

**ANALISIS KINERJA, MOTIVASI DAN DISIPLIN KERJA KARYAWAN  
PASCA PANDEMI PADA DIREKTORAT PENDIDIKAN AGAMA ISLAM  
KEMENTERIAN AGAMA RI**



**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:

**Nuril Ilmi**

**20104090047**

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM**

**FAKULTAS ILMU TARBIYAH DAN KEGURUAN**

**UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN KALIJAGA**

**YOGYAKARTA**

**2024**

## SURAT PERNYATAAN KEASLIAN

### SURAT PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Nuril Ilmi

NIM : 20104090047

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 peneliti sendiri dan bukan plagiasi karya orang lain kecuali pada bagian-bagian yang dirujuk sumbernya.

Yogyakarta, 2 Agustus 2024

Yang Menyatakan



Nuril Ilmi

20104090047

STATE ISLAMIC UNIVERSITY  
SUNAN KALIJAGA  
YOGYAKARTA

## SURAT PERSETUJUAN SKRIPSI

### SURAT PERSETUJUAN SKRIPSI

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

*Assalamu'alaikum Wr.Wb.*

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

NAMA : Nuril Ilmi

NIM : 20104090047

Judul Skripsi : **ANALISIS KINERJA, MOTIVASI DAN DISIPLIN KERJA KARYAWAN PASCA PANDEMI PADA DIREKTORAT PENDIDIKAN AGAMA ISLAM 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 mendapatkan gelar Sarjana Pendidikan.

Dengan ini kami berharap agar skripsi saudara tersebut diatas dapat segera di munaqosyahkan. Atas perhatiannya kami ucapkan terimakasih.

*Wassalamu'alaikum Wr.Wb.*

Yogyakarta, 2 Agustus 2024

Pembimbing Skripsi



Irwanto, Mpd.

NIP. 19900907 201903 1 009

## SURAT PERNYATAAN BERJILBAB

### SURAT PERNYATAAN BERJILBAB

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

Nama : Nuril Ilmi

NIM : 20104090047

Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam

Fakultas : Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta

Menyatakan dengan ini, bahwa sesungguhnya saya tidak menuntut kepada Program Studi Manajemen pendidikan Islam Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta (atas pemakaian jilbab dan ijazah Strata Satu). Seandainya suatu hari nanti terdapat instansi yang menolak ijazah tersebut dikarenakan penggunaan jilbab.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sebenar-benarnya dan penuh kesadaran atas ridla Allah Swt.

Yogyakarta, 2 Agustus 2024

Yang Menyatakan



Nuril Ilmi

20104090047

STATE ISLAMIC UNIVERSITY  
SUNAN KALIJAGA  
YOGYAKARTA

# SURAT PENGESAHAN TUGAS AKHIR



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-2504/Un.02/DT/PP.00.9/08/2024

Tugas Akhir dengan judul : ANALISIS KINERJA, MOTIVASI DAN DISIPLIN KERJA KARYAWAN PASCA PANDEMI PADA DIREKTORAT PENDIDIKAN AGAMA ISLAM KEMENTERIAN AGAMA RI

yang dipersiapkan dan disusun oleh:

Nama : NURIL ILMI  
Nomor Induk Mahasiswa : 20104090047  
Telah diujikan pada : Senin, 12 Agustus 2024  
Nilai ujian Tugas Akhir : A/B

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: 66d0156251cc6



Penguji I

Rinduan Zain, S.Ag, MA.  
SIGNED

Valid ID: 66cfe7036d1b4



Penguji II

Syaefudin, M.Pd.  
SIGNED

Valid ID: 66ced548832a0

STATE ISLAMIC UNIVERSITY  
SUNAN KALIJAGA  
YOGYAKARTA



Yogyakarta, 12 Agustus 2024  
UIN Sunan Kalijaga  
Dekan Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan

Prof. Dr. Hj. Sri Sumarni, M.Pd.  
SIGNED

Valid ID: 66d0183015a5f

## MOTTO

وَلَا تَأْيِسُوا مِنْ رَوْحِ اللَّهِ إِنَّهُ لَا يَأْتِيَنَّكَ مِنَ رَوْحِ اللَّهِ إِلَّا الْقَوْمُ الْكَافِرُونَ ﴿٨٧﴾

“Janganlah kamu berputus asa dari rahmat Allah. Sesungguhnya tidak ada yang berputus asa dari rahmat Allah, kecuali kaum yang kafir.”<sup>1</sup>

(Q.S. Yusuf : 87)

---

“LIVE YOUR LIFE LIKE THERE IS NO TOMORROW”

Jalani Hidup Mu Seperti Tiada Hari Esok

(Nuril Uying)

STATE ISLAMIC UNIVERSITY  
SUNAN KALIJAGA  
YOGYAKARTA

---

<sup>1</sup> Q.S. Yusuf (12):87

## **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

Segala puji dan Syukur saya panjatkan kepada Allah Swt atas segala nikmat dan karunia-Nya yang tak terhingga. Dengan limpahan rahmat-Nya, peneliti berhasil menyelesaikan penulisan skripsi yang berjudul “Analisis Kinerja, Motivasi dan Disiplin Kerja Karyawan Pasca Pandemi Pada Direktorat Pendidikan Agama Islam Kementerian Agama RI” di Program Studi Manajemen Pendidikan Islam (MPI) Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta. Shalawat serta salam senantiasa tercurah kepada junjungan Nabi Muhammad SAW, yang telah menjadi pemimpin spiritual umat dengan membawa agama Islam sebagai rahmat bagi seluruh alam. Pada kesempatan ini, peneliti ingin mengucapkan terima kasih yang mendalam kepada:

1. Prof. Dr. Hj. Sri Sumarni, M.Pd., selaku Dekan Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta, yang telah memberikan dukungan, motivasi, dan ilmu pengetahuan yang berharga selama peneliti menempuh perjalanan sebagai mahasiswa Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan.
2. Bapak Dr. Zainal Arifin, M.S.I., yang menjabat selaku Ketua Program Studi Manajemen Pendidikan Islam (MPI) yang telah memberikan saran dan nasehat kepada peneliti selama menjalani studi di Prodi MPI.
3. Ibu Nora Saiva Jannana, M.Pd., yang menjabat sebagai sekretaris Program Studi Manajemen Pendidikan Islam (MPI). Terima kasih atas segala saran dan nasehat yang telah diberikan kepada peneliti selama menjalani studi di Prodi MPI.
4. Bapak Irwanto, M.Pd., selaku Dosen Pembimbing Skripsi yang telah meluangkan waktu, mencurahkan pikiran, mengarahkan, serta memberikan petunjuk dengan penuh kesabaran dan keikhlasan.
5. Bapak Rinduan Zain, S.Ag, MA., yang telah menjadi Dosen Penasehat Akademik. Terima kasih atas bimbingan yang diberikan kepada peneliti dalam menyelesaikan seluruh proses akademik di Program Studi Manajemen Pendidikan Islam.
6. Kepada Direktur PAI Kementerian Agama Republik Indonesia, Kepala Sub Direktorat di Lingkungan Direktorat PAI Serta Kepala Sub Bagian TU Direktorat PAI.
7. Segenap Dosen dan Tenaga Kependidikan di Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan atas bantuan dan pelayanan yang telah diberikan selama proses penyelesaian skripsi. Kontribusi serta dukungan dari mereka telah sangat berarti dalam menuntun peneliti menuju tahap penyelesaian akademis ini.
8. Cinta Pertama dan Panutanku, Ayahanda Ahmad Wiyanto (Alm.) yang selama hidupnya selalu menjadi penyemangat, yang tiada hentinya memberikan kasih sayang dengan penuh cinta. Meskipun beliau tidak mendampingi peneliti dalam menyelesaikan studinya namun peneliti yakin beliau pasti bangga, putri kecilnya telah meraih gelar yang diimpikannya. Tidak ada yang bisa menggantikan posisi nya di hidup peneliti selamanya.



9. Pintu Surgaku, Ibu terhebat Puji Astutik yang selalu mencurahkan kasih sayangnya tiada henti, yang senantiasa memberikan do'a yang luar biasa. Terimakasih untuk semuanya berkat do'a dan dukungan ibu, peneliti bisa sampai dititik ini. Sehatlah selalu dan hiduplah lebih lama lagi.
10. Kedua saudara ku, Miftahul Jannah dan Nisrina Nabilah terimakasih banyak atas dukungannya secara moril maupun materil, terimakasih juga atas segala motivasi dan dukungannya yang diberikan kepada peneliti sehingga mampu menyelesaikan studinya sampai sarjana.
11. Teman-teman seperjuangan di MPI Angkatan 2020 UIN Sunan Kalijaga, yang telah memberi motivasi kepada peneliti untuk segera menyelesaikan penulisan skripsi ini
12. Nazila, Nisa dan Yeni yang telah berjasa membantu peneliti, telah menerima peneliti dengan tangan terbuka di tempat tinggal mereka.
13. Moch Shochibul Mirbaath, terimakasih telah menjadi bagian dari perjalanan hidup peneliti. Berkontribusi banyak dalam penulisan skripsi ini, baik tenaga, waktu, maupun materi. Telah menjadi rumah, pendamping dalam segala hal, yang menemani, mendukung, menghibur dalam tiap kesedihan, serta mendengar berbagai keluh kesah peneliti
14. Terimakasih kepada semua pihak yang tidak bisa disebutkan satu per satu yang telah membantu peneliti dalam penyelesaian penulisan skripsi ini. Semoga Allah Swt. Membalas kebaikan semua pihak dengan pahala dan keberkahan hidup,
15. *Last but not least, I wanna thank me! I wanna thank me for believing in me, I wanna thank me for doing all this hard work, I wanna thank me for having no days off, I wanna thank me for never quitting, I wanna thank me for always being a giver and tryna give more than I receive, I wanna thank me for tryna do more right than wrong, I wanna thank me for just being me at all times.*

STATE ISLAMIC UNIVERSITY  
SUNAN KALIJAGA  
YOGYAKARTA

Yogyakarta, 31 Juli 2024

Peneliti



Nuril Ilmi  
20104090047

## DAFTAR ISI

<b>SURAT PERNYATAAN KEASLIAN .....</b>	<b>II</b>
<b>SURAT PERSETUJUAN SKRIPSI.....</b>	<b>III</b>
<b>SURAT PERNYATAAN BERJILBAB .....</b>	<b>IV</b>
<b>SURAT PENGESAHAN TUGAS AKHIR .....</b>	<b>V</b>
<b>MOTTO .....</b>	<b>VI</b>
<b>PERSEMBAHAN .....</b>	<b>VII</b>
<b>KATA PENGANTAR.....</b>	<b>VIII</b>
<b>DAFTAR ISI.....</b>	<b>X</b>
<b>DAFTAR TABEL .....</b>	<b>XII</b>
<b>DAFTAR GAMBAR .....</b>	<b>XIII</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN .....</b>	<b>XIV</b>
<b>ABSTRAK.....</b>	<b>XV</b>
<b>BAB I .....</b>	<b>1</b>
<b>PENDAHULUAN .....</b>	<b>1</b>
<b>A. Latar Belakang.....</b>	<b>1</b>
<b>B. Rumusan Masalah.....</b>	<b>7</b>
<b>C. Tujuan dan Manfaat Penelitian.....</b>	<b>7</b>
<b>D. Kajian Pustaka .....</b>	<b>9</b>
<b>E. Kerangka Teori.....</b>	<b>13</b>
<b>F. Metode Penelitian.....</b>	<b>28</b>
<b>G. Sistematika Pembahasan .....</b>	<b>34</b>
<b>BAB II.....</b>	<b>36</b>
<b>GAMBARAN UMUM DIREKTORAT PENDIDIKAN AGAMA ISLAM.....</b>	<b>36</b>
<b>A. Letak Geografis .....</b>	<b>36</b>
<b>B. Sejarah Singkat Lembaga.....</b>	<b>36</b>
<b>C. Visi dan Misi Lembaga .....</b>	<b>38</b>
<b>D. Struktur Organisasi .....</b>	<b>39</b>
<b>E. Jumlah Karyawan.....</b>	<b>39</b>
<b>F. Sarana dan Prasarana .....</b>	<b>42</b>

<b>G. Program Unggulan</b> .....	43
<b>BAB III</b> .....	45
<b>HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN</b> .....	45
<b>A. Kinerja, Motivasi dan Disiplin Kerja Karyawan pada Pasca Pandemi di Direktorat PAI Kementerian Agama RI</b> .....	45
<b>B. Faktor-faktor yang mempengaruhi Motivasi dan Disiplin Kerja pada Direktorat Pendidikan Agama Islam Kementerian Agama RI</b> .....	79
<b>BAB IV</b> .....	86
<b>PENUTUP</b> .....	86
<b>A. Kesimpulan</b> .....	86
<b>B. Saran</b> .....	88
<b>C. Penutup</b> .....	89
<b>DAFTAR PUSTAKA</b> .....	90
<b>LAMPIRAN</b> .....	96

## DAFTAR TABEL

Tabel 1.1. Data Informan.....	29
Tabel 2.1 Data Karyawan Direktorat PAI Kemenag RI.....	40
Tabel 2.2 Data Jumlah Karyawan Direktorat PAI Kemenag RI.....	42



## DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Kerangka Teori.....	27
Gambar 2.1 Peta Lokasi.....	36
Gambar 2.2 Struktur Organisasi Direktorat PAI Kemenag RI.....	39
Gambar 3.1 Kualitas.....	49
Gambar 3.2 Efektivitas.....	57
Gambar 3.3 Penghargaan.....	61
Gambar 3.4 Hubungan Sosial.....	63
Gambar 3.5 Kebutuhan Hidup.....	67
Gambar 3.6 Fasilitas Kerja.....	70
Gambar 3.7 Suasana Ruang.....	71
Gambar 3.8 Aplikasi Pusaka.....	74
Gambar 3.9 Absensi Karyawan Direktorat PAI.....	74

STATE ISLAMIC UNIVERSITY  
SUNAN KALIJAGA  
YOGYAKARTA

## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran I	: Instrumen Wawancara
Lampiran II	: Instrumen Observasi
Lampiran III	: Instrumen Dokumentasi
Lampiran IV	: Transkrip Wawancara
Lampiran V	: Data Dokumentasi
Lampiran VI	: Kartu Bimbingan Skripsi
Lampiran VII	: Bukti Seminar Proposal
Lampiran VIII	: Bukti Penunjukan Dosen Pembimbing Skripsi
Lampiran IX	: Surat Izin Penelitian
Lampiran X	: Sertifikat PLP
Lampiran XI	: Sertifikat KKN
Lampiran XII	: Sertifikat ICT
Lampiran XIII	: Sertifikat TOEC
Lampiran XIV	: Sertifikat IKLA
Lampiran XV	: Sertifikat PKTQ

STATE ISLAMIC UNIVERSITY  
SUNAN KALIJAGA  
YOGYAKARTA

## ABSTRAK

**Nuril Ilmi.** *Analisis Kinerja, Motivasi dan Disiplin Kerja Karyawan Pasca Pandemi Pada Direktorat Pendidikan Agama Islam Kementerian Agama RI.* Skripsi: Program Studi Manajemen Pendidikan Islam Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta, 2024.

Penelitian ini di latar belakang berdasarkan surat edaran Menteri PAN-RB No 06 tahun 2022 tentang penyesuaian sistem kerja pegawai ASN dari WFH menjadi WFO sesuai dengan level wilayah PPKM. Transisi kerja dari WFO ke WFH kemudian kembali lagi ke WFO merupakan tantangan baru bagi karyawan dan instansi yang berdampak pada kinerja, motivasi dan disiplin kerja. Tujuan dari penelitian ini yakni untuk mengetahui bagaimana kinerja, motivasi dan disiplin kerja karyawan pasca pandemi.

Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif yang dilaksanakan di Direktorat PAI Kementerian Agama RI. Dengan menggunakan teknik pengumpulan data, wawancara, observasi serta dokumentasi pada objek penelitian. Teknik pemilihan informan menggunakan teknik *purposive sampling*, yang terpilih ialah yang memiliki jabatan sebagai *head of component* yakni Direktur PAI, Kepala Sub Direktorat di lingkungan PAI dan Kepala Sub Bagian TU PAI. Teknik analisis data yang digunakan yakni reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan. Teknik keabsahan data dilakukan dengan menggunakan metode triangulasi sumber dan teknik.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa (1) Analisis kinerja, motivasi, dan disiplin kerja karyawan Direktorat PAI pasca pandemi menunjukkan peningkatan signifikan. Kinerja meningkat dalam segi kualitas, kuantitas, dan ketepatan waktu, dengan efektivitas dan komitmen yang baik. Motivasi kerja tetap tinggi meski perlu perbaikan dalam penghargaan. Hubungan sosial dan kebutuhan hidup karyawan umumnya terpenuhi, meski fasilitas masih perlu diperbaiki. Disiplin kerja yang meliputi; disiplin waktu, peraturan, dan tanggung jawab menunjukkan bahwa karyawan telah mematuhi prosedur sesuai dengan SOP yang telah diatur oleh Lembaga. (2) Faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi dan disiplin kerja pada Direktorat PAI, yakni: pertama, motivasi kerja dipengaruhi oleh faktor intrinsik dan ekstrinsik. Kedua, disiplin kerja didorong oleh motivasi diri dan kepatuhan terhadap aturan yang jelas.

*Keyword: Kinerja, Motivasi Kerja, Disiplin Kerja, Pasca Pandemi*



## **ABSTRACT**

**Nuril Ilmi.** *Analysis of Performance, Motivation and Discipline of Post-Pandemic Employees at the Directorate of Islamic Education of the Ministry of Religion of the Republic of Indonesia. Thesis: Islamic Education Management Study Program, Faculty of Tarbiyah and Keguruan UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta, 2024.*

*This research is based on the PAN-RB Minister's circular letter No. 06 of 2022 concerning the adjustment of the ASN employee work system from WFH to WFO according to the level of the PPKM region. The work transition from WFO to WFH then back to WFO is a new challenge for employees and agencies that has an impact on performance, motivation and work discipline. The purpose of this research is to find out how the performance, motivation and discipline of employees after the pandemic.*

*This research is a qualitative research conducted at the Directorate of PAI of the Ministry of Religious Affairs of the Republic of Indonesia. By using data collection techniques, interviews, observation and documentation on the object of research. The informant selection technique used purposive sampling technique, those selected were those who had positions as head of components, namely the Director of PAI, the Head of Sub-Directorate in the PAI environment and the Head of Sub-Division of TU PAI. Data analysis techniques used are data reduction, data presentation and conclusion drawing. The data validity technique was carried out using the triangulation method of sources and techniques.*

*The research results show that (1) Analysis of the performance, motivation, and work discipline of PAI Directorate employees after the pandemic shows a significant improvement. Performance improved in quality, quantity, and timeliness, with good effectiveness and commitment. Work motivation remains high despite the need for improvement in rewards. Social relations and employees' living needs are generally met, although facilities still need improvement. Work discipline which includes; time discipline, regulations, and responsibilities show that employees have complied with procedures in accordance with SOPs that have been regulated by the Institution. (2) Factors affecting motivation and work discipline at the Directorate of PAI are: first, work motivation is influenced by intrinsic and extrinsic factors. Second, work discipline is driven by self-motivation and compliance with clear rules.*

*Keywords: Performance, Work Motivation, Work Discipline, Post Pandemic*

# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang

Selama beberapa tahun terakhir, dunia telah mengalami penderitaan akibat pandemi COVID-19, yang disebabkan oleh penyebaran virus corona. Virus ini dapat mengakibatkan infeksi pernapasan yang parah dan bahkan fatal. Penularannya sangat cepat, baik melalui kontak fisik langsung dengan individu yang terinfeksi atau melalui droplet yang dihasilkan oleh penderita yang dapat terhirup oleh orang lain atau masuk melalui mata, hidung, atau mulut tanpa disadari, terutama jika tangan tidak dicuci terlebih dahulu.<sup>1</sup>

Pandemi COVID-19 telah mengakibatkan perubahan besar dalam pola kerja di berbagai sektor, termasuk sektor industri khususnya di Direktorat Jenderal Pendidikan Agama Islam Kementerian Agama Republik Indonesia. Salah satu dampak utamanya adalah transisi yang cepat dari model kerja konvensional ke model kerja jarak jauh (*work from home*) sebagai tanggapan terhadap pembatasan sosial dan lockdown yang diberlakukan oleh pemerintah di berbagai daerah. Perubahan ini tidak hanya memengaruhi cara individu bekerja, tetapi juga berdampak pada kebijakan perusahaan dan tuntutan pekerjaan.

Banyak perusahaan telah terpaksa menyesuaikan kebijakan mereka terkait fleksibilitas waktu kerja, infrastruktur teknologi, dan dukungan

---

<sup>1</sup> Aditya Eka, "Produktivitas Kerja ditinjau dari Motivasi Kerja pada Karyawan Paska Pandemi Covid-19," UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta, 2023: 1.

kesejahteraan karyawan. Selain itu, terdapat peningkatan signifikan dalam adopsi teknologi yang mendukung komunikasi dan kolaborasi jarak jauh, seperti platform konferensi video dan perangkat lunak manajemen proyek.

Sebagai panduan bagi lembaga pemerintah, Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (PAN-RB) mengeluarkan kebijakan nasional mengenai penyesuaian sistem kerja pegawai aparatur sipil negara selama pandemi COVID-19. Surat edaran Menteri PAN-RB nomor 14 tahun 2020 mengatur sistem kerja pegawai aparatur sipil negara dalam situasi pandemi.<sup>2</sup>

Pada era tatanan baru, Surat edaran nomor 06 tahun 2022 dari Menteri PAN-RB, yang mengatur sistem kerja pegawai aparatur sipil negara dalam situasi norma baru, menetapkan bahwa Aparatur Sipil Negara (ASN) harus melakukan tugas dan fungsi mereka secara produktif. Selama transisi ketika kantor pemerintah kembali dibuka, kombinasi kerja dari rumah (WFH atau WFH) dan bekerja dari kantor (WFO) membantu memastikan kinerja karyawan secara objektif dan adil.<sup>3</sup>

Secara keseluruhan, pandemi telah memaksa dunia kerja di Indonesia untuk beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan yang tidak terduga. Meskipun tantangan yang dihadapi besar, hal ini juga membuka

---

<sup>2</sup> “Surat Edaran Menteri PAN-RB No. 14 Tahun 2021 tentang Penyesuaian Sistem Kerja Pegawai Aparatur Sipil Negara pada Masa Pemberlakuan Pembatasan Kegiatan Masyarakat Darurat Corona Virus Disease 2019 Di Wilayah Jawa dan Bali,” 2021.

<sup>3</sup> Zulfatul Khasanah, “Pengaruh Disiplin Kerja, Motivasi Kerja dan Lingkungan Kerja terhadap Produktivitas Kerja Karyawan di Masa Pandemi Covid-19 (Studi Kasus PT. BPRS Bangun Drajat Warga),” UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta, 2022: 2.

peluang untuk inovasi dan transformasi dalam cara kerja yang dapat berkelanjutan di masa depan.

Kementerian Agama memegang peranan yang sangat penting dalam administrasi pemerintahan dengan fokus utama pada urusan agama dan pendidikan di semua tingkatan, bertujuan untuk mendukung Presiden dalam menjalankan tugas-tugas pemerintahan negara. Visi Kementerian Agama dalam Rencana Strategis Tahun 2020-2024 adalah untuk menjadi institusi yang profesional dan terpercaya dalam membentuk masyarakat yang taat, moderat, cerdas, dan unggul, sehingga mendorong terwujudnya Indonesia yang maju, berdaulat, mandiri, dan memiliki identitas berdasarkan semangat gotong royong.<sup>4</sup> Susunan organisasi Kementerian Agama RI terdiri atas 11 unit kerja, yaitu: Sekretariat Jenderal, Direktorat Jenderal Pendidikan Islam, Direktorat Jenderal Penyelenggaraan Haji dan Umrah, Direktorat Jenderal Bimbingan Masyarakat Islam, Direktorat Jenderal Bimbingan Masyarakat Kristen, Direktorat Jenderal Bimbingan Masyarakat Katolik, Direktorat Jenderal Bimbingan Masyarakat Hindu, Direktorat Jenderal Bimbingan Masyarakat Budha, Inspektorat Jenderal, Badan Penelitian Dan Pengembangan Dan Pendidikan Dan Pelatihan Serta Badan Penyelenggara Jaminan Produk Halal.<sup>5</sup>

Direktorat Jenderal Pendidikan Islam Kementerian Agama Republik Indonesia (RI) memiliki peran dan fungsi penting dalam melayani

---

<sup>4</sup> Laporan Kinerja, "Laporan Kinerja Kementerian Agama Tahun 2021," *Angewandte Chemie International Edition*, 6(11), 2021: 951-952.

<sup>5</sup> "Peraturan Menteri Agama Republik Indonesia Nomor 42," 2016: 3-4.

masyarakat dalam hal pendidikan agama Islam. Direktorat ini bertanggung jawab untuk merancang, mengembangkan, dan melaksanakan kebijakan serta program-program pendidikan Islam di seluruh Indonesia. Tugasnya mencakup pengawasan dan supervisi terhadap lembaga pendidikan Islam, mulai dari tingkat dasar hingga perguruan tinggi, serta pembinaan guru dan tenaga kependidikan Islam. Selain itu, Direktorat Jenderal Pendidikan Islam juga bertugas mempromosikan peningkatan mutu pendidikan Islam, memfasilitasi pelaksanaan kurikulum agama Islam yang sesuai dengan nilai-nilai dan prinsip-prinsip Islam, serta mendukung pengembangan keilmuan Islam dan penelitian di bidang pendidikan. Dengan demikian, Direktorat Jenderal Pendidikan Islam Kementerian Agama RI berperan sebagai lembaga kunci dalam memastikan akses pendidikan agama Islam yang berkualitas dan merata bagi masyarakat Indonesia. Susunan organisasi Direktorat Jenderal Pendidikan Islam Kementerian Agama Republik Indonesia (RI) terdiri atas 6 unit kerja, diantaranya: Sekretariat Jenderal Pendidikan Islam; Direktorat Kurikulum, Sarana, Kelembagaan dan Kesiswaan Madrasah; Direktorat Guru dan Tenaga Kependidikan Madrasah; Direktorat Pendidikan Tinggi Keagamaan Islam; Direktorat Pendidikan Agama Islam; dan Direktorat Pendidikan Diniyah dan Pondok Pesantren.<sup>6</sup>

Direktorat Pendidikan Agama Islam memiliki tanggung jawab untuk mengatur dan menjalankan kebijakan, standar, bimbingan teknis, evaluasi,

---

<sup>6</sup> “Peraturan Menteri Agama Republik Indonesia Nomor 42,” 2016: 49.



fasilitasi, dan pengawasan terhadap Pendidikan Agama Islam (PAI) di berbagai tingkat pendidikan, mulai dari Pendidikan Anak Usia Dini (PAUD) hingga perguruan tinggi umum, sesuai dengan regulasi yang berlaku. Dalam menjalankan tugasnya, Direktorat Pendidikan Agama Islam memiliki fungsi-fungsi seperti merumuskan kebijakan kurikulum, peserta didik, sarana-prasarana, pendanaan, dan kerja sama pendidikan agama Islam, serta menyelenggarakan koordinasi, peningkatan kualitas, fasilitasi, evaluasi, dan administrasi terkait dengan bidang tersebut. Direktorat ini terbagi menjadi beberapa subdirektorat sesuai dengan tingkat pendidikan, serta dilengkapi dengan subbagian tata usaha dan kelompok jabatan fungsional.<sup>7</sup>

Pandemi COVID-19 memberikan dampak yang cukup signifikan terhadap budaya kerja di berbagai sektor industry termasuk di Direktorat Pendidikan Agama Islam Kementerian Agama RI, karyawan di direktorat ini dihadapkan pada tantangan baru dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab mereka. Sebuah laporan yang dipublikasikan oleh Harian Kompas pada pertengahan tahun 2020 menyatakan bahwa sejak penerapan *Work from Home*, terdapat banyak keluhan tentang kualitas pelayanan publik, terdiri dari 348 laporan, dengan 153 laporan yang berkaitan dengan administrasi kependudukan. Laporan ini sejalan dengan 9,2% penurunan profesionalitas ASN, menurut Survei Litbang Kompas.<sup>8</sup>

---

<sup>7</sup> “Peraturan Menteri Agama Republik Indonesia Nomor 42,” 2016: 86-87.

<sup>8</sup> Rindi Kosasi and Faizal Aco, “Analisis Efektivitas Kinerja Pegawai Pasca Pandemi (Covid-19) (Studi Kasus di Sekretariat DPRD Kota Yogyakarta),” *Jurnal Enersia Publika* 7, no. 1 (2023): 1–18.

Transisi dari *work from home* kembali ke *work from office* telah merubah paradigma dan dinamika pekerjaan, sehingga menciptakan perubahan yang kompleks dalam lingkungan kerja dan pola hidup kerja para karyawan. Pemahaman yang mendalam tentang kinerja, motivasi dan disiplin kerja karyawan di Direktorat Jenderal Pendidikan Islam Kementerian Agama RI juga sangatlah krusial. Dengan memahami faktor-faktor yang memengaruhi motivasi dan disiplin kerja, manajemen dapat merancang strategi yang sesuai untuk meningkatkan produktivitas, kualitas pelayanan, dan kepuasan kerja karyawan pasca pandemi. Karyawan yang termotivasi cenderung menunjukkan tingkat kinerja yang lebih tinggi dan memiliki tingkat absensi yang lebih rendah, sementara tingkat disiplin kerja yang tinggi terkait erat dengan kinerja yang konsisten dan efektif.<sup>9</sup> Dengan demikian, pemahaman yang komprehensif tentang motivasi dan disiplin kerja karyawan pasca pandemi di Direktorat Jenderal Pendidikan Islam menjadi kunci dalam mencapai tujuan organisasi dan meningkatkan kinerja secara keseluruhan.

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana kinerja, motivasi, dan disiplin kerja karyawan di Direktorat Pendidikan Agama Islam Kementerian Agama RI pasca pandemi (masa transisi). Dengan demikian, penelitian ini akan membantu Direktorat Jenderal

---

<sup>9</sup> Ade Sari Risna et al., “*The Impact Of Work Communication And Discipline On Employee Performance,*” *Journal of Economics and Business Management* 3, no. 2 (2023): 09–22, <https://doi.org/10.55942/jeb1.v3i3.211>.



Pendidikan Islam mengembangkan kebijakan dan program manajemen sumber daya manusia yang lebih efisien.

Hasil penelitian ini diharapkan dapat mendukung optimalisasi lingkungan kerja yang mendukung kesejahteraan karyawan secara fisik dan mental, serta meningkatkan keterlibatan dan retensi karyawan. Pemahaman yang mendalam tentang dampak pandemi juga diharapkan membantu organisasi menjadi lebih adaptif dan responsif terhadap perubahan lingkungan kerja, memastikan kesuksesan jangka panjang Direktorat Jenderal Pendidikan Islam sebagai lembaga pemerintahan.

Berdasarkan penjelasan yang telah diuraikan diatas, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“Analisis Kinerja, Motivasi dan Disiplin Kerja Karyawan Pasca Pandemi pada Direktorat Pendidikan Agama Islam Kementerian Agama RI”**

## **B. Rumusan Masalah**

Berdasarkan kondisi latar belakang yang telah dibuat sebelumnya, maka peneliti merumuskan masalah penelitian sebagai berikut :

1. Bagaimana Kinerja, Motivasi dan Disiplin kerja Karyawan Pasca Pandemi pada Direktorat Pendidikan Agama Islam Kementerian Agama RI?
2. Apa Faktor-Faktor yang mempengaruhi Motivasi dan Disiplin Kerja pada Direktorat Pendidikan Agama Islam Kementerian Agama RI?

## **C. Tujuan dan Manfaat Penelitian**

1. Tujuan

- a. Untuk menemukan dan mendeskripsikan kinerja, motivasi dan disiplin kerja karyawan pasca pandemi pada Direktorat Pendidikan Agama Islam Kementerian Agama RI.
- b. Untuk menemukan dan mendeskripsikan faktor-faktor yang mempengaruhi Motivasi dan Disiplin Kerja pada Direktorat Pendidikan Agama Islam Kementerian Agama RI

## 2. Manfaat

### a. Secara Teoritis

Secara teoritis, penelitian ini diharapkan dapat memperluas ilmu pengetahuan di bidang pendidikan dan bidang sosial pada khususnya serta membawa manfaat yang baik.

### b. Secara Praktis

#### 1) Bagi Direktur

Dengan adanya penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat dalam pengembangan kebijakan dan program manajemen sumber daya manusia (SDM) yang lebih efektif.

#### 2) Bagi Karyawan

Dengan adanya penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran kepada karyawan agar terus mengembangkan kinerjanya untuk mencapai tujuan Bersama khususnya di Direktorat Pendidikan Agama Islam Kementerian Agama RI.

#### 3) Bagi Peneliti

Adanya penelitian ini semoga bisa memberikan manfaat bagi peneliti. Serta penelitian ini dibuat sebagai salah satu syarat guna memperoleh gelar sarjana pendidikan.

#### **D. Kajian Pustaka**

Telah kita ketahui bersama pada masa pandemi pemerintah mengeluarkan surat edaran dari Menteri PAN-RB nomor 14 tahun 2020 yang bertujuan pekerjaan tetap berjalan meski sangat dianjurkan untuk tidak berinteraksi sosial. Namun, pada tahun 2022 pemerintah melihat situasi sudah mulai memungkinkan untuk berinteraksi sosial. Maka, kemudian pemerintah mengeluarkan surat edaran nomor 06 tahun 2022 dari Menteri PAN-RB, yang mengatur sistem kerja pegawai aparatur sipil negara dalam situasi norma baru agar pekerjaan dan tugas kembali dijalankan dengan model kerja *work from office*. Hal ini menciptakan iklim yang berubah-ubah dalam lingkungan kerja pegawai dan tentunya akan mempengaruhi kinerja, motivasi dan disiplin kerja pegawai. Maka dalam penelitian ini peneliti akan menganalisis tiga aspek tersebut.

Setiap instansi, organisasi maupun perusahaan tentunya mempunyai target yang ingin dicapai. Dari keinginan tersebut tentunya membutuhkan pegawai yang produktif yang mampu mengerjakan tugas sesuai target. Produktivitas, menurut aditya adalah ketika pegawai mampu mengerjakan tugas secara efisien dan sesuai waktu yang ditentukan.<sup>10</sup> Dalam instansi

---

<sup>10</sup> Eka, "Produktivitas Kerja ditinjau dari Motivasi Kerja pada Karyawan Paska Pandemi Covid-19," 2023: 2.

yang perlu diperhatikan dalam meningkatkan kinerja pegawai adalah dengan mengetahui cara meningkatkan motivasi pegawai sehingga dapat mendorong kinerja pegawai agar mengalami peningkatan.<sup>11</sup>

Zulfatul Hasanah mengatakan agar target produktivitas yang diinginkan dapat tercapai, pegawai harus memiliki motivasi, lingkungan kerja dan disiplin kerja yang bagus.<sup>12</sup> Sedangkan dengan adanya transisi dari WFO ke WFH dan kembali lagi ke WFO, banyak yang mengeluhkan terkait lingkungan kerja dan disiplin kerja sehingga secara tidak langsung motivasi kerja mereka terganggu. Faktor yang paling kuat dalam meningkatkan produktivitas kerja adalah motivasi kerja pegawai. Motivasi kerja adalah dorongan kepada pegawai agar tergerak untuk menyelesaikan tugas dengan ketepatan waktu.<sup>13</sup> Melihat betapa berpengaruhnya motivasi kerja dalam produktivitas kerja, maka perlu untuk peneliti ulas persoalan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi motivasi kerja. Ada dua faktor yang dapat mempengaruhi motivasi kerja, yaitu: faktor internal dan eksternal. Peneliti ingin menyampaikan pemahaman yang baik dalam memahami motivasi kerja, yang nantinya akan membantu instansi untuk memberikan motivasi: baik berupa penghargaan, hubungan sosial, kebutuhan hidup maupun keberhasilan dalam bekerja.

---

<sup>11</sup> Rianasari Bimanti Esthi and Yustia Nadia Marwah, "Kinerja Karyawan : Motivasi dan Disiplin Kerja pada PT Asahi Indonesia" 22, no. 1 (2020): 130–37.

<sup>12</sup> Khasanah, "Pengaruh Disiplin Kerja, Motivasi Kerja dan Lingkungan Kerja terhadap Produktivitas Kerja Karyawan di Masa Pandemi Covid-19 (Studi Kasus PT. BPRS Bangun Drajat Warga)," 2022: 4-5.

<sup>13</sup> Eka, "Produktivitas Kerja ditinjau dari Motivasi Kerja pada Karyawan Paska Pandemi Covid-19," 2023: 3.

Adapun hal lain yang dapat meningkatkan kinerja dan produktivitas pegawai adalah disiplin kerja. Sebuah instansi atau organisasi perlu memahami disiplin kerja agar tugas bisa mencapai target sesuai enggat waktu yang ditentukan. Disiplin kerja merupakan aturan yang di tetapkan agar pekerjaan bisa lebih efisien. Karena disiplin kerja adalah sumbangan tenaga, kesediaan serta kepatuhan pegawai terhadap aturan secara optimal untuk menjalankan tugas instansi.<sup>14</sup> Maka, dengan adanya disiplin kerja, ketertiban dan kelancaran pekerjaan bisa lebih terjamin.<sup>15</sup>

Dalam penelitian yang dilakukan oleh Argakoesoemah, disebutkan kendala utama kinerja saat pandemi adalah komunikasi. Komunikasi yang kurang baik menyebabkan penurunan kinerja, kurangnya motivasi dan kurang pengawasan disiplin kerja.<sup>16</sup> Meski dengan menggunakan model kerja WFH terlihat lebih efektif karena lingkungan kerja menjadi fleksibel, tingkat stress karyawan yang bekerja operasional secara hibrida atau jarak jauh, kedekatan keluarga, kreativitas, dan tekanan diri. Namun seperti yang disebutkannya adalah kurangnya atasan dalam memantau disiplin kerja pegawai, interaksi antar pegawai yang cenderung terjadi missskomunikasi. Tentunya hal ini sangat mengganggu kinerja, motivasi dan disiplin kerja

---

<sup>14</sup> Esthi and Marwah, “Kinerja Karyawan : Motivasi dan Disiplin Kerja pada Pt Asahi Indonesia,” 2020: 132.

<sup>15</sup> Fadilah Septari Zandrah, Adi, and Jusri, “Pengaruh Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan di Masa Pandemi Covid – 19 Studi Kasus PT Telekomunikasi Seluler (Grapari) Kota Makassar),” *BALANCA : Jurnal Ekonomi dan Bisnis Islam* 3, no. 02 (2022): 43–47.

<sup>16</sup> Mohamad Ramadhan Argakoesoemah and Antyo Pracoyo, “Kualitas Kinerja Operasional Karyawan di Provinsi DKI Jakarta pada Kondisi Pandemi Covid-19 (Studi pada Karyawan Tetap Sektor Perbankan di Provinsi DKI Jakarta yang Bekerja Operasional Secara Hibrida atau Jarak Jauh),” *Jurnal Keuangan dan Perbankan* 19, no. 2 (2023): 131–44.

instansi. Padahal tiga unsur tersebut merupakan faktor penting dalam produktivitas pegawai. Ainnayah mengatakan faktor kepuasan, beban dan stress kerja pegawai adalah penting dalam membangun produktivitas pegawai, maka dari itu perlu mendapat perhatian lebih.<sup>17</sup>

Lingkungan kerja yang menyenangkan juga berpengaruh terhadap kinerja pegawai.<sup>18</sup> Kendati WFH dikatakan menyenangkan, tapi menurut Ni'imma, komunikasi kerja pegawai saat masa pandemi dinilai kurang baik, sehingga sering terjadinya misskomunikasi atau kesalahpahaman antar pegawai.<sup>19</sup> Maka perlu bagi atasan untuk meninjau lagi persoalan cara meningkatkan motivasi pegawai, supaya bekerja lebih giat, tepat waktu dan lebih perhatian terhadap kerjanya. Dengan motivasi yang baik, bisa diharapkan menciptakan disiplin kerja yang baik, yang nantinya bisa mengefesienkan tugas dan target instansi.

Peraturan yang baik dan kesediaan perangkat kerja juga dapat mempengaruhi terhadap kinerja dan kepuasan pegawai. Pegawai akan termotivasi dan bersemangat untuk menyelesaikan tugas sesuai apa yang ditargetkan oleh instansi.<sup>20</sup> Karena disiplin kerja tidak hanya seputar datang dan pulang tepat waktu, itu hanya salah satu indikator dari disiplin kerja.

---

<sup>17</sup> Khairatul Ainnayah, "Pengaruh Kepuasan Kerja, Beban Kerja dan Stress Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada Masa Pandemi Corona Virus Disease Covid-19," 2023: 7.

<sup>18</sup> Sulistyaningsih, Ambar Sari Dewi, and Yani Tri Wijayanti, "Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta," 2012: 92.

<sup>19</sup> Ni'imma Hiyas Sa'idah, "Pengaruh Komunikasi, Motivasi dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan Bank Madina Syariah Yogyakarta," *UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta*, 2019: 4.

<sup>20</sup> Ony Kurniawati and Metha Pranatha, "Pengaruh Motivasi, Disiplin dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pt Niki Mapan Surabaya," *Jurnal Eksekutif* 20, no. 01 (2023): 13–23.



Maka perlu bagi manajemen untuk mencari cara yang efektif dalam menciptakan disiplin kerja pegawai.<sup>21</sup>

Dari hasil penelitian terdahulu yang peneliti kaji, peneliti simpulkan meski WFH terlihat lebih efektif dalam masa pandemi, namun juga terdapat banyak kendala yang bermula dari komunikasi yang dinilai kurang efektif. Motivasi kerja, pengawasan kerja dan lingkungan kerja sangat perlu untuk diperhatikan agar pegawai bisa berproduktif dan instansi bisa berjalan memenuhi target. Masih adanya kesenjangan, belum ada penelitian yang mengkaji kinerja, motivasi dan disiplin kerja karyawan pada pasca pandemi. Oleh karena itu dalam penelitian ini, peneliti akan mengkaji bagaimana kinerja, motivasi dan disiplin kerja karyawan pada pasca pandemi di Direktorat PAI Kementerian Agama RI.

## **E. Kerangka Teori**

### **1. Kinerja**

#### **a. Pengertian Kinerja**

Setiap karyawan berharap perusahaan dapat berkembang, yang akan mendorongnya untuk bersaing dan mengikuti perkembangan zaman. Berbagai faktor, termasuk kinerja karyawan, memengaruhi pertumbuhan bisnis. Pencapaian individu atau kelompok berdasarkan tanggung jawab dan wewenang mereka

---

<sup>21</sup> Muhammad Resky Wahyuddin Nur, Suhandra Makkasau, and Samsul Bachri, "Pengaruh Keselamatan, Kesehatan Kerja (K3) dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan Pasca Pandemi Covid-19," *Jesya* 6, no. 2 (2023): 1528–35.



dalam mencapai tujuan organisasi dengan cara yang efisien dan efektif disebut kinerja karyawan.<sup>22</sup>

Kinerja, yang berasal dari istilah *Job Performance* atau *Actual Performance*, merujuk pada prestasi kerja individu. Ini mencakup pencapaian seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya, baik dari segi kualitas maupun kuantitas, sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Karena itu, kinerja karyawan yang berkualitas sangat penting untuk mampu memberikan kontribusi yang maksimal untuk perusahaan atau lembaga karena hal itu berkontribusi pada kemajuan secara keseluruhan.

Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dihasilkan oleh seorang pekerja dalam melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya. Rendahnya kinerja pekerja terkait erat dengan sistem penghargaan organisasi atau lembaga tempat mereka bekerja.

Seseorang dapat meningkatkan kinerjanya jika mereka menerima penghargaan yang baik.<sup>23</sup>

Setiap anggota perusahaan berharap perusahaan terus berkembang, yang akan membuatnya tetap kompetitif dan berkembang sesuai dengan zaman. Kinerja karyawan adalah salah satu dari banyak faktor yang mempengaruhi pertumbuhan bisnis.

---

<sup>22</sup> Daniel J I Kairupan And Universitas Ciputra Surabaya, *Kinerja Karyawan ( Tinjauan Teori Dan Praktis )*, (2021): 1-299.

<sup>23</sup> Dedi Rianto Rahadi, *Manajemen Kinerja Sumber Daya Manusia*, Dr. Dedi Rianto Rahadi, (2010): 2.

Kinerja karyawan diukur berdasarkan peran dan tanggung jawab mereka dalam mencapai tujuan organisasi. Kualitas kinerja sangat penting untuk kemajuan perusahaan karena berkontribusi pada pencapaian maksimal yang dapat dicapai oleh perusahaan. Kinerja adalah kemampuan seseorang untuk menyelesaikan tugas dengan baik dari segi kualitas maupun kuantitas sesuai dengan tugasnya. Ini didasarkan pada tingkat pencapaian seseorang dalam menyelesaikan tugas-tugas tertentu dalam jangka waktu tertentu, dibandingkan dengan berbagai standar kerja, tujuan, atau kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya.

#### **b. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja**

Robbins berpendapat ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kinerja sebagai berikut<sup>24</sup>:

##### **1) Iklim organisasi**

Sangat penting bagi para pemimpin untuk memahami iklim organisasi karena hal itu memungkinkan mereka untuk membimbing bawahan menuju pencapaian tujuan organisasi dan tujuan pribadi mereka sendiri. Dengan adanya lingkungan kerja yang mendukung, kinerja pekerja akan meningkat.

##### **2) Kepemimpinan**

---

<sup>24</sup> Dedy Setyawan, "Pengaruh *Work Family Conflict*, Stres Kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan Wanita PT. Putra Tunas Subur Pacitan)," *Jurnal Manajemen Universitas Muhammadiyah Yogyakarta*, no. 13 (2019): 27.

Peran pemimpin dalam sebuah organisasi sangatlah vital, dimana pemimpin harus memiliki kemampuan untuk mengidentifikasi dan memanfaatkan potensi yang dimilikinya serta anggota timnya dalam mencapai tujuan unit organisasi.

### 3) Kemampuan kerja

Kemampuan dalam mengatur tanggung jawab pekerjaan, termasuk dalam membuat jadwal kerja, umumnya akan berpengaruh pada kinerja seorang karyawan. Kemampuan karyawan dalam membuat perencanaan dan menjaga ketepatan waktu dalam menyelesaikan tugas-tugas mereka akan berdampak pada hasil kerja yang dihasilkan.

### 4) Motivasi

Motivasi sangat penting karena seorang pemimpin bekerja melalui orang lain. Mereka harus memahami bagaimana orang-orang di sekitar mereka berperilaku agar dapat mempengaruhi mereka untuk mencapai tujuan perusahaan.

### 5) Disiplin kerja

Untuk mencapai tujuan organisasi, disiplin kerja yang tinggi sangat penting. Ini akan memastikan pencapaian hasil kerja yang optimal dan sesuai dengan harapan bersama.

## c. Indikator Kinerja

Kinerja atau Prestasi kerja yang dicapai seseorang berdasarkan persyaratan tertentu untuk mencapai tujuan disebut

kinerja. Standar kinerja adalah tolok ukur tingkat di mana pekerjaan tertentu diharapkan dapat diselesaikan dan merupakan tolok ukur seberapa jauh seseorang dapat mencapai tujuan atau target.<sup>25</sup> Untuk mengukur kinerja karyawan maka diperlukan indikator / kriteria dalam penilaian sebuah kinerja, Menurut Robbins terdapat 5 Indikator kinerja<sup>26</sup> yaitu :

- 1) *Quality of Work* / Kualitas Kerja. Kualitas kerja diukur dari persepsi pegawai terhadap kualitas pekerjaan yang dilakukan dan kesempurnaan tugas ditinjau dari keterampilan dan kemampuan pegawai.
- 2) *Quantitas of Work* / Kuantitas. Kuantitas yang diproduksi, yang dinyatakan dalam unit atau siklus aktivitas yang diselesaikan.
- 3) *Punctuality* / Ketepatan waktu. Tingkat aktivitas yang diselesaikan pada awal waktu tertentu dalam hal mengkoordinasikan hasil *output* dan memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.
- 4) *Effectiveness* / Efektivitas. Sejauh mana sumber daya organisasi (tenaga, dana, teknologi, bahan mentah) dimaksimalkan dengan tujuan meningkatkan hasil pemanfaatan sumber daya setiap unit.

---

<sup>25</sup> Bangun, Wilson. "Manajemen Sumber Daya Manusia, Erlangga." (2012).

<sup>26</sup> Dedy Setyawan, "Pengaruh *Work Family Conflict*, Stres Kerja dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan Wanita PT. Putra Tunas Subur Pacitan)," *Jurnal Manajemen Universitas Muhammadiyah Yogyakarta*, no. 13 (2019): 10.

5) *Self reliance* / Kemandirian. Ini ialah tingkat karyawan yang dapat menjalankan tugasnya. Keterikatan kinerja merupakan komitmen karyawan terhadap instansi dan tingkat tanggung jawab karyawan terhadap pekerjaan.

#### **d. Tujuan dan Manfaat Manajemen Kinerja**

Tujuan pelaksanaan manajemen kinerja bagi para karyawan menurut Mangkunegara<sup>27</sup> yaitu :

- 1) Membantu karyawan memahami pekerjaan yang mereka lakukan dan alasan di baliknya, serta memberi mereka otoritas untuk membuat keputusan.
- 2) Memberikan peluang kepada karyawan untuk meningkatkan keterampilan dan kemampuan mereka,
- 3) Memastikan bahwa ada sumber daya yang cukup untuk meningkatkan kinerja.
- 4) Pekerja memperoleh pemahaman yang lebih baik tentang peran dan tanggung jawab mereka di tempat kerja.

## **2. Motivasi Kerja**

### **a. Pengertian Motivasi**

Motivasi adalah dorongan psikologis yang mendorong individu untuk bertindak sesuai dengan kebutuhan mereka. Konsep ini mencakup dorongan internal yang menggerakkan, mengarahkan, dan mengatur

---

<sup>27</sup> Mangkunegara, Anwar Prabu, and Anwar Prabu. "Manajemen sumber daya perusahaan." *Bandung: PT. Remaja Rosdakarya* (2011).

perilaku individu. Motivasi sering dianggap sebagai faktor pendorong di balik tindakan seseorang. Menurut Fahmi, motivasi merupakan aktivitas perilaku yang bertujuan untuk memenuhi kebutuhan yang diinginkan.<sup>28</sup>

Motivasi adalah proses yang menjelaskan seberapa kuat intensitas, arah, dan seberapa tekun seseorang individu dalam mencapai tujuannya. Terdapat tiga aspek utama, yaitu intensitas, arah, dan ketekunan. Intensitas menggambarkan seberapa keras individu tersebut berusaha.<sup>29</sup> Namun, usaha yang intens tidak akan memberikan hasil yang diharapkan kecuali jika diarahkan pada tujuan yang menguntungkan organisasi. Oleh karena itu, motivasi perlu memiliki dimensi arah yang jelas, dengan upaya yang terfokus menuju tujuan organisasi. Selain itu, ketekunan juga merupakan bagian penting dari motivasi, di mana individu harus tetap gigih dalam mengejar tujuan mereka.

Setiap teori motivasi, seperti yang dijelaskan oleh Sutrisno, berusaha untuk menjelaskan sifat dasar manusia dan bagaimana manusia dapat berkembang. Ini menjadikan teori motivasi sebagai pandangan khusus tentang manusia, yang membantu kita memahami dinamika interaksi di dalam organisasi. Teori motivasi juga membantu manajer dan karyawan dalam memecahkan masalah yang muncul di lingkungan kerja.<sup>30</sup>

---

<sup>28</sup> Irham Fahmi, "Manajemen Sumber Daya Manusia," no. halaman 75 (2017): 2–4.

<sup>29</sup> Stephen P Robbins and Timothy A Judge, *Organizational Behavior, 15th ed. (Pearson Education)*, 2013: 202.

<sup>30</sup> Edy Sutrisno, "Manajemen Sumber Daya Manusia Cetakan Kesembilan," *Kencana Prenada Media Group*, 2017.

Kehadiran komitmen dan upaya dari semua anggota organisasi sangat penting untuk kesuksesan organisasi. Oleh karena itu, manajer dan ahli manajemen terus mengembangkan teori-teori tentang motivasi, yang umumnya terbagi menjadi teori kepuasan dan teori proses motivasi.

#### **b. Tujuan Motivasi**

Motivasi bertujuan untuk memicu atau merangsang seseorang untuk melakukan suatu tindakan dengan tujuan mencapai hasil atau tujuan yang diinginkan.

Sedangkan Hasibuan berpendapat bahwa tujuan dari motivasi ialah sebagai berikut<sup>31</sup> :

- 1) Peningkatan moral dan kepuasan kerja para pegawai.
- 2) Peningkatan produktivitas kerja para pegawai.
- 3) Menjaga stabilitas tenaga kerja dalam perusahaan.
- 4) Meningkatkan kedisiplinan para pegawai.
- 5) Optimalisasi proses perekrutan pegawai.
- 6) Menciptakan iklim dan hubungan kerja yang positif.
- 7) Meningkatkan loyalitas, kreativitas, dan partisipasi pegawai.
- 8) Meningkatkan tingkat kesejahteraan para pegawai.
- 9) Memperkuat rasa tanggung jawab pegawai terhadap tugas-tugas mereka.
- 10) Meningkatkan efisiensi penggunaan peralatan dan bahan baku.

---

<sup>31</sup> Hasibuan, Malayu S.P., "Organisasi dan Motivasi; Dasar Peningkatan Produktivitas." *In PT. Bumi Aksara*, Jakarta, 2010.



### **c. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Motivasi**

Motivasi seseorang sangat penting dan dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor berikut<sup>32</sup> :

- 1) Faktor Intrinsik;
  - a) Kebutuhan (kebutuhan biologis dan psikologis)
  - b) Harapan (Tujuan Individu)
  - c) Minat
- 2) Faktor Ekstrinsik;
  - a) Dorongan Keluarga
  - b) Lingkungan Kerja
  - c) Imbalan

### **d. Indikator Motivasi**

Menurut Robbins indikator yang digunakan untuk mengukur motivasi kerja, sebagai berikut<sup>33</sup> :

- 1) Penghargaan
- 2) Hubungan sosial
- 3) Kebutuhan hidup
- 4) Keberhasilan dalam bekerja

---

<sup>32</sup> Lidyah Dewi Lestari, "Hubungan Motivasi dengan Perilaku Mengosok Gigi Siswa Selama Belajar di Rumah pada Masa Pandemi Covid-19," *Convention Center Di Kota Tegal* 4, no. 80 (2020): 4.

<sup>33</sup> Robbins and Judge, *Organizational Behavior*, 2013: 203.

### 3. Disiplin kerja

#### a. Pengertian Disiplin Kerja

Disiplin berasal dari kata *disciple*, yang berarti pengikut atau penganut ajaran, latihan, dan sebagainya.<sup>34</sup> Disiplin adalah kondisi di mana anggota suatu organisasi patuh terhadap aturan yang berlaku dengan sukarela, sementara pekerjaan adalah semua kegiatan yang dilakukan oleh individu untuk mencapai tujuan mereka.<sup>35</sup>

Ini adalah konsep manajemen lingkungan kerja yang menekankan pentingnya ketertiban: disiplin kerja adalah tanggung jawab yang diberlakukan oleh lembaga tempat seseorang bekerja untuk meningkatkan kinerja karyawan dan mencegah mereka melakukan kegiatan yang tidak produktif selama jam kerja mereka. Disiplin mendorong karyawan untuk melakukan pekerjaan sesuai dengan instruksi.

Kedisiplinan menjadi penting bagi baik individu maupun instansi, karena dapat membimbing individu untuk memahami batasan dan tindakan yang dapat diambil di lingkungan kantor. Kedisiplinan mencerminkan sikap hormat pegawai terhadap peraturan dan norma-norma kantor.

---

<sup>34</sup> Sinungan, Muchdarsyah, *Produktivitas*. Jakarta: Bumi Aksara, 2005

<sup>35</sup> Sutrisno, "Manajemen Sumber Daya Manusia Cetakan Kesembilan," 2017: 86.

## **b. Indikator Disiplin Kerja**

Indikator disiplin kerja mencakup berbagai aspek yang menggambarkan sejauh mana pegawai mematuhi aturan dan norma di lingkungan kerja. Adapun indikator tersebut menurut Robbins, adalah:

### 1) Disiplin Waktu

Disiplin waktu adalah sikap karyawan yang menunjukkan kepatuhan terhadap aturan jam kerja, seperti hadir dan mematuhi jadwal, dan menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu dan efisien.

### 2) Disiplin Peraturan

Disiplin peraturan berarti bahwa karyawan mematuhi peraturan perusahaan, baik yang tertulis maupun tidak tertulis.

### 3) Disiplin Tanggung jawab

Disiplin tanggung jawab berarti penggunaan dan pemeliharaan peralatan sebaik mungkin untuk mendukung kegiatan bisnis dan menyelesaikan tugas tepat waktu.<sup>36</sup>

Dengan bantuan indikator ini, manajer dapat menilai disiplin kerja organisasi dan menemukan area mana yang perlu diperbaiki.

---

<sup>36</sup> Robbins, Perilaku Organisasi. Edisi kesepuluh. Jakarta: PT Indeks Kelompok Gramedia, 2006

### c. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Disiplin Kerja

Banyak faktor yang mempengaruhi disiplin kerja setiap orang. Menurut Moekizat<sup>37</sup> berikut adalah faktor-faktor yang mempengaruhi kedisiplinan karyawan :

- 1) *Self Imposed Discipline*. Disiplin yang berasal dari dalam diri sendiri disebut sebagai motivasi diri dan terkadang disebabkan oleh karakter pribadinya. Disiplin ini adalah karyawan yang lebih disiplin daripada karyawan lainnya.
- 2) *Command Discipline*. Disiplin yang berasal dari perintah atau lingkungan kerja, dan bersifat penekanan. Penekanan ini berasal dari orang-orang yang memiliki otoritas atau kekuasaan biasanya memberikan tekanan.

Pendapat lain mengemukakan pendapatnya terkait faktor-faktor yang mempengaruhi disiplin kerja, diantaranya :

- 1) Tujuan dan Kemampuan

Tujuan dan kapasitas individu memengaruhi tingkat disiplin pegawai, dengan tujuan yang jelas dan sesuai dengan kemampuan individu akan mendorong mereka untuk bertindak dengan sungguh-sungguh. Tugas yang diberikan kepada pegawai harus sejalan dengan kemampuan mereka agar mereka merasa termotivasi dan disiplin dalam menjalankannya.

---

<sup>37</sup> Ulfa Sri Hartini, Pengaruh Motivasi Kerja dan Lingkungan Kerja terhadap Disiplin Kerja pada Pegawai Dinas Pekerjaan Umum, Perumahan dan Energi Sumber Daya Mineral D. I. Yogyakarta, 2019: 16.

Sebaliknya, jika tugas tersebut melebihi kapasitas mereka, mereka mungkin tidak akan termotivasi dan kedisiplinan mereka akan menurun.

2) Keteladanan pemimpin

Pemimpin yang memberikan teladan yang baik memegang peranan penting dalam menentukan tingkat disiplin pegawai, karena mereka menjadi contoh dan panutan bagi bawahan mereka. Teladan pimpinan yang baik, seperti kejujuran dan konsistensi, akan mempengaruhi kedisiplinan bawahannya secara positif. Namun, jika teladan tersebut kurang baik atau kurang disiplin, dampaknya akan terlihat pada kedisiplinan bawahan.

3) Balas jasa

Balas jasa, seperti gaji dan kesejahteraan, juga berpengaruh pada kedisiplinan pegawai. Kepuasan terhadap upah yang sesuai dengan beban kerja dapat meningkatkan kedisiplinan pegawai terhadap pekerjaan mereka.

4) Keadilan

Keadilan dalam perlakuan juga memainkan peran penting dalam memengaruhi kedisiplinan pegawai. Perlakuan yang adil dari pimpinan terhadap semua bawahannya akan mendorong terciptanya kedisiplinan yang baik.

5) Pengawasan

Pengawasan merupakan alat yang efektif dalam memelihara kedisiplinan pegawai dengan mencegah dan mengoreksi kesalahan serta menjaga prestasi kerja

6) Sanksi hukum

Sanksi hukum juga dapat mempengaruhi kedisiplinan pegawai karena adanya konsekuensi yang ditetapkan atas pelanggaran aturan

7) Ketegasan

Ketegasan pimpinan dalam menegakkan aturan dan memberlakukan sanksi akan memengaruhi kedisiplinan pegawai secara keseluruhan.

8) Hubungan kemanusiaan

Hubungan yang harmonis antara sesama pegawai juga berkontribusi pada terciptanya kedisiplinan yang baik di lingkungan kerja. Dengan menjaga hubungan yang baik satu

sama lain, pegawai akan cenderung lebih disiplin dalam menjalankan tugas mereka.<sup>38</sup>

Dari landasan teori yang telah diuraikan di atas, maka kerangka teori dalam penelitian ini adalah:

Kinerja dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor, salah satunya: motivasi dan disiplin kerja. Kinerja diukur berdasarkan 5 indikator:

---

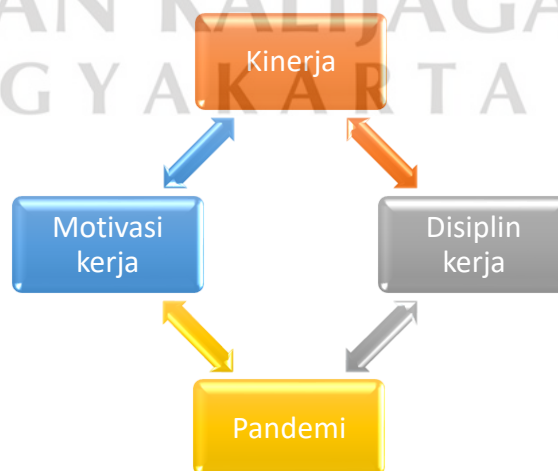
<sup>38</sup> Nur Khasanah, "Analisis Disiplin Kinerja Pegawai pada Kantor Camat Tenayan Raya Kota Pekanbaru," *Jom Fisip* 3, no. 1 (2016): 3–4.



kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas, dan kemandirian/komitmen. Motivasi kerja dapat mempengaruhi kinerja sebab, ketika motivasi seseorang tinggi maka kinerja juga meningkat, karena karyawan terdorong untuk mencapai tujuan organisasi.

Motivasi diukur berdasarkan empat hal: penghargaan, hubungan sosial, kebutuhan hidup dan keberhasilan dalam bekerja. Selain itu kinerja yang baik memerlukan disiplin kerja yang konsisten.

Karyawan yang disiplin akan mentaati peraturan yang berlaku serta menyelesaikan tugas tepat waktu dan sesuai dengan standar organisasi. Motivasi yang kuat dapat mempengaruhi tingkat disiplin karyawan. Sebaliknya, disiplin kerja yang baik dapat memelihara motivasi untuk terus berprestasi. Perubahan kondisi dari era pandemi ke new normal (pasca pandemi) membawa perubahan signifikan dalam model kerja yang mempengaruhi kinerja, motivasi dan disiplin kerja.



**Gambar 1.1 Kerangka Teori**

## **F. Metode Penelitian**

### **1. Jenis penelitian**

Peneliti menggunakan pendekatan kualitatif dan jenis studi kasus dalam penelitian ini. Menurut Denzin dan Lincoln, penelitian kualitatif adalah jenis penelitian yang menggunakan konteks alami dan menggunakan berbagai metode yang tersedia untuk menginterpretasikan fenomena.<sup>39</sup>

Penelitian kualitatif biasanya menggunakan teknik analisis yang mendalam karena lebih fokus pada pemahaman yang mendalam tentang masalah daripada generalisasi penelitian. Penelitian kualitatif tidak bergantung pada prosedur kuantifikasi, statistik, atau penggunaan angka sebagai bentuk analisis. Prinsip utama dari penelitian kualitatif adalah memahami obyek penelitian secara mendalam.<sup>40</sup>

Alasan peneliti menggunakan penelitian kualitatif dengan jenis penelitian studi kasus karena peneliti bermaksud untuk menganalisis kinerja, motivasi dan disiplin kerja karyawan pasca pandemi pada Direktorat Pendidikan Agama Islam Kementerian Agama RI.

### **2. Tempat dan waktu penelitian**

Penelitian ini dilaksanakan di Direktorat Pendidikan Agama Islam Kementerian Agama RI yang terletak di Jl. Lapangan Banteng No.3, Pasar Baru, Kec. Sawah Besar, Jakarta Pusat, DKI Jakarta. Adapun

---

<sup>39</sup> Fattah Nasution, Abdul, *Metode Penelitian Kualitatif*, 2023: 33.

<sup>40</sup> Sodik and Siyoto, "Dasar Metodologi Penelitian Dr. Sandu Siyoto, SKM, M.Kes M. Ali Sodik, M.A. 1," *Dasar Metodologi Penelitian*, 2015: 1–109.

waktu penelitian akan dilaksanakan dimulai pada 19 Maret – 13 Mei 2024.

### 3. Subyek penelitian

Dalam menentukan informan, peneliti menggunakan teknik *purposive sampling* yang mana teknik ini adalah teknik pengambilan sampel sumber data dengan pertimbangan tertentu yakni memahami, mengetahui dan menjalani topik yang diangkat oleh peneliti. Untuk memperoleh data yang diinginkan sesuai dengan kebutuhan maka peneliti mengambil subjek (informan) pada penelitian ini yakni Direktur PAI, Kasubdit di lingkungan Direktorat PAI dan Kasubbag TU. Informan yang terpilih ialah yang memiliki jabatan sebagai *head of component* yang memiliki tanggung jawab penuh dalam memimpin, membuat keputusan, kebijakan dan bertanggung jawab atas tim dalam setiap proyek yang dikerjakan.

**Tabel 1.2 Daftar Nama Informan**

No	Nama Informan	Jabatan	Tanggal
1	Drs. H. Amrullah, M.Si	Direktur PAI	Kamis, 28 Maret 2024
2	Lelis Tsuroya Herniatin, S.Pd.I, M.Si	Kasubdit TK & PAUD	Rabu, 27 Maret 2024
3	Dr. Nanik Pujihastuti, M.Si	Kasubdit SD/SDLB	Kamis, 21 Maret 2024
4	Dr. Yanto S.Ag.	Kasubdit SMP/SMPLB	Kamis, 21 Maret 2024
5	M. Munir, S.Ag, M.A.	Kasubdit PTU	Kamis, 28 Maret 2024
6	Sholla Taufiq, S.HI	Kasubbag TU	Rabu, 27 Maret 2024

#### 4. Teknik pengumpulan data

Salah satu strategi utama dalam penelitian adalah teknik pengumpulan data, yang memungkinkan peneliti mendapatkan data yang memenuhi standar sesuai dengan yang telah ditetapkan.<sup>41</sup> Oleh karena itu penelitian ini menggunakan beberapa teknik pengumpulan data diantaranya yakni:

##### a. Wawancara

Wawancara merupakan teknik dalam penelitian yang digunakan untuk memperoleh informasi yang detail dan komprehensif dari semua responden sesuai dengan kebutuhan informasi yang diinginkan. Sebagai metode pengumpulan data, wawancara melibatkan komunikasi langsung dengan sumber data.

Dalam penelitian ini, metode wawancara yang digunakan adalah wawancara mendalam, yang berarti peneliti melakukan wawancara secara rinci dan terperinci dengan responden untuk mendapatkan data, informasi, tanggapan, pendapat, dan motivasi yang sesuai dengan topik penelitian. Dalam konteks ini, tujuan wawancara adalah untuk mengetahui bagaimana kinerja, motivasi dan disiplin kerja karyawan pasca pandemi pada Direktorat Pendidikan Agama Islam Kementerian Agama RI.

##### b. Observasi

---

<sup>41</sup> Sugiyono, "Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D," 2016: 225.

Observasi adalah proses pengumpulan data yang mencakup proses seleksi, perubahan, pencatatan, dan pengkodean. Metode ini dilakukan dengan mengamati perilaku dan kejadian di lapangan secara langsung. Perilaku ini diamati secara sistematis dan terfokus melalui observasi, yang kemudian dicatat.

Observasi dilakukan dengan cara mengamati cara kerja dan kedisiplinan karyawan di Direktorat Pendidikan Agama Islam Kementerian Agama RI.

c. Dokumentasi

Metode Dokumentasi: Dalam teknik pengumpulan data penelitian ini, peneliti diharapkan dapat menghimpun dan menganalisis data dalam bentuk dokumen tertulis, gambar, dan karya. Dengan menggunakan metode ini, peneliti dapat mendapatkan data seperti transkrip hasil wawancara serta data lain yang diperoleh dari bagian administrasi Direktorat PAI Kementerian

Agama RI. Dokumen yang didapat berupa: dokumen karyawan ASN & PPNPN, letak geografis, absensi karyawan, serta dokumen sejarah singkat lembaga.

## 5. Teknik analisis data

Dalam penelitian kualitatif, analisis data adalah proses sistematis untuk menemukan dan menyusun data yang dikumpulkan melalui catatan lapangan, wawancara, dan dokumentasi. Proses ini melibatkan mengorganisasikan data ke dalam kategori, membaginya menjadi

bagian yang lebih kecil, melakukan sintesis, menemukan pola, menentukan apa yang penting untuk dipelajari, dan menghasilkan kesimpulan yang dapat dipahami oleh peneliti sendiri dan orang lain.<sup>42</sup> Dalam teknik analisis data kualitatif, peneliti secara aktif membaca dan menganalisis data yang terkumpul sejak awal, termasuk transkrip wawancara, catatan lapangan, dokumen, atau materi lainnya. Penting bagi peneliti kualitatif untuk tidak membiarkan data yang terkumpul menumpuk dan kemudian baru melakukan analisis data.<sup>43</sup>

Peneliti dalam penelitian ini menggunakan model analisis data Miles dan Huberman dalam penelitian Pradita Ajif<sup>44</sup>, yang mencakup langkah-langkah berikut:

a. Kondensasi Data

Untuk memberikan gambaran yang lebih jelas dan memudahkan peneliti untuk pengumpulan atau pencarian data tambahan maka diperlukan proses kondensasi data mencakup: merangkum, memilih informasi inti, memfokuskan pada hal-hal yang penting, dan mengidentifikasi tema dan pola.

b. Data Display

Setelah data dikondensasi, langkah berikutnya adalah menyajikan data. Ini dilakukan untuk membuat hasil observasi dapat

---

<sup>42</sup> Nasution, Abdul, *Metode Penelitian Kualitatif*, 2023 : 90.

<sup>43</sup> A. Muri Yusuf, "Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif & Penelitian Gabungan," 2014, 1–480.

<sup>44</sup> Pradita Ajif, "Pola Jaringan Sosial pada Industri Kecil Rambut Palsu di Desa Karangbanjar, Kecamatan Bojongsari, Kabupaten Purbalingga," *Jurnal Penelitian*, 2013, 31–40.



dipahami dan dianalisis sesuai dengan tujuan penelitian. Tujuan penyajian data adalah untuk memberikan deskripsi yang rinci dan dapat diandalkan tentang peristiwa yang diamati serta kesimpulan yang dapat diandalkan.

c. Verifikasi Data

Penarikan kesimpulan merupakan langkah ketiga dalam analisis data menurut Miles dan Huberman. Pada titik ini, peneliti menginterpretasikan data dan mencoba menentukan pola atau hasil dari data tersebut. Pada tahap ini, kesimpulan harus didukung oleh data yang telah dianalisis secara menyeluruh. Selain itu, kesimpulan harus diverifikasi untuk memastikan keabsahan dan keandalannya.

## 6. Teknik keabsahan data

Dalam memastikan keabsahan dan kredibilitas hasil penelitian, peneliti menggunakan metode triangulasi. Seperti yang dijelaskan Sugiyono dalam tulisannya, triangulasi dalam pengujian kredibilitas berarti memeriksa data dari berbagai sumber dengan berbagai teknik dan pada berbagai waktu.<sup>45</sup> Peneliti merumuskan uji validitas dan keabsahan data menggunakan Teknik berikut :

- a. Triangulasi sumber, teknik untuk memverifikasi keabsahan data dengan membandingkannya dengan sumber lain. Setelah itu, data tersebut dianalisis secara mendalam untuk mencapai suatu kesimpulan.

---

<sup>45</sup> Sugiyono, "Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D," 2016: 274.

- b. Triangulasi Teknik mengacu pada pengujian data kepada narasumber yang sama dengan cara yang berbeda. Jika terdapat perbedaan data, peneliti akan melakukan diskusi lebih lanjut dengan sumber data yang bersangkutan atau sumber lain untuk memastikan kebenaran data tersebut.

Dalam proses validasi data, peneliti menggunakan triangulasi data untuk membandingkan atau menguji data lapangan.<sup>46</sup> Teknik Triangulasi adalah metode yang digunakan untuk memeriksa keabsahan data dengan membandingkannya dengan sumber di luar data tersebut. Triangulasi sumber melibatkan perbandingan data melalui berbagai sumber dan kemudian membuat kesimpulan tentang deskripsi, kategorisasi, dan spesifikasi data tersebut. Sementara itu, triangulasi teknik juga melibatkan pengecekan dengan menggunakan teknik yang berbeda pada sumber yang sama, seperti membandingkan data dari wawancara dengan data dari orang lain.<sup>47</sup>

#### **G. Sistematika Pembahasan**

Sistematika Pembahasan ini ditulis sebagai gambaran struktur penulisan yang dibuat secara sistematis yakni sebagai berikut:

---

<sup>46</sup> J. Moelong Lexy, "Metodologi Penelitian Kualitatif," 2001, 10–14.

<sup>47</sup> Sugiyono, "Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D," 2016: 274.

## **Bab I : Pendahuluan**

Pada bab ini berisi terkait latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan dan kegunaan penelitian, kajian Pustaka, kerangka teori, metode penelitian dan sistematika pembahasan.

## **Bab II : Gambaran Umum**

Pada bab ini membahas mengenai Direktorat Pendidikan Agama Islam Kementerian Agama RI sebagai lokasi penelitian. Pembahasan pada bab ini berisikan informasi mengenai profil Lembaga yang meliputi letak geografis lembaga, sejarah singkat, visi misi, Struktur organisasi, data karyawan, sarana dan prasana serta program unggulan di Direktorat Pendidikan Agama Islam.

## **Bab III : Hasil Penelitian dan Pembahasan**

Pada bab ini akan menjelaskan hasil penelitian bagaimana kinerja, motivasi dan disiplin kerja karyawan pasca pandemi, serta menemukan faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi dan disiplin kerja pada Direktorat Pendidikan Agama Islam Kementerian Agama RI.

## **Bab IV : Penutup**

Bab ini berisi tentang simpulan, saran dan kata penutup. Bagian akhir skripsi ini berisi data-data lampiran yang terkait dengan penelitian dan daftar Pustaka.

## **BAB IV**

### **PENUTUP**

#### **A. Kesimpulan**

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan berkaitan dengan Kinerja, Motivasi dan Disiplin kerja karyawan pada pasca pandemi, dihasilkan kesimpulan sebagai berikut :

1. Analisis kinerja, motivasi dan disiplin kerja karyawan pada Direktorat PAI menunjukkan bahwa: yang pertama, analisis kinerja pada Direktorat PAI pasca pandemi mengalami peningkatan hal ini didasari karena kualitas pekerjaan yang dihasilkan tetap konsisten dan terjadi pengembangan mekanisme kerja yang mendukung optimalisasi teknologi dalam berbagai situasi, kuantitas kerja juga meningkat sebab target kerja yang lebih tinggi dicapai seiring berjalannya waktu dan penyesuaian model kerja, ketepatan waktu dikatakan lebih efektif setelah kembali ke model kerja wfo karena komunikasi dan pengorganisirannya yang lebih mudah, efektivitas kerja dapat dikatakan baik karena mampu mengoptimalkan sumber daya yang ada dengan baik, dan komitmen kerja yang tetap konsisten sebab adanya dedikasi karyawan terhadap lembaga dan masyarakat.

Kedua, Analisis motivasi kerja karyawan pada Direktorat PAI pasca pandemi masih dapat berproduktif meski banyak yang harus dibenahi seperti dalam hal pemberian penghargaan yang lebih banyak dan seringnya diberikan berupa non-material. Hubungan sosial dalam Direktorat PAI pasca pandemi terbilang efisien dengan ditemukannya komunikasi antar

karyawan yang harmonis dan arahan yang lebih jelas dari atasan setiap rapat. Kebutuhan hidup dalam segi biologis dan kebutuhan hidup dari segi psikologis, peneliti dapat telah terpenuhi. Keberhasilan dalam bekerja didapati efektif dan produktif namun terdapat kekurangan perelengkapan fasilitas.

Ketiga, Analisis disiplin kerja karyawan pada Direktorat PAI pasca pandemi berdasarkan indikator: disiplin waktu 80% dipatuhi, namun pekerjaan tetap produktif karna adanya dedikasi karyawan dalam mengemban tugas. Disiplin peraturan juga berjalan kondusif dengan diterapkannya sanksi bagi karyawan yang kurang disiplin dalam peraturan yang telah ditetapkan Lembaga. Disiplin tanggung jawab juga peneliti dapat berjalan baik, bahkan tidak sedikit karyawan yang menyelesaikan tugas sebelum tenggat waktu. Meski ada beberapa karyawan yang tidak bisa menyelesaikan sesuai tenggat waktu, namun atasan siap untuk membantu menyelesaikan.

2. Faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi dan disiplin kerja karyawan pada Direktorat PAI yakni: yang pertama motivasi kerja karyawan Direktorat PAI dipengaruhi oleh dua hal; Pertama, faktor intrinsik seperti kebutuhan, harapan, dan minat. Yang kedua, faktor ekstrinsik seperti lingkungan kerja, dan penghargaan. Faktor-faktor ini membentuk motivasi kerja karyawan melalui prinsip hidup, kenyamanan, dan penghargaan yang diberikan.

Kedua, Disiplin kerja karyawan Direktorat PAI dipengaruhi oleh motivasi diri (*self-imposed discipline*) dan kepatuhan (*command discipline*).

Pertama, Motivasi diri berasal dari keyakinan spiritual dan prinsip hidup. Sementara yang kedua, kepatuhan diperkuat oleh aturan dan sanksi yang jelas. Kombinasi dari kedua faktor ini menghasilkan individu yang termotivasi secara intrinsik dan terdorong untuk mematuhi aturan, menciptakan lingkungan kerja yang teratur dan produktif.

## **B. Saran**

Berdasarkan hasil penelitian, peneliti memberikan saran sebagai berikut sebagai bahan untuk mempertimbangkan dan mengevaluasi kinerja, motivasi dan disiplin kerja karyawan :

1. Direktorat PAI dapat terus mempertahankan dalam memanfaatkan alat digital yang telah digunakan selama pandemi untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja karyawan dalam menyelesaikan tugas.
2. Direktorat PAI dapat menyediakan lebih banyak program pelatihan dan pengembangan keterampilan untuk semua karyawan, terutama bagi yang kurang familiar dengan teknologi, agar dapat meningkatkan kinerja mereka. Serta memberikan pelatihan terkait motivasi agar membantu karyawan memahami tujuan dan arah program kerja secara lebih mendalam untuk meningkatkan motivasi internal mereka.
3. Direktorat PAI dapat memperbaiki dan melengkapi sarana dan prasarana kantor seperti menyediakan komputer, AC, dan pencahayaan yang memadai untuk memastikan kenyamanan karyawan dan efisiensi kerja.
4. Penelitian ini masih memiliki beberapa keterbatasan yang perlu diperhatikan. Salah satu keterbatasan utama adalah tidak adanya



kesempatan untuk melakukan observasi pada perusahaan swasta, sehingga tidak memungkinkan untuk melakukan perbandingan antara lembaga pemerintahan dengan perusahaan swasta. Oleh karena itu, peneliti menyarankan agar penelitian selanjutnya dapat mengembangkan studi ini dengan fokus pada kinerja, motivasi, dan disiplin kerja karyawan di perusahaan swasta.

### **C. Penutup**

Semoga hasil penelitian “Kinerja, Motivasi dan Disiplin Kerja pada pasca pandemi” ini dapat memberikan manfaat dan sumbangsi dalam melakukan pengembangan kebijakan dan program manajemen sumber daya manusia (SDM) yang lebih efektif serta dapat memberikan gambaran kepada karyawan agar terus mengembangkan kinerjanya untuk mencapai tujuan bersama. Peneliti juga meminta maaf atas segala kesalahan baik dari kata atau penulisan dalam penulisan skripsi ini.

STATE ISLAMIC UNIVERSITY  
SUNAN KALIJAGA  
YOGYAKARTA

## DAFTAR PUSTAKA

- Ainnayah, Khairatul. “Pengaruh Kepuasan Kerja, Beban Kerja Dan Stress Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Masa Pandemi Corona Virus Disease Covid-19,” 2023.
- Ajif, Pradita. “Pola Jaringan Sosial Pada Industri Kecil Rambut Palsu Di Desa Karangbanjar, Kecamatan Bojongsari, Kabupaten Purbalingga.” *Jurnal Penelitian*, 2013, 31–40. [https://eprints.uny.ac.id/18100/5/BAB III 09.10.033 Aji p.pdf](https://eprints.uny.ac.id/18100/5/BAB%20III%2009.10.033%20Aji%20p.pdf).
- Argakoesoemah, Mohamad Ramadhan, and Antyo Pracoyo. “Kualitas Kinerja Operasional Karyawan Di Provinsi DKI Jakarta Pada Kondisi Pandemi Covid-19 (Studi Pada Karyawan Tetap Sektor Perbankan Di Provinsi DKI Jakarta Yang Bekerja Operasional Secara Hibrida Atau Jarak Jauh).” *Jurnal Keuangan Dan Perbankan* 19, no. 2 (2023): 131–44. <https://doi.org/10.35384/jkp.v19i2.395>.
- Daenuri, Muhammad Ridho, and Tedi Pitri. “Pengaruh Motivasi Kerja Dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Glostar Indonesia I Cikembar Kabupaten Sukabumi (Studi Pada Divisi Production Planning Inventory Control).” *Jurnal Mahasiswa Manajemen* 1, no. 1 (2020): 47–65. <https://journal.stiepasim.ac.id/index.php/JMM/issue/view/22>.
- Darmawan, Andrey Satya, Djamhur Hamid, and M. Djudi Mukzam. “Pengaruh Motivasi Kerja Dan Kemampuan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Area Pelayanan Dan

- Jaringan (APJ) Malang.” *Ilmu Administrasi* 1, no. 1 (2019): 1–9.
- Darmayanti, Anak Agung istri Sri Wulan. “Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Ketepatan Waktu Pelaporan Laporan Keuangan Pada Koperasi Di Kabupaten Gianyar.” *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Akuntansi (UNDIKSHA)* 11, no. 3 (2020): 1–12.
- <https://ejournal.undiksha.ac.id/index.php/S1ak/article/view/26175/17214>.
- Eka, Aditya. “Produktivitas Kerja Ditinjau Dari Motivasi Kerja Pada Karyawan Paska Pandemi Covid-19.” *UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta*, 2023, 1–117.
- Esthi, Rianasari Bimanti, and Yustia Nadia Marwah. “Kinerja Karyawan : Motivasi Dan Disiplin Kerja Pada Pt Asahi Indonesia” 22, no. 1 (2020): 130–37.
- Fahmi, Irham. “Manajemen Sumber Daya Manusia,” no. halaman 75 (2017): 2–4.
- Fei, T., Hotlan, I., & Siwalankerto, J. “Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja Pada Cv. Union Event Planner.” *Agora* 6, no. 1 (2018): 1–6.
- Firdaus, Qotrunnada. dkk. “Pengaruh Interaksi Sosial Terhadap Motivasi Belajar Mahasiswa Baru Pendidikan IPA.” *Ilmiah Wahana Pendidikan* 8, no. 24 (2019): 160–63.
- Hartini, Ulfa Sri. *Pengaruh Motivasi Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Disiplin Kerja Pada Pegawai Dinas Pekerjaan Umum, Perumahan Dan Energi Sumber Daya Mineral D. I. Yogyakarta*, 2019.
- Jayanti, Komang Nonik, and Komang Trisna Sari Dewi. “Dampak Masa Kerja,

- Pengalaman Kerja, Kemampuan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan.”  
*JEMBA : Jurnal Ekonomi Pembangunan, Manajemen Dan Bisnis, Akuntansi*  
 1, no. 2 (2021): 75–84. <https://doi.org/10.52300/jemba.v1i2.2986>.
- Kairupan, Daniel J I, and Universitas Ciputra Surabaya. *KINERJA KARYAWAN ( TINJAUAN TEORI DAN PRAKTIS )*, 2021.
- Khasanah, Zulfatul. “Pengaruh Disiplin Kerja, Motivasi Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Di Masa Pandemi Covid-19 (Studi Kasus PT. BPRS Bangun Drajat Warga).” *UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta*, 2022, 1–70.
- Kinerja, Laporan. “Laporan Kinerja Kementerian Agama Tahun 2021.” *Angewandte Chemie International Edition*, 6(11), 951–952., 2021.
- Kosasi, Rindi, and Faizal Aco. “ANALISIS EFEKTIVITAS KINERJA PEGAWAI PASCA PANDEMI (COVID-19) (Studi Kasus Di Sekretariat DPRD Kota Yogyakarta).” *Jurnal Enersia Publika* 7, no. 1 (2023): 1–18.
- Kurniawati, Ony, and Metha Pranatha. “Pengaruh Motivasi, Disiplin Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pt Niki Mapan Surabaya.” *Jurnal Eksekutif* 20, no. 01 (2023): 13–23. <https://doi.org/10.60031/jeksekutif.v20i01.326>.
- Lestari, Lidyah Dewi. “Hubungan Motivasi Dengan Perilaku Mengosok Gigi Siswa Selama Belajar Dirumah Pada Masa Pandemi Covid-19.” *Convention Center Di Kota Tegal* 4, no. 80 (2020): 4.

Lexy, J. Moelong. “Metodologi Penelitian Kualitatif,” 2001, 10–14.

Nasution, Abdul, Fattah. *Metode Penelitian Kualitatif*, 2023.

Nur Khasanah. “Analisis Disiplin Kinerja Pegawai Pada Kantor Camat Tenayan Raya Kota Pekanbaru.” *Jom Fisip* 3, no. 1 (2016): 1–23.

Nur, Muhammad Resky Wahyuddin, Suhandra Makkasau, and Samsul Bachri. “Pengaruh Keselamatan, Kesehatan Kerja (K3) Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pasca Pandemi Covid-19.” *Jesya* 6, no. 2 (2023): 1528–35. <https://doi.org/10.36778/jesya.v6i1.1122>.

“Peraturan Menteri Agama Republik Indonesia Nomor 42,” 2016, 1–384.

“PERATURAN MENTERI PENDAYAGUNAAN APARATUR NEGARA DAN REFORMASI BIROKRASI REPUBLIK INDONESIA NOMOR 8 TAHUN 2021 TENTANG SISTEM MANAJEMEN KINERJA PEGAWAI NEGERI SIPIL,” 2021.

“Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 46 Tahun 2011 Tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil,” 2011, 1–26.

“PERATURAN PRESIDEN REPUBLIK INDONESIA NOMOR 21 TAHUN 2023 TENTANG HARI KERJA DAN JAM KERJA INSTANSI PEMERINTAH DAN PEGAWAI APARATUR SIPIL NEGARA,” no. 1558004 (2023): 1–8.

Rahadi, Dedi Rianto. *Manajemen Kinerja Sumber Daya Manusia*. Dr. Dedi Rianto Rahadi, 2010.

- Risna, Ade Sari, Geofakta Razali, Darmawati Manda, Arief Rukmana Yanto, and Pitono. "The Impact Of Work Communication And Discipline On Employee Performance." *Journal of Economics and Business Management* 3, no. 2 (2023): 09–22. <https://doi.org/10.55942/jeb1.v3i3.211>.
- Robbins, Stephen P, and Timothy A Judge. *Organizational Behavior*. 15th ed. Pearson Education, 2013.
- Sa'idah, Ni'imma Hiyas. "Pengaruh Komunikasi, Motivasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Bank Madina Syariah Yogyakarta." *UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta*, 2019.
- Setiawan, Nadya Safirasari, and Achmad Room Fitrianto. "Pengaruh Work From Home (WFH) Terhadap Kinerja Karyawan Pada Masa Pandemi COVID-19." *Edukatif: Jurnal Ilmu Pendidikan* 3, no. 5 (2021): 3229–42. <https://edukatif.org/index.php/edukatif/article/view/1224>.
- Setyawan, Dedy. "Pengaruh Work Family Conflict, Stres Kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan Wanita PT. Putra Tunas Subur Pacitan)." *Jurnal Manajemen Universitas Muhammadiyah Yogyakarta*, no. 13 (2019): 27.
- Sodik, and Siyoto. "Dasar Metodologi Penelitian Dr. Sandu Siyoto, SKM, M.Kes M. Ali Sodik, M.A. 1." *Dasar Metodologi Penelitian*, 2015, 1–109.
- Sugiyono. "Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif Dan R&D," 2016.
- Sulistyaningsih, Ambar Sari Dewi, and Yani Tri Wijayanti. "Pengaruh Budaya



Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Uin Sunan Kalijaga Yogyakarta,”  
2012.

“Surat Edaran Menteri PAN-RB No. 14 Tahun 2021 Tentang Penyesuaian Sistem  
Kerja Pegawai Aparatur Sipil Negara Pada Masa Pemberlakuan Pembatasan  
Kegiatan Masyarakat Darurat Corona Virus Disease 2019 Di Wilayah Jawa  
Dan Bali,” 2021.

Sutrisno, Edy. “Manajemen Sumber Daya Manusia Cetakan Kesembilan.” *Kencana  
Prenada Media Group*, 2017.

Tjong Fei Lie dan Dr. Ir. Hotlan Siagian, M.Sc. “Pengaruh Kepuasan Kerja  
Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja Pada CV. Union Event  
Planner.” *Agora* 6, no. 1 (2018).

Yusuf, A. Muri. “Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif & Penelitian Gabungan,”  
2014, 1–480.

Zandrah, Fadilah Septari, Adi, and Jusri. “P PENGARUH MOTIVASI DAN  
DISIPLIN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN DI MASA  
PANDEMI COVID – 19 STUDI KASUS PT TELEKOMUNIKASI  
SELULER (GraPARI) KOTA MAKASSAR.” *BALANCA : Jurnal Ekonomi  
Dan Bisnis Islam* 3, no. 02 (2022): 43–47.  
<https://doi.org/10.35905/balanca.v3i02.2607>.