis*.

⁷⁰ Miles, Huberman, dan Saldaña, *Qualitative data analysis: A methods sourcebook*.

mendukung pada tahap pengumpulan data berikutnya. Selanjutnya peneliti melakukan verifikasi dari hasil penelitian. Bila kesimpulan sementara tersebut perlu mendapat data tambahan, maka dilakukan proses pengumpulan data kembali. Setelah selesai verifikasi maka peneliti melakukan pembahasan hasil temuan dari lapangan. Kesimpulan dalam kualitatif yang diharapkan adalah temuan baru yang sebelumnya belum pernah ada. Temuan dapat berupa deskripsi atau gambaran suatu obyek yang sebelumnya masih remang-remang sehingga setelah diteliti akan menjadi jelas, dapat berupa hubungan kausal atau interaktif, hipotesis atau teori.⁷¹

6. Teknik Keabsahan Data

Triangulasi penelitian digunakan sebagai uji keabsahan data sebagai upaya untuk memperoleh data yang benar-benar akurat, cermat, dan sesuai dengan kenyataan di lapangan.⁷²

Menurut Sugiyono (2010) Triangulasi diartikan sebagai teknik pengumpulan data yang bersifat menggabungkan dari berbagai teknik pengumpulan data dan sumber data yang telah ada. Tujuan dari triangulasi bukan untuk mencari kebenaran tentang beberapa fenomena tetapi lebih pada peningkatan pemahaman peneliti terhadap apa yang telah ditemukan. Triangulasi dapat dilakukan dengan cara, mengulang-ulang apa yang

⁷¹ Basrowi dan Suwandi, *Memahami penelitian kualitatif*.

⁷² Ar-Razaq, "Analisis Implementasi Program Nilai Budaya Kerja Kementerian Agama Republik Indonesia Terhadap Kualitas Pembelajaran Pendidikan Agama Islam di Madrasah Aliyah Negeri 3 Bantul Yogyakarta."

dilakukan misalnya bertanya kepada responden kemudian bertanya lagi dengan kalimat lain untuk memperjelas kalimat awal sesuai dengan apa yang dikehendaki.⁷³ Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan dua macam triangulasi yaitu triangulasi sumber dan triangulasi teknik. Triangulasi sumber berarti mendapatkan data dari sumber yang berbeda – beda dengan teknik yang sama. Data dikatakan absah apabila terdapat konsistensi atau kesesuaian antara informasi yang diberikan oleh informan satu dengan informan lainnya.⁷⁴ Peneliti akan mengumpulkan data dari berbagai sumber yang berbeda, dengan menggunakan metode yang sama. Hal tersebut bertujuan untuk membandingkan data yang diperoleh dari informan satu dengan yang lain. Setelah itu peneliti melakukan pengecekan dengan menggunakan teknik yang diperoleh dari wawancara, observasi, dan dokumentasi. Triangulasi teknik data dilakukan untuk mensinkronkan data yang telah diperoleh dari cara berbeda.

G. SISTEMATIKA PEMBAHASAN

Sistematika pembahasan memiliki fungsi untuk memberikan gambaran kepada para pembaca dalam bentuk yang terstruktur. Dalam penelitian ini, peneliti membaginya ke dalam lima bab, diantaranya:

BAB I: PENDAHULUAN

Pada bagian pendahuluan, berisi latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan dan kegunaan penelitian, tinjauan atau telaah pustaka,

⁷³ Sugiyono, “Metode penelitian kualitatif,” 241–42.

⁷⁴ Prof Dr Sugiyono, “Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D, Bandung: CV. Alfabeta,” 2009.

kerangka teori, dan metode penelitian. Pada latar belakang, akan menjelaskan ketertarikan peneliti terhadap masalah atau topik yang akan diteliti dengan diperkuat oleh beberapa literatur terdahulu. Rumusan masalah mencakup pertanyaan-pertanyaan yang berkaitan dengan latar belakang penelitian. Tujuan dan kegunaan penelitian membahas secara spesifik tujuan dan fungsi penelitian tersebut. Telaah pustaka mencakup literatur atau penelitian terdahulu yang berkaitan dengan topik yang diusung dalam penelitian ini.

Kerangka teori merupakan pedoman pokok bagi peneliti dalam melakukan setiap langkah pada penelitian ini. Peneliti dalam hal ini menentukan beberapa teori yang dirasa cocok untuk digunakan pada penelitian ini. Sedangkan metode penelitian di dalamnya termuat beberapa poin, yaitu jenis penelitian, tempat dan waktu penelitian, subyek penelitian, teknik pengumpulan data, teknik analisis data, dan teknik keabsahan data. Di bagian akhir pada bab ini terdapat sistematika pembahasan yang berisi tentang penjelasan mengenai apa saja yang hendak dibahas pada penelitian ini dalam setiap babnya sehingga mempermudah pembaca dalam memahami isi kandungan penelitian ini.

BAB II: GAMBARAN UMUM

Dalam bab ini, mencakup gambaran umum Direktorat Pendidikan Diniyah dan Pondok Pesantren Kementerian Agama RI sebagai lokasi penelitian, baik berupa sejarah singkat berdirinya Direktorat tersebut, letak geografis, visi dan misi, struktur organisasi, sarana dan prasarana, jumlah

pegawai, serta situasi dan kondisi yang ada di lingkungan Direktorat Pendidikan Diniyah dan Pondok Pesantren Kementerian Agama RI

BAB III: HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Dalam bagian ini, mencakup pembahasan mengenai rumusan masalah yang ditetapkan sebelumnya berdasarkan latar belakang masalah, yaitu Implementasi Lima Nilai Budaya Kerja Kementerian Agama Di Direktorat Pendidikan Diniyah Dan Pondok Pesantren Kementerian Agama RI.

BAB IV: PENUTUP

Pada bagian penutup, berisi kesimpulan dari penelitian yang telah dilakukan, saran-saran, dan kata penutup.

BAB IV

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan mengenai Implementasi Lima Nilai Budaya Kerja pada Direktorat Pendidikan Diniyah dan Pondok Pesantren Kementerian Agama RI, dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Konsep lima nilai budaya kerja pada Direktorat Pendidikan Diniyah Dan Pondok Pesantren Kementerian Agama RI.

Untuk mewujudkan budaya kerja yang bermakna, dibutuhkan nilai-nilai budaya yang dapat menjadi acuan atau pedoman pegawai dalam memperbaiki dan memberikan perubahan pada nilai-nilai budaya kerja yang tidak beres di Kementerian Agama. Nilai-nilai ini harus sejalan dengan tata kelola pemerintahan yang baik, sebagai upaya memberikan pelayanan berkualitas pada publik, penyelenggaraan birokrasi yang bersih di Kementerian Agama sebagaimana tercantum pada Keputusan Menteri Agama Republik Indonesia Nomor 582 Tahun 2017 tentang Road Map Reformasi Birokrasi Kementerian Agama Tahun 2015-2019 yang mana hal ini, sejalan dengan amanat Presiden Joko Widodo mengenai revolusi mental. Maka Menteri Agama Lukman Hakim Saefudin secara resmi meluncurkan Program Lima Nilai Budaya Kerja di Kementerian Agama. Program ini terdiri dari lima nilai budaya kerja yaitu: Integritas, Profesional, Inovasi, Tanggung Jawab, dan Keteladanan.

Kelima nilai budaya ini, dipandang sebagai budaya kerja yang dapat

mengembalikan citra dan kepercayaan publik terhadap Kementerian Agama, maka diharapkan Lima nilai budaya kerja dapat menjadi ruh yang senantiasa menyemangati seluruh pegawai ketika berkiprah di Kementerian Agama dalam memberikan pelayanan kepada publik, saat bekerja sehingga dapat melaksanakan tugas dan fungsi dengan sebaik-baiknya, berkinerja tinggi, dan terhindar dari penyimpangan dan segala bentuk pelanggaran.

2. Implementasi lima nilai budaya kerja pada Direktorat Pendidikan Diniyah Dan Pondok Pesantren Kementerian Agama RI

Maka agar bisa mencapainya, Kementerian Agama mendorong agar kelima nilai ini, bisa diimplementasikan oleh seluruh pegawai dalam kehidupan sehari-hari. Di Direktorat Pendidikan Diniyah dan Pondok Pesantren telah menerapkan Lima nilai budaya kerja dengan baik dan sesuai dengan tujuan ditetapkannya. Pegawai mampu menerapkannya dengan baik sehingga memiliki kinerja yang baik, yang bisa dilihat dari kualitas pekerjaan seperti integritas pegawai melaksanakan tugas dan fungsinya dengan baik, mentaati peraturan, dan menjauhkan diri dari tindakan menyimpang dan menyalahi aturan, pegawai juga bekerja secara profesional menyelesaikan tugas tepat waktu, melakukan pekerjaan sesuai kompetensi, tidak mencampur adukan urusan pekerjaan dengan urusan pribadi serta disiplin, untuk inovasi sendiri pegawai sudah mampu berinovasi dalam bentuk inovasi pada aplikasi dan program yang mempermudah kinerja mereka. Meskipun dalam penerapan inovasi

sendiri, sebagian pegawai ada yang terjebak dalam zona nyaman, dan kesulitan menerima ide-ide baru. Selain itu pegawai juga telah bertanggung jawab dan berkomitmen kepada tugas yang diberikan, serta pimpinan sudah memberikan teladan yang baik kepada bawahannya. Hal ini karena Lima nilai budaya kerja mudah diadaptasikan dan diteladani oleh pegawai didalam lingkungan kerja sehingga mampu memotivasi pegawai untuk melaksanakan tugas dan fungsinya dengan sebaik-baiknya. Namun dalam implementasi Lima Nilai Budaya Kerja, terutama dalam inovasi diperlukan peningkatan pelatihan, sosialisasi, dan koordinasi secara menyeluruh, agar lima nilai budaya kerja bisa terus digelorakan meskipun secara teori pegawai sudah mengetahui, dan secara praktek mereka telah menerapkannya secara baik

3. Faktor pendukung dan faktor penghambat implementasi lima nilai budaya kerja pada Direktorat Pendidikan Diniyah Dan Pondok Pesantren Kementerian Agama RI.

Dalam pengimplementasian lima nilai budaya kerja ini, terdapat faktor-faktor yang mendukung dan menghambat penerapan lima nilai budaya kerja pada Direktorat pendidikan Diniyah dan Pondok Pesantren Kementerian Agama RI.

Adapun faktor pendukung implementasi lima nilai budaya kerja, antara lain:

- a. Kesadaran diri pegawai
- b. Adanya evaluasi atau penilaian kerja

- c. Adanya pelatihan atau pembinaan untuk pegawai
- d. Saling menghargai diantara pegawai
- e. Peran dan keputusan pimpinan dalam memotivasi pegawai
- f. Kemajuan teknologi dan informasi
- g. Adanya apresiasi dan sanksi bagi pegawai

Sedangkan faktor penghambat implementasi lima nilai budaya kerja, antara lain:

- a. Kurangnya sosialisasi mengenai lima nilai budaya kerja
- b. Kurangnya regulasi
- c. Adanya perencanaan yang kurang maksimal
- d. Adanya fasilitas yang kurang memadai di lingkungan kerja

B. Saran

Berdasarkan hasil penelitian, peneliti bermaksud memberikan beberapa saran dan masukan sebagai berikut:

1. Bagi pegawai di kantor Direktorat Pendidikan Diniyah dan pondok pesantren kementerian agama RI diharapkan mampu mempertahankan lima budaya kerja yang sudah terlaksana, serta terus meningkatkan pelaksanaan dan penerapan budaya kerja, sehingga kualitas kerja pegawai lebih meningkatkan dan terus berjalan secara efektif dan efisien, serta birokrasi yang ada di Direktorat Pendidikan Diniyah dan pondok pesantren kementerian agama RI menjadi lebih baik lagi.
2. Bagi para pimpinan seperti Kasubdit di bagian masing-masing, untuk selalu mengingatkan dan memberikan teladan kepada para pegawai dalam penerapan lima budaya kerja

3. Diharapkan sosialisasi dan pengenalan mengenai lima budaya kerja, terus digelorkan dan digaungkan di Kementerian Agama RI agar pegawai senantiasa menerapkannya di kehidupan sehari-hari.
4. Diharapkan dimasa mendatang, akan ada banyak penelitian yang lebih mendalam lagi mengenai lima nilai budaya kerja di Kementerian Agama RI

C. Kata Penutup

Dari penelitian ini diperoleh pemaparan, pembahasan dan kesimpulan mengenai implementasi lima nilai budaya kerja pada Direktorat Pendidikan Diniyah dan Pondok Pesantren Kementerian Agama RI yang semoga dapat memberikan manfaat sebanyak-banyaknya. Ucapan syukur kepada Allah SWT atas kemudahan dan kelancaran, oleh sebab itu skripsi ini selesai sebagaimana mestinya.

DAFTAR PUSTAKA

- Afifurrohman, Muhammad. “Analisis Peran Prinsip Budaya Kerja Islami Dalam Meningkatkan Kinerja Sumber Daya Manusia. (Studi Kasus pada CV. Mubarakfood Cipta Delicia).” IAIN KUDUS, 2018.
- Agustino, Leo. “Dasar-dasar kebijakan publik (Edisi Revisi).” *Bandung: Alfabeta*, 2016.
- Ahmad Fairuzi. “Mengenal 5 Nilai Budaya Kerja Kementerian Agama.” nu.or.id. Diakses 13 Desember 2022. <https://www.nu.or.id/nasional/mengenal-5-nilai-budaya-kerja-kementerian-agama-nEL4U>.
- Amin, Amirul. “Peran Lima Nilai Budaya Kerja Kementerian Agama Kabupaten Bantul Dalam Optimalisasi Sistem Pelayanan.” Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta, 2020. <https://digilib.uin-suka.ac.id/id/eprint/39404/>.
- Angraeni, Putri Ayu. “Pengaruh Kompensasi, Budaya Kerja, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pada PT Pacific Lelang Internasional Cabang Palembang,” 2020, 30.
- Ariyanti, Widya, dan Ina Ratniamasih. “Budaya Kerja Dan Kompensasi Sebagai Prediktor Peningkatan Kinerja Ukm Pada Industri Konveksi Di Bandung.” *ISEI Business and Management Review* 3, no. 1 (2019): 35–41.
- Ar-Razaq, Zaki. “Analisis Implementasi Program Nilai Budaya Kerja Kementerian Agama Republik Indonesia Terhadap Kualitas Pembelajaran Pendidikan Agama Islam di Madrasah Aliyah Negeri 3 Bantul Yogyakarta.” Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta, 2020. <https://digilib.uin-suka.ac.id/id/eprint/42671/>.
- Bapak Dr. H. Basnang Said, S.Ag, M.Ag. Hasil wawancara dengan Kasubdit Pendidikan Pesantren Ditpdpontren, tanggal Desember pukul 10.00 2022.
- Bapak Dr. Mahrus, M,Ag. Hasil wawancara dengan Kasubdit Pendidikan Al-quran Ditpdpontren, tanggal Mei pukul 10.00 WIB 2023.
- Bapak Drs. Ahmad Rusdi, M.Pd.I. Hasil wawancara dengan Pegawai Eselon II Ditpdpontren, tanggal Mei pukul 14.00 WIB 2023.
- Bapak Drs. Nurul Huda, M.Ag. Hasil wawancara dengan Kasubdit Pendidikan Diniyah dan Ma’had Aly, tanggal 27 Desember pukul 16.00 WIB.
- Bapak Fadly Azhar, SEi. Hasil wawancara dengan Pegawai pembina Eselon II Ditpdpontren, 28 Februari 2022.
- Bapak Handi Rahim, ST. Hasil wawancara dengan pegawai Ditpdpontren, 27 Februari 2023.
- Bapak M. Aqsho Himam. Hasil wawancara dengan pegawai PNPPN Ditpdpontren, tanggal Desember pukul 12.00 WIB 2022.
- Bapak Moh. Baehaki, SH, M.Si. Hasil wawancara dengan Pegawai Subdit Pendidikan Kesetaraan Ditpdpontren, tanggal Desember pukul 14.00 WIB 2022.
- Bapak Novel Fahrurrozi, SE. Hasil wawancara dengan Pegawai PNPPN PD Pontren, tanggal Desember pukul 12.00 WIB 2022.
- Bapak Wahyudi,S.Ag, M.Si. Hasil Wawancara dengan ASN di Kasubdit Pendidikan Al-quran PD Pontren, tanggal Desember pukul 09.00 WIB

- 2022.
- Bapak Willy. Hasil wawancara dengan Bagian Kepegawaian Ditpdpontren, tanggal Mei pukul 13.00 WIB 2023.
- Basrowi dan Suwandi. *Memahami penelitian kualitatif*. Jakarta: PT Rineka cipta, 2008.
- Departemen Agama RI Inspektorat Jenderal. “Pengembangan Budaya Kerja Departemen-Agama,” 2009.
- Dessler, Gary. “Manajemen sumber daya manusia.” *Jakarta: Salemba Empat*, 2015.
- ditpdpontren.
 “<https://Ditpdpontren.Kemenag.Go.Id/Ditpdpontren.Kemenag.Go.Id>,” t.t. Diakses 2 Mei 2023.
- . “Sejarah Pd Pontren RI.” Diakses 2 Mei 2023. <https://ditpdpontren.kemenag.go.id/halaman/sejarah>.
- Hadi, Sutrisno. *Metodologi Research: Untuk penulisan paper, skripsi, thesis dan disertasi*. Yayasan Penerbitan Fakultas Psikologi UGM, 1986.
- Hardani, Helmina Andriani, Jumari Ustiaty, R. R. Istiqomah, R. A. Fardani, D. J. Sykmana, dan N. H. Auliya. “Buku Metode Penelitian Kualitatif dan Kuantitatif (Issue April).” *CV. Pustaka Ilmu Group*, 2020.
- “Hasil Pencarian - KBBI Daring.” Diakses 21 Desember 2022. <https://kbbi.kemdikbud.go.id/entri/implementasi>.
- Hasmiati, Hasmiati. “Penerapan Lima Nilai Budaya Kerja Kementerian Agama dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Kementerian Agama Kota Parepare.” IAIN Parepare, 2019.
- Hatalea, Amna, Sugeng Rusmiwari, dan Akhirul Aminulloh. “Budaya kerja pegawai negeri sipil.” *JISIP: Jurnal Ilmu Sosial dan Ilmu Politik* 3, no. 2 (2015).
- Ibu Dra. Hj. Fifi Mutia, M.Pd. Hasil wawancara dengan ASN Ditpdpontren, tanggal Desember pukul 16.00 WIB 2022.
- Ibu Dra. Hj. Siti Sakdiyah, M.Pd. Hasil wawancara dengan Kasubdit Pendidikan Diniyah Takmiliyah, tanggal Desember pukul 10.00 WIB 2022.
- Ibu Rahmawati, S.Psi, Mm. Hasil wawancara dengan Kasubdit Pendidikan Kesetaraan Ditpdpontren, tanggal Desember pukul 10.00 WIB 2022.
- Ibu Ratnasari Nurhayati Yusuf, S.Kom, M.Si. Hasil wawancara dengan Pegawai Ditpdpontren, tanggal Desember pukul 09.00 WIB 2022.
- Ika Fatmasari, Yunita. “Implementasi Lima Nilai Budaya Kerja Kementerian Agama Pada Pelayanan Calon Jemaah Haji Di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bantul.” Uin Sunan Kalijaga Yogyakarta, 2020. <https://digilib.uin-suka.ac.id/id/eprint/40117/>.
- Indrawan, Muhammad Isa. “Pengaruh Etika Kerja, Pengalaman Kerja Dan Budaya Kerja Terhadap Prestasi Kerja Pegawai Kecamatan Binjai Selatan.” *Jurnal Abdi Ilmu* 10, no. 2 (2019): 1851–57.
- Kemenag. “Visi dan Misi Kementerian Agama.” <https://kemenag.go.id>. Diakses 14 Juni 2023. <https://kemenag.go.id/profil/visi-dan-misi-kementerian-agama>.
- Kementerian Agama RI Jakarta. “Nilai-nilai Budaya Kerja Kementerian Agama RI.” *Nilai-nilai Budaya Kerja Kementerian Agama RI*, (blog), 2014.

- Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi. "PERMENPAN NOMOR 39 TAHUN 2012," 2012.
- "KMA 582 Tahun 2017 tentang Roadmap RB Kemenag 2015-2019.pdf." Diakses 24 Juni 2023.
- Kurniawan, Riki, M. Benny Alexandria, dan Heru Nurasa. *Implementasi Kebijakan Publik Model Van Meter Dan Van Horn*. Responsive, 2018.
- "Lima nilai budaya kerja .pdf," t.t.
- M.A Toani, Indrawan. "Implementasi Lima Nilai Budaya Kerja Kantor Kementerian Agama Kota Yogyakarta Untuk Meningkatkan Kinerja Pegawai Tahun 2015," 2016. <https://digilib.uin-suka.ac.id/id/eprint/23196/>.
- Mamonto, Novan, Ismail Sumampow, dan Gustaf Undap. "Implementasi Pembangunan Infrastruktur Desa Dalam Penggunaan Dana Desa Tahun 2017 (Studi) Desa Ongkaw Ii Kecamatan Sinonsayang Kabupaten Minahasa Selatan." *Jurnal Eksekutif* 1, no. 1 (2018).
- Mangkunegara, Anwar Prabu. *Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya, 2005.
- Maria, Ana. "pengaruh implementasi program pemberdayaan masyarakat desa terhadap kesejahteraan masyarakat di Desa Kenyayan kecamatan Siluq Ngurai Kutai Barat Kalimantan Timur." *ADMINISTRASI PUBLIK* 1, no. 2 (2021): 1245–52.
- "Mengenal lima budaya kerja Kementerian Agama," 15 September 2019. <https://www.nu.or.id/nasional/mengenal-5-nilai-budaya-kerja-kementerian-agama-nEL4U>.
- Miles, Matthew B., A. Michael Huberman, dan Johnny Saldana. *Qualitative Data Analysis*. USA: Sage Publications, 2014.
- Miles, Matthew B, A Michael Huberman, dan Johnny Saldaña. *Qualitative data analysis: A methods sourcebook*. Sage publications, 2018.
- Moleong, L. *Metodologi Penelitian Kualitatif. Edisi Revisi*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya., 2014.
- "Observasi," di Kementerian Agama RI, 14 November 2022.
- "Qur'an Kemenag." Diakses 1 Agustus 2023. <https://quran.kemenag.go.id/quran/per-ayat/surah/1?from=1&to=7>.
- Ruliyansa, Ruliyansa. "Pengaruh Budaya Kerja Terhadap Disiplin kerja Pegawai Pada Koperasi Anugerah Kito Makmur Jaya (AKMI) Belitang OKU Timur." *Jurnal AKTUAL* 16, no. 2 (2018): 82–91.
- Safitri, Rahma. "IMPLEMENTASI KEBIJAKAN ELECTRONIC KINERJA (EKINERJA) PEGAWAI APARATUR SIPIL NEGARA (ASN) PADA BADAN PENELITIAN DAN PENGEMBANGAN DAERAH PROVINSI LAMPUNG," 2022.
- Sapitri, Widya Aryanti. "Pengaruh Budaya Kerja dan Kompensasi Terhadap Kinerja Usaha Kecil dan Menengah (UKM) Pada Sentra Industri Konveksi di Kecamatan Soreang Kabupaten Bandung." Fakultas Ekonomi dan Bisnis Unpas Bandung, 2017.
- Satori, Djaman, dan Aan Komariah. "Metode Penelitian Kualitatif (cet. VI)." *Bandung: Alfabeta*, 2014.
- "Sejarah Kementerian Agama RI." Diakses 2 Mei 2023.

- <https://kemenag.go.id/artikel/sejarah>.
- Sofyan, Sofyan, Abdul Jabbar, dan Sunarti Sunarti. “Pengaruh Budaya Kerja terhadap Kedisiplinan Pegawai Di Kantor Desa Bina Baru Kecamatan Kulo Kabupaten Sidenreng Rappang.” *Moderat: Jurnal Ilmiah Ilmu Pemerintahan* 5, no. 1 (2019): 56–69.
- Subarsono, AG. “Analisis kebijakan publik: konsep, teori dan aplikasi.” *Pustaka Pelajar Yogyakarta*, 2012.
- Sugiyono, Dharma. “Metodologi Penelitian Bisnis.” *Alf. Bandung*, 2010.
- Sugiyono, Dr. “Metode penelitian kualitatif,” 2010.
- Sugiyono, Prof Dr. “Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D, Bandung: CV. Alvabeta,” 2009.
- Supriyadi, Gering, dan Tri Guno. “Budaya kerja organisasi pemerintah.” *Jakarta. Lembaga Administrasi Negara*, 2006.
- Taliziduhu Ndraha. *Teori Budaya Organisasi cetakan kedua*. Jakarta: PT Rineka cipta, 2003.
- Thontowi, Zulkifli Syauqi, Muhammad Qowim, dan Achmad Dardiri. “Implementasi Lima Nilai Budaya Kerja di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Banyumas.” *FIKROTUNA* 9, no. 1 (2019): 1160–78.
- Umboh, Brusli, Arie Rorong, dan Verry Londa. “Pengaruh Budaya Kerja terhadap Produktivitas Pegawai Negeri Sipil Dibalai Pengkajian Teknologi Pertanian (Bptp) Sulawesi Utara.” *Jurnal Administrasi Publik* 2, no. 30 (2015).
- Wahyuni, Sri. “Evaluasi Kinerja Sistem Informasi Perpustakaan (SIPRUS) menggunakan Analisis PIECES Ditinjau dari Persepsi Pustakawan (Studi Kasus Perpustakaan UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta).” *Tibanndaru : Jurnal Ilmu Perpustakaan dan Informasi* 4, no. 1 (1 April 2020): 68. <https://doi.org/10.30742/tb.v4i1.908>.
- Widi, Restu Kartiko. *Menggelorakan Penelitian; Pengenalan dan Penuntun Pelaksanaan Penelitian*. Deepublish, 2018.
- Wirawan, Wirawan. “Evaluasi kinerja sumber daya manusia.” *Jakarta: Salemba Empat*, 2010, 1.
- Zainuri, Ahmad. “Strategi penerapan lima nilai budaya kerja di kementerian agama menuju pelayan prima.” *Medina-Te: Jurnal Studi Islam* 12, no. 1 (2016): 1–14.