

**IMPLEMENTASI LIMA NILAI BUDAYA KERJA
APARATUR SIPIL NEGARA DALAM MEWUJUDKAN
MUTU PELAYANAN DI ERA DIGITAL
PADA KEMENTERIAN AGAMA**



DISERTASI

Diajukan Kepada Program Doktor Studi Islam UIN Prof. K.H. Saifuddin Zuhri Purwokerto sebagai Syarat untuk Memperoleh Gelar Doktor Studi Islam (Dr.)

Oleh:

Ibnu Asaddudin

NIM 201771006

**PROGRAM DOKTORAL STUDI ISLAM
UIN PROF. K.H. SAIFUDDIN ZUHRI
PURWOKERTO
2023**

SURAT PERNYATAAN

Yang bertanda tangan di bawah ini, saya :

Nama : Ibnu Asaddudin
NIM : 201771006
Program Studi : Studi Islam
Alamat/ No. Hp : Teluk RT 003 RW 015, Purwokerto Selatan,
Banyumas/ 0812-2566-6942

Dengan ini menyatakan bahwa :

1. Disertasi saya ini adalah asli dan benar-benar hasil karya sendiri dan bukan hasil karya orang lain dengan mengatasnamakan saya, serta bukan merupakan hasil peniruan atau penjiplakan (*plagiarism*) dari hasil karya orang lain dan telah dinyatakan bebas plagiarisme oleh tim pascasarjana. Disertasi ini belum pernah diajukan untuk mendapatkan gelar akademik baik di UIN K.H. Syaifuddin Zuhri Purwokerto, maupun di perguruan tinggi lainnya;
2. Dalam disertasi ini tidak terdapat karya atau pendapat yang telah ditulis atau dipublikasikan orang lain, kecuali secara tertulis dengan jelas dicantumkan sebagai acuan dengan disebutkan nama pengarang dan dicantumkan dalam daftar kepustakaan;
3. Pernyataan ini saya buat dengan sebenar-benarnya, dan apabila dikemudian hari terdapat penyimpangan dan ketidakbenaran dalam pernyataan ini, maka saya bersedia menerima sanksi akademik berupa pencabutan gelar yang telah diperoleh karena karya tulis Disertasi ini serta sanksi-sanksi lainnya sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Purwokerto, 1 November 2023

Yang membuat pernyataan,



Ibnu Asaddudin
Ibnu Asaddudin
NIM 201771006



**KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
PROFESOR KIAI HAJI SAIFUDDIN ZUHRI PURWOKERTO
PASCASARJANA**

*Jl. Jend. A. Yani No. 40 A Purwokerto 53126 Telp : 0281-635624, 628250, Fax : 0281-636553
Website : www.pps.uinsaizu.ac.id Email : pps@uinsaizu.ac.id*

PENGESAHAN

Nomor 2990 Tahun 2023

Disertasi Berjudul:

Implementasi Lima Nilai Budaya Kerja Aparatur Sipil Negara dalam Mewujudkan Mutu Pelayanan di Era Digital pada Kementerian Agama di Kabupaten Banyumas

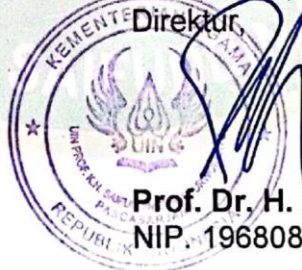
Ditulis Oleh:

Ibnu Asaddudin
NIM. 201771006

Telah dapat diterima sebagai salah satu syarat memperoleh gelar
Doktor Studi Islam

Purwokerto, 19 Desember 2023

Direktur



Prof. Dr. H. Moh. Roqib, M.Ag.
NIP. 19680816 199403 1 001



**KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
PROFESOR KIAI HAJI SAIFUDDIN ZUHRI PURWOKERTO
PASCASARJANA**

Jalan Jenderal A. Yani, No. 40A Purwokerto 53126
Telepon (0281) 635624 Faksimili (0281) 636553 website: www.pps.uinsaizu.ac.id

PENGESAHAN

Judul Disertasi

Implementasi Lima Nilai Budaya Kerja Aparatur Sipil Negara Dalam Mewujudkan Mutu Pelayanan di Era Digital Pada Kementerian Agama di Kabupaten Banyumas

Oleh :

IBNU ASADDUDIN

NIM: 201771006

Disertasi ini sudah dipertahankan di depan tim penguji dalam forum Ujian Terbuka pada Hari/Tanggal, Jum'at/ 3 November 2023 dan telah direvisi sesuai dengan catatan dari para penguji

Dewan Penguji :

1. Prof. Dr. H. Fauzi, M.Ag.
Ketua Sidang/Penguji
2. Dr. M. Misbah, M.Ag
Sekretaris/Penguji
3. Prof. Dr. Phil. Nurkholis Setiawan, M.A.
Promotor/Penguji
4. Dr. Atabik, M.Ag
Co-Promotor/Penguji
5. Dr. H. Nawawi, M.Hum.
Penguji I
6. Prof. Dr. H. Dedi Djubaedi, M.Ag
Penguji II
7. Prof. Dr. Hj. Tutuk Ningsih, M.Pd
Penguji III
8. Prof. Dr. H. Sunhaji, M.Ag
Penguji IV



**KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
PROFESOR KIAI HAJI SAIFUDDIN ZUHRI PURWOKERTO
PASCASARJANA**

Jalan Jenderal A. Yani, No. 40A Purwokerto 53126
Telepon (0281) 635624 Faksimili (0281) 636553 website: www.pps.uinsaizu.ac.id

PENGESAHAN PROMOTOR

**IMPLEMENTASI LIMA NILAI BUDAYA KERJA APARATUR SIPIL NEGARA DALAM
MEWUJUDKAN MUTU PELAYANAN DI ERA DIGITAL PADA KEMENTERIAN AGAMA
DI KABUPATEN BANYUMAS**

IBNU ASADDUDIN

NIM : 201771006

Promotor : Prof. Dr. Phil. Nurkholis Setiawan, M.A.

Co-Promotor : Dr. Atabik, M.Ag

Purwokerto, November 2023

Implementasi Lima Nilai Budaya Kerja Aparatur Sipil Negara dalam Mewujudkan Mutu Pelayanan di Era Digital Pada Kementerian Agama

ABSTRAK

**Oleh: Ibnu Asaddudin
NIM 201771006**

Pelayanan yang prima merupakan salah satu dambaan masyarakat, baik pelayanan pada instansi pemerintahan maupun instansi swasta. Pelayanan juga menjadi salah satu tolok ukur penilaian masyarakat pada instansi pemberi layanan. Salah satu instansi pemerintah yang berkaitan dengan ini adalah Kementerian Agama. Lembaga ini memiliki tugas tidak hanya pada keagamaan saja, namun juga pada bidang pendidikan. Oleh karenanya Kementerian Agama memiliki tugas yang sangat strategis. Dalam peningkatan pelayanan kepada masyarakat, Kementerian Agama memegang lima nilai budaya kerja. Lima nilai budaya kerja ini diharapkan mampu menjadi tolok ukur dalam setiap pelayanan di era digital. Tujuan dari penelitian ini yakni untuk mendeskripsikan dan menganalisis implementasi lima nilai budaya kerja aparatur sipil negara (ASN) dalam mewujudkan mutu pelayanan di era digital pada kementerian agama.

Metode penelitian yang digunakan pada penelitian ini adalah penelitian kualitatif dengan pendekatan fenomenologi. Penelitian yang penulis gunakan masuk pada penelitian lapangan yang dilaksanakan di Kementerian Agama Kabupaten Banyumas. Penelitian ini dilaksanakan selama sembilan bulan mulai dari Februari 2022 hingga Oktober 2022. Penelitian ini memfokuskan pada implementasi lima nilai budaya kerja ASN dalam mewujudkan mutu pelayanan di era digital pada Kementerian Agama Kabupaten Banyumas.

Kementerian Agama Kabupaten Banyumas selama ini telah menerapkan lima nilai budaya kerja. Salah satu langkah optimalisasi lima nilai budaya kerja di sini adalah dengan menerapkan berbagai pelatihan dan workshop. Dalam menjawab tantangan perkembangan global dan digitalisasi, Kementerian Agama Kabupaten Banyumas telah menerapkan lima nilai budaya kerja dalam pelayanan secara konvensional maupun secara digital. Salah satu upaya dalam meningkatkan mutu pelayanan, Kementerian Agama Kabupaten Banyumas mengembangkan website dengan nama sibawor. Melalui website ini, masyarakat lebih mudah dalam memperoleh semua informasi yang dibutuhkan. Adapun implementasi lima nilai budaya kerja aparatur sipil negara dalam mewujudkan mutu pelayanan di era digital yakni dengan menerapkan nilai integritas, profesionalisme, inovasi, tanggung jawab, dan keteladanan.

Kata kunci: Lima Nilai Budaya Kerja, Mutu Pelayanan, Era Digital

***Implementation of the Five Values of Work Culture of the State Civil Apparatus
in Realizing Service Quality in the Digital Era at the Ministry of Religious
Affairs***

ABSTRACT

Oleh: Ibnu Asaddudin

NIM 201771006

Excellent service is one of the dreams of the community, both services to government agencies and private agencies. Service is also one of the benchmarks for community assessment in service providers. One of the government agencies related to this is the Ministry of Religious Affairs. This institution has a duty not only to religion, but also to the field of education. Therefore, the office of the Ministry of Religious Affairs has a very strategic task. In improving services to the community, the Ministry of Religious Affairs holds the Five Values of Work Culture. These five values of work culture are expected to be able to become a benchmark in every service in the digital era. The research method that the author uses in this study is qualitative research with a phenomenological approach. The research that the author used was included in a field research conducted at the Ministry of Religious Affairs of Banyumas Regency. This research was carried out for nine months starting from February 2022 to October. This research focuses on the implementation of the five values of the work culture of the state civil apparatus in realizing service quality in the digital era at the Ministry of Religious Affairs of Banyumas Regency.

The Ministry of Religious Affairs of Banyumas Regency has so far implemented five values of work culture. One of the steps to optimize the five values of work culture here is to implement various trainings and workshops. In responding to the challenges of global development and digitalization, the Ministry of Religious Affairs of Banyumas Regency has implemented five values of work culture in services conventionally and digitally. One of the efforts in improving the quality of services, the Ministry of Religious Affairs of Banyumas Regency developed a website under the name sibawor. Through this website, it is easier for people to get all the information they need. There is an implementation of the five values of the work culture of the state civil apparatus in realizing service quality in the digital era, namely by applying the values of integrity, professionalism, innovation, responsibility, and example.

Keywords: Five Values of Work Culture, Quality of Service, Digital Era

PEDOMAN TRANSLITERASI

Pedoman transliterasi didasarkan pada surat keputusan bersama antara Menteri Agama dan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan RI. Nomor: 158/1987/ dan Nomor: 0543b/U/1987.

A. Konsonan

1. Konsonan Tunggal

Huruf Arab	Nama	Huruf Latin	Nama
ا	Alif	Tidak dilambangkan	Tidak dilambangkan
ب	ba'	B	Be
ت	ta'	T	Te
ث	sa	S	Es (dengan titik di atas)
ج	Jim	J	Je
ح	h{	h}	ha (dengan titik di bawah)
خ	kha'	Kh	ka dan ha
د	Dal	D	De
ذ	z al	z	ze (dengan titik di atas)
ر	ra'	R	Er
ز	Zai	Z	Zet
س	Sin	S	Es
ش	Syin	SY	es dan ye
ص	s{ad	ş	es (dengan titik di bawah)
ض	d{ad	đ	de (dengan titik di bawah)
ط	t{a'	ṭ	te (dengan titik di bawah)
ظ	z{a'	ẓ	zet (dengan titik di bawah)
ع	'ain	‘	koma terbalik di atas
غ	Gain	G	Ge
ف	fa'	F	Ef
ق	Qaf	Q	Qi
ك	Kaf	K	Ka
ل	Lam	L	'el
م	Mim	M	'em
ن	Nun	N	'en
و	Waw	W	W
ه	ha'	H	Ha
ء	Hamzah	‘	Apostrof
ي	ya'	Y	Ye

2. Konsonan Rangkap

Konsonan rangkap karena syaddh ditulis rangkap

مُتَعَدِّدَةٌ	Ditulis	<i>Muta'addidah</i>
عِدَّةٌ	Ditulis	'iddah

B. Ta Marbu>t{ah1. Bila dimatikan di tulis *h*

حِكْمَةٌ	Ditulis	<i>h{ikmah</i>
جِزْيَةٌ	Ditulis	<i>Jizyah</i>

(Ketentuan ini tidak diperlakukan pada kata-kata arab yang sudah terserap ke dalam bahasa Indonesia, seperti zakat, salat, dan sebagainya, kecuali bila dikehendaki lafadz aslinya)

2. Bila diikuti dengan kata sandang “*al*” serta bacaan kedua itu terpisah, maka ditulis dengan *h*.

كَرَمَةُ الْأَوْلِيَاءِ	Ditulis	<i>Kara>mah al-awliya></i>
-------------------------	---------	----------------------------------

3. Bila *ta marbu>t{ah* hidup atau dengan harakat, *fath{ah* atau *kasrah* atau *d{ammah* ditulis dengan *t*.

زَكَاةُ الْفِطْرِ	Ditulis	<i>Zaka>t al-fit{r</i>
-------------------	---------	---------------------------

C. Vokal

1. Vokal Pendek

◌َ	Fath{ah	ditulis	A
◌ِ	Kasrah	ditulis	I
◌ُ	D{ammah	ditulis	U

2. Vokal Panjang

1.	Fath{ah + alif جَاهِلِيَّةٌ	ditulis	a>
		ditulis	ja>hiliyah
2.	Fath{ah + ya'mati	ditulis	a>

	تَنَسَّى	ditulis	tansa>
3.	Kasrah + ya'mati	ditulis	i>kari>m
4.	D{ammah + waawu mati	ditulis	u>
	فُرُوضٌ	ditulis	furu>d{

3. Vokal Rangkap

1.	Fath{ah + ya' mati	ditulis	ai
	بَيْنَكُمْ	ditulis	bainakum
2.	Fath{ah + wawu mati	ditulis	au
	قَوْلٌ	ditulis	qaul

4. Vokal Pendek yang berurutan dalam satu kata dipisahkan dengan Apostrof

أَنْتُمْ	ditulis	<i>a'antum</i>
أَعِدَّتْ	ditulis	<i>u'iddat</i>
لَئِنْ شَكَرْتُمْ	Ditulis	<i>la'in syakartum</i>

D. Kata Sandang Alif + Lam

1. Bila diikuti huruf Qamariyyah

الْقُرْآنُ	Ditulis	<i>al-Qur'a>n</i>
الْقِيَاسُ	ditulis	<i>al-Qiya>s</i>

2. Bila diikuti huruf Syamsiyyah ditulis dengan menggunakan huruf Syamsiyyah yang mengikutinya, serta menghilangkan huruf I (el)-nya.

السَّمَاءُ	ditulis	<i>as-Sama>'</i>
الشَّمْسُ	ditulis	<i>asy-Syams</i>

E. Penulisan kata-kata dalam rangkaian kalimat ditulis menurut bunyi atau pengucapannya.

ذَوَى الْفُرُوضِ	ditulis	<i>z/awi> al-furu>d{</i>
أَهْلُ السُّنَّةِ	ditulis	<i>ahl as-Sunnah</i>



KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan ke-hadirat Allah swt atas segala nikmat yang telah diberikan oleh-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan disertasi yang berjudul **Implementasi Lima Nilai Budaya Kerja Aparatur Sipil Negara dalam Mewujudkan Mutu Pelayanan di Era Digital pada Kementerian Agama** dengan baik dan lancar tanpa halangan.

Penulis menyadari dalam penyusunan disertasi ini tidak sedikit mengalami tantangan dan hambatan. Akan tetapi, berkat dorongan, bimbingan dan kerjasama dengan berbagai pihak semuanya dapat teratasi dan terlewati dengan baik. Oleh karena itu dalam kesempatan ini, penulis menyampaikan terimakasih dan penghargaan yang tinggi kepada pihak yang telah membantu dalam proses penyusunan disertasi ini, yaitu sebagai berikut:

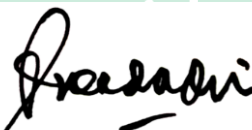
1. Prof. Dr. H. Ridwan, M.Ag., Rektor Pascasarjana UIN K.H. Saifudin Zuhri Purwokerto.
2. Prof. Dr. H. Moh. Roqib, M.Ag., Direktur Program Pascasarjana UIN K.H. Saifudin Zuhri Purwokerto. Beliau telah memberi kesempatan mengikuti Program Doktorat dan senantiasa memberikan bimbingan serta selalu memberikan motivasi kepada penulis.
3. Prof. Dr. Rohmat, M.Pd., M.Ag., Ketua Program Studi Islam Pascasarjana UIN K.H. Saifudin Zuhri Purwokerto, yang telah memberikan fasilitas dan motivasi kepada penulis selama menempuh studi.
4. Prof. Dr. Phil. H. M. Nurkholis Setiawan, M.A., selaku Promotor Penulis, yang telah membimbing dan memberikan semangat dalam menyelesaikan proses disertasi ini.
5. Dr. Atabik, M.Ag., selaku *Co*-Promotor penulis, yang juga telah membimbing dan memberikan motivasi dalam penyelesaian disertasi ini.
6. Dosen dan Staf Administrasi Program Pascasarjana UIN K.H Saifudin Zuhri Purwokerto, yang telah memberikan pelayanan terbaik kepada penulis dari awal menempuh studi sampai saat ini.

7. Kepala Kementerian Agama Kabupaten Banyumas yang telah mengizinkan penulis untuk melakukan penelitian serta membantu dalam proses perjalanan disertasi ini.
8. Keluarga besar Ach. Djahidin, Siti Robingah, INSAKANAIN, Prof. Dr. Tutuk Ningsih, M.Pd., Risdianto Hermawan, M.Pd., dan orang-orang yang selalu saya sayangi.
9. Teman-teman kelas A angkatan 2020, terima kasih atas kebersamaan dan kerjasamanya dalam menempuh studi, semoga kita selalu kompak dalam kebaikan.
10. Seluruh pihak yang telah memberikan bantuan dalam berbagai bentuk, tetapi tidak memungkinkan untuk disebutkan satu persatu dalam lembaran ini.

Penulis hanya dapat mengucapkan terimakasih atas semua kebaikannya dan semoga segala bantuan, motivasi, bimbingan, simpati, dan kerjasama yang telah diberikan diterima oleh Allah SWT sebagai amal shalih.

Penulis menyadari bahwa disertasi ini masih jauh dari sempurna, baik dari segi isi maupun tata tulis dan penggunaan bahasa. Oleh karenanya dengan senang hati penulis mengharap kritik dan saran untuk dapat melengkapi disertasi ini. Akhirnya, penulis berharap semoga disertasi ini bermanfaat bagi penulis dan bagi pembaca pada umumnya. Amin.

Purwokerto, Oktober 2023
Penulis,



Ibnu Asaddudin
NIM. 201771006

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	ii
PERNYATAAN KEASLIAN	ii
PENGESAHAN DIREKTUR	iii
PENGESAHAN DEWAN PENGUJI	iv
PENGESAHAN PROMOTOR	v
ABSTRAK	vii
PEDOMAN TRANSLITERASI	viii
KATA PENGANTAR	xiii
DAFTAR ISI	xiv
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Rumusan Masalah	7
C. Tujuan Penelitian dan Manfaat Penelitian	7
D. Sistematika Penulisan	8
BAB II LANDASAN TEORI	10
1. Lima Budaya Kerja Kementerian Agama	10
a) Integritas	12
b) Profesionalitas	28
c) Inovasi	34
d) Tanggung Jawab	40
e) Keteladanan	48
2. Era Digital	53
a) <i>Digital Service</i>	63
b) <i>Digital Performance Management</i>	64
3. Pelayanan Prima	69
E. Telaah Pustaka	82
BAB III METODE PENELITIAN	91
A. Jenis dan Pendekatan Penelitian	91
B. Tempat dan Waktu Penelitian	93

1. Tempat Penelitian.....	93
2. Waktu Penelitian	93
C. Subjek dan Objek Penelitian.....	94
D. Metode Pengumpulan Data	95
E. Instrumen Pengumpulan Data	98
F. Metode Analisis Data	99
G. Uji Keabsahan Data	101
H. Kerangka Berpikir	102
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN.....	103
A. Profil Lokasi Penelitian.....	103
1. Kementerian Agama Kabupaten Banyumas	103
2. UIN Prof. K.H. Saifuddin Zuhri Purwokerto.....	108
B. Implementasi Lima Nilai Budaya Kerja Aparatur Sipil Negara (ASN) pada Kementerian Agama Kabupaten Banyumas pada Era Dgital	111
a. Integritas	113
b. Profesionalisme.....	131
c. Inovasi.....	136
d. Tanggung Jawab.....	152
e. Keteladanan	160
f. UIN Prof. K.H. Saifuddin Zuhri	167
1) Integritas	168
2) Profesional.....	169
3) Inovasi.....	171
4) Tanggungjawab	174
5) Keteladanan	177
C. Lima Nilai Budaya Kerja Aparatur Sipil Negara (ASN) dalam Mewujudkan Mutu Pelayanan di Era Digital pada Kementerian Agama di Kabupaten Banyumas	179
1) Integritas Aparatur Sipil Negara (ASN) di Kementerian Agama Kabupaten Banyumas dalam Mewujudkan Mutu Pelayanan di Era Digital.....	182

2) Profesionalisme Aparatur Sipil Negara (ASN) di Kementerian Agama Kabupaten Banyumas dalam Mewujudkan Mutu Pelayanan di Era Digital	185
3) Inovasi Aparatur Sipil Negara (ASN) di Kementerian Agama Kabupaten Banyumas dalam Mewujudkan Mutu Pelayanan di Era Digital.....	189
4) Tanggungjawab Aparatur Sipil Negara (ASN) di Kementerian Agama Kabupaten Banyumas dalam Mewujudkan Mutu Pelayanan di Era Digital	191
5) Keteladanan Aparatur Sipil Negara (ASN) di Kementerian Agama Kabupaten Banyumas dalam Mewujudkan Mutu Pelayanan di Era Digital.....	193
BAB V	196
PENUTUP	196
A. Simpulan	196
B. Implikasi	198
C. Saran	198
DAFTAR PUSTAKA	199
DAFTAR RIWAYAT HIDUP	208



The logo of UIN Prof. K.H. Saifuddin Zuhri is a circular emblem. It features a central white silhouette of a mosque dome and minaret, flanked by two white wings. Below the dome is an open book. The acronym 'UIN' is written in large, bold, white letters across the center. The full name 'PROF. K.H. SAIFUDDIN ZUHRI' is written in white, uppercase letters along the bottom inner edge of the circular border. The background of the logo is a light green color, and the entire emblem is surrounded by a yellow circular border.

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Data (BKN) Badan Kepegawaian Negara menunjukkan bahwa saat ini terdapat 4 juta lebih pegawai (ASN) Aparatur Sipil Negara di Indonesia. Kritik tentang rendahnya mutu pelayanan pegawai ASN selalu dikaitkan dengan profesionalisme semata. Padahal, tidak memadainya kualitas kerja pegawai ASN juga merupakan akibat tidak berimbang rasio antara jumlah pegawai ASN dengan para stakeholders-nya, di samping rendahnya kompetensi para pegawai ASN yang bersangkutan.¹ ASN dituntut untuk profesional dan memiliki kompetensi tinggi, seperti diamanatkan oleh Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara dan diinginkan oleh semua pihak, hingga saat ini masih merupakan impian belum menjadi kenyataan.² Dengan adanya berbagai problematika tersebut dan tuntutan perkembangan zaman serta teknologi ASN dan instansi yang berkaitan juga dituntut untuk terus berinovasi dan mengikuti arus teknologi sesuai dengan perkembangan.

Sekarang ini instansi pemerintah yang terdapat di Indonesia mengalami perkembangan yang sangat pesat, semua itu harus mengikuti tuntutan pemerintah yang disesuaikan dengan tujuan reformasi. Berdasarkan hal tersebut, pemerintah berkewajiban untuk melayani setiap tuntutan masyarakat dengan baik, menjalankan fungsinya sesuai ketentuan administrasi Negara supaya pelayanan yang diberikan menjadi optimal. Pelayanan yang diberikan oleh pemerintah bertujuan memudahkan segala keperluan masyarakat. Agar hal ini berjalan dengan baik pemerintah membentuk berbagai sektor pelayanan yang berada di bawah naungan departemen pemerintah. Departemen tersebut

1 Endang Komara, "Kompetensi Profesional Pegawai ASN (Aparatur Sipil Negara) di Indonesia," *Mimbar Pendidikan* 4, no. 1 (2019): 73–84, <https://doi.org/10.17509/mimbardik.v4i1.16971>.

2 Hayat, "Peningkatan Kualitas Sumber Daya Manusia Aparatur Pelayanan Publik Dalam Kerangka Undang Undang Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara the Quality Improvement of Human Resources Apparatus Public Services within the Framework of Law No. 5 of 2014," *Jurnal Kebijakan dan Manajemen PNS* 8, no. 1 (2014): 31–44.

merupakan sebuah organisasi yang terstruktur dalam menjalankan tugasnya. Salah satu sektor pelayanan yang dinaungi pemerintah adalah Kementerian Agama atau Kemenag.

Kementerian Agama ialah sebuah organisasi pelaksana teknis yang menyelenggarakan program pemerintah yang kaitannya dengan pendidikan keagamaan. Kemenag memiliki peran penting bagi kesatuan dan kedamaian negara Indonesia sebab mengatur segala hal yang kaitannya dengan agama-agama yang ada di Indonesia.³ Di dalam mengatur pelayanan yang kaitannya dengan keagamaan, Kemenag dituntut untuk melayani masyarakat dengan maksimal. Tidak hanya itu, Kemenag juga harus siap untuk menjadi tolok ukur dari setiap departemen negara dalam menjalankan setiap tugas-tugasnya. Hal ini dikarenakan Kemenag mengurus urusan agama. Oleh karena itu, Kemenag harus bisa menginspirasi departemen lainnya baik kaitannya dengan budaya dan pemikiran yang telah menjadi tradisi dalam masyarakat Indonesia. Segala aktivitas yang ada di dalam lembaga tersebut yang dilakukan oleh anggota-anggota memberikan pengaruh terhadap hasil kerja Kemenag. Sehingga terlaksananya dengan baik atau tidak suatu lembaga sangat ditentukan oleh kinerja dari budaya kerja para anggotanya.

Budaya kerja ialah sebuah pengorganisasian dari perilaku setiap pekerja yang terlibat dalam suatu organisasi. Proses pembangunan budaya berkaitan juga dengan proses peningkatan dan memelihara hal-hal yang sifatnya positif, selain itu dilakukan pembiasaan untuk menciptakan suatu perilaku yang baru dan lebih baik.⁴ Budaya kerja dari masing-masing departemen atau instansi berbeda satu sama lain. Ini disebabkan oleh landasan dan aturan yang dibuat serta perilaku yang tampak dari masing-masing individu di dalam instansi. Budaya kerja yang baik akan memberikan pengaruh yang baik pula karena para individu yang bekerja di dalam instansi memerlukan tambahan pengetahuan,

3Zulkifli Syauqi Thontowi, Muhammad Qowim, dan Achmad Dardiri, "Implementasi Lima Nilai Budaya Kerja di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Banyumas," *FIKROTUNA; Jurnal Pendidikan dan Manajemen Islam*, no. 1 (2019): 1160–78.

4Ahmad Zainuri, "Strategi Penerapan Lima Nilai Budaya Kerja di Kementerian Agama Menuju Pelayan Prima," *Medina-Te: Jurnal Studi Islam* 12, no. 1 (2016): 1–14, <https://doi.org/10.19109/medinate.v12i1.1142>.

stimulus (rangsangan) berupa motivasi, kritik, pendapat hingga saran yang sifatnya membangun dan meningkatkan kemampuan pegawai. Di lain hal, budaya kerja dapat berdampak buruk apabila pegawai memberikan pendapat yang berlainan disebabkan masing-masing individu memiliki karakter dan kemampuan yang berbeda.

Di antara yang dapat dilakukan dalam melaksanakan kinerja di lingkungan Kementerian Agama adalah melalui lima nilai budaya kerja. Implementasi lima nilai budaya kerja di lingkungan Kementerian Agama didasarkan pada Surat Edaran Sekretaris Jenderal Kemenag Nomor: SJ/H.M.03/6042/2014 tentang Launching Budaya Kerja dan Pencanangan Gerakan Nasional Lima Nilai Budaya Kerja Kemenag pada tanggal 3 Januari 2015. Implementasi lima nilai budaya kerja di lingkungan Kementerian Agama dalam memberikan pelayanan terbaik selalu mengikuti perkembangan zaman. Salah satunya adalah perkembangan pelayanan yang berbasis digital. Hal ini dilakukan untuk meningkatkan efektivitas media *e-government* dalam mendukung transparansi informasi dan pelayanan di era digital.⁵

Namun demikian, dalam pelaksanaannya, banyak instansi atau lembaga di jajaran Kementerian Agama yang belum maksimal dalam menerapkan lima nilai budaya kerja, salah satunya adalah pada nilai budaya kerja profesional. Hal ini sesuai dengan kenyataan di lapangan yang peneliti amati selama observasi pendahuluan, keterbatasan ASN dalam bidang teknologi seringkali membuat kinerja mereka kurang efisien. Implementasi lima nilai budaya kerja di Kemenag Kabupaten Banyumas dalam upaya mengurangi persoalan pengelolaan hasil kerja ASN belum terlaksana dengan maksimal. Sementara persoalan terkait pelaksanaan lima nilai budaya kerja di kantor Kemenag Kabupaten Banyumas di antaranya tingkat kedisiplinan ASN yang masih kurang, inovasi dalam mengelola website Kemenag yang belum terlaksana

⁵Zulfahmi Zulfahmi, Muhammad Badri, dan Listiawati Susanti, "Efektivitas Media E-Government Dalam Mendukung Transparansi Informasi Di Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Riau," *Jurnal Riset Mahasiswa Dakwah Dan Komunikasi* 1, no. 1 (22 Maret 2019): 1–11, <https://doi.org/10.24014/jrmdk.v1i1.6885>.

dengan baik sehingga informasi yang disampaikan tidak semua sampai kepada masyarakat.

Di era digital seperti saat ini, kurangnya penguasaan terhadap teknologi jelas menghambat kinerja pegawai dalam melaksanakan kegiatan yang kaitannya dengan multimedia. Tidak hanya itu, kurangnya komunikasi dengan pimpinan instansi menjadi kendala juga sehingga hubungan dan koordinasi di dalam menjalankan kegiatan tidak dapat berjalan dengan sinkron. Persoalan komunikasi ini sangat penting untuk segera diselesaikan agar proses pelaksanaan lima nilai budaya kerja tidak mengalami hambatan. Untuk mencegah hal ini maka seorang ketua Kemenag harus aktif untuk menjalin komunikasi dengan para ASN Kemenag Kabupaten Banyumas. Terlebih lagi di era digital seperti saat ini, di mana seluruh organisasi pelayanan publik dituntut untuk kerja cepat, tepat, dan efisien.⁶

Era digital dan kemajuan teknologi informasi memberikan pengaruh yang sangat besar bagi perilaku hidup masyarakat, selain itu menjadikan para pengguna *gadget* dan internet sulit untuk terlepas dari hal tersebut. Sehingga menjadikan masyarakat sangat bergantung dengan *gadget* dan internet serta selalu menginginkan pelayanan yang praktis, cepat dan mudah dalam segala hal. Para instansi dituntut untuk bisa beradaptasi dengan perkembangan teknologi dan informasi agar tetap bisa eksis dan bersaing dengan instansi-instansi lainnya. Masyarakat juga akan lebih memilih instansi yang menyediakan pelayanan yang lebih cepat, praktis, mudah dan nyaman. Internet sekarang ini menjadi bagian hidup manusia, sebab melalui internet setiap orang bisa mengetahui berbagai informasi yang dibutuhkan. Di antara bentuk pelayanan masyarakat yang menggunakan kecanggihan internet adalah *e-government*. Tetapi pelayanan tersebut masih dinilai kurang dalam melayani

⁶Thontowi, Qowim, dan Dardiri, "Implementasi Lima Nilai Budaya Kerja di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Banyumas."

hasrat masyarakat, sehingga kebanyakan masyarakat lebih memiliki menggunakan *smartphone* dalam memanfaatkan fungsi internet.⁷

Dari beberapa persoalan di atas, maka penting untuk menemukan cara untuk menyelesaikannya. Di era yang serba maju seperti sekarang ini perilaku masyarakat sangat jauh berbeda dengan masyarakat tanpa internet dan *gadget*. Perilaku masyarakat sekarang sulit untuk diprediksi arah dan keinginannya karena tuntutan dan pola hidup yang beragam. Sehingga para instansi mencoba menawarkan berbagai pelayanan yang memberikan kemudahan bagi masyarakat untuk menjalankan segala aktivitasnya. Kaswan (2015) dalam bukunya menyatakan, bahwa mengubah motivasi dasar individu dapat mengubah sikap individu terhadap suatu objek tertentu.”⁸ Oleh karena itu, maka dibutuhkan cara yang bisa menawarkan produk jasa yang menjadi prioritas dalam memenuhi keinginan masyarakat dari instansi publik. Sebab lembaga pemerintah merupakan lembaga yang berkewajiban untuk membantu masyarakat baik dengan pelayanan yang sifatnya umum ataupun spesifik.

*Over the last decade, there has been an increasing focus on service across socioeconomic sectors coupled with transformational developments in information and communication technologies (ICTs). Together these developments are engendering dramatic new opportunities for service innovation, the study of which is both timely and important.*⁹

Dari kutipan di atas, dapat dilihat bahwasannya telah terjadi peningkatan fokus pada layanan lintas sektor karena adanya perkembangan transformasional dalam teknologi informasi dan komunikasi (TIK). Bersama-sama perkembangan ini melahirkan peluang baru yang dramatis untuk inovasi

7P. S. Aithal dan Shubhrajyotsna Aithal, “Management of ICCT Underlying Technologies Used for Digital Service Innovation,” *International Journal of Management, Technology, and Social Sciences (IJMTS)* 4, no. 2 (27 Januari 2020): 10–136.

8Kaswan, *Sikap Kerja: Dasar Teori dan Implementasi sampai Bukti* (Bandung: Alfabeta, 2015).

9Jon Iden, Tom Roar Eikebrokk, dan Mauricio Marrone, “Process Reference Frameworks as Institutional Arrangements for Digital Service Innovation,” *International Journal of Information Management* 54 (1 Oktober 2020): 102150, <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102150>.

layanan, studi yang baik, tepat waktu, dan penting. Memahami sepenuhnya peluang ini menantang kita untuk mempertanyakan pendekatan konvensional yang menafsirkan layanan sebagai bentuk yang khas pertukaran sosial ekonomi (yaitu, sebagai layanan) dan untuk mempertimbangkan kembali apa artinya layanan dan dengan demikian bagaimana inovasi layanan mungkin berkembang.

Penggunaan teknologi digital pada saat ini sudah tidak dapat dihindari. Hal ini disebabkan karena dunia sudah masuk ke era digital dalam setiap kegiatannya, tak terkecuali di pemerintahan yang juga dituntut untuk memaksimalkan penggunaan media digital. Penggunaan teknologi digital di pemerintahan merupakan sebuah terobosan sekaligus peluang untuk terus berinovasi dalam pelayanan lembaganya.¹⁰ Selain itu, dengan penggunaan teknologi digital di setiap pelayanannya juga dipahami sebagai rekombinasi sumber daya dan pengetahuan yang ada untuk mengembangkan sumber daya yang menciptakan nilai baru bagi penggunaannya.

Di beberapa lembaga pemerintahan, khususnya di Kementerian Agama Kabupaten Banyumas juga telah memaksimalkan pemanfaatan teknologi informasi dan komunikasi dalam setiap pelayanannya.¹¹ Peneliti menetapkan Kementerian Agama Kabupaten Banyumas dikarenakan implementasi lima nilai budaya kerja dalam meningkatkan mutu pelayanan sudah dilaksanakan, terutama untuk menghadapi perkembangan zaman yang sudah serba teknologi atau biasa disebut dengan era digital. Seluruh satuan kerja di bawah Kementerian Agama kabupaten Banyumas, mulai dari raudlatul athfal (RA), madrasah ibtidaiyyah (MI), madrasah tsanawiyah (Mts), madrasah aliyah (MA), dan kantor urusan agama (KUA) juga telah menggunakan teknologi digital di setiap pelayanannya.

¹⁰Trisapto Wahyudi Agung Nugroho, "Analisis E-Government Terhadap Pelayanan Publik Di Kementerian Hukum Dan Ham (analysis of E-Government to Public Services in the Ministry of Law and Human Rights)," *Jurnal Ilmiah Kebijakan Hukum* 10, no. 3 (13 Februari 2017): 279–96, <https://doi.org/10.30641/kebijakan.2016.V10.279-296>.

¹¹Wawancara dengan Edi Sungkowo, Kasi Pendidikan Madrasah Kantor Kementerian Agama Kabupaten Banyumas, 27 Januari 2022.

Berangkat dari sinilah peneliti tertarik untuk melakukan kajian secara lebih mendalam tentang implementasi lima nilai budaya kerja ASN dalam meningkatkan mutu pelayanan di era digital di Kementerian Agama kabupaten Banyumas.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan pada latar belakang yang telah dijabarkan di atas, maka rumusan masalah pada penelitian ini yaitu:

1. Bagaimana implementasi lima nilai budaya kerja aparatur sipil negara (ASN) dalam mewujudkan mutu pelayanan di era digital pada Kementerian Agama Kabupaten Banyumas?
2. Mengapa lima nilai budaya kerja aparatur sipil negara (ASN) di Kementerian Agama dapat mewujudkan mutu pelayanan di era digital?

C. Tujuan Penelitian dan Manfaat Penelitian

Dari uraian latar belakang masalah dan rumusan masalah di atas, setidaknya penelitian ini memiliki tiga tujuan utama, yaitu sebagai berikut:

1. Menganalisis implementasi lima nilai budaya kerja ASN di Kementerian Agama dalam mewujudkan mutu pelayanan di era digital di Kementerian Agama Kabupaten Banyumas.
2. Menganalisis hubungan lima nilai budaya kerja ASN dalam meningkatkan mutu pelayanan di era digital di Kementerian Agama Kabupaten Banyumas.

Adapun manfaat yang bisa diperoleh dari penelitian ini, baik secara praktis maupun teoretis, adalah sebagai berikut:

1) Manfaat Teoretis

Manfaat teoretis yang bisa diambil dari penelitian ini adalah sebagai bahan referensi bagi penelitian selanjutnya dengan tema yang serupa.

2) Manfaat Praktis

Dapat digunakan sebagai panduan dalam menerapkan lima nilai budaya kerja dilembaga, khususnya di lingkungan kementerian agama pada era digital.

D. Sistematika Penulisan

Penulisan dalam disertasi ini untuk menjawab persoalan Implementasi lima nilai budaya kerja aparatur sipil negara dalam mewujudkan mutu pelayanan di era digital pada Kementerian Agama di Kabupaten Banyumas sebagai salah satu sumbangsih dalam bidang keilmuan. Hal tersebut terkait dengan permasalahan keterkaitan lima nilai budaya kerja ASN dalam meningkatkan mutu pelayanan di era digital di Kementerian Agama Kabupaten Banyumas yang sebenarnya menjadi salah satu isu yang menarik untuk dikaji lebih dalam agar dapat menjadi percontohan ataupun pengembangan mutu pelayanan pada lembaga di era digital. Untuk mempermudah dalam penulisan sekaligus pembahasan disertasi ini, peneliti akan menghadirkan keseluruhan isi disertasi dengan sistematika penulisan sebagai berikut:

Bab pertama berisi tentang pendahuluan. Dalam pendahuluan berisi tentang latar belakang masalah serta *research gap* yang penulis uraikan guna mencari permasalahan atau mencari temuan yang ada di lapangan khususnya yang berkaitan dengan implementasi lima nilai budaya kerja aparatur sipil negara dalam mewujudkan mutu pelayanan di era digital pada kementerian agama, setelah itu penulis akan melakukan identifikasi serta membatasi masalah guna memilah dan memilih problem pokok yang nantinya akan diangkat sebagai permasalahan. Rumusan masalah dalam disertasi ini dibagi menjadi dua yakni, bagaimana implementasi lima nilai budaya kerja aparatur sipil negara (ASN) dalam mewujudkan mutu pelayanan di era digital pada Kementerian Agama Kabupaten Banyumas. Kemudian rumusan masalah yang kedua mengapa lima nilai budaya kerja aparatur sipil negara (ASN) di Kementerian Agama dapat mewujudkan mutu pelayanan di era digital. Adapun tujuan dari penelitian ini yakni menganalisis implementasi lima nilai

budaya kerja ASN di Kementerian Agama dalam mewujudkan mutu pelayanan di era digital di Kementerian Agama Kabupaten Banyumas. Tujuan yang kedua yakni menganalisis hubungan lima nilai budaya kerja ASN dalam meningkatkan mutu pelayanan di era digital di Kementerian Agama Kabupaten Banyumas.

Bab kedua mengupas tentang teori-teori ataupun konsep-konsep pendukung dalam proses pelaksanaan riset. Bagian ini memberikan penjelasan tentang konsep yang komprehensif tentang teori-teori lima budaya kerja, mutu layanan, dan juga era digital. Dalam bab ini peneliti mencoba menjabarkan teori-teori pendukung sebagai bahan perbandingan sekaligus kajian analisis dalam disertasi ini.

Bab tiga akan membahas tentang desain riset yang peneliti gunakan dalam penulisan disertasi ini. Selain itu dalam bab tiga ini penulis juga menjabarkan mengenai paradigma penelitian, pendekatan, fokus dan lokasi penelitian, metode pengumpulan data, analisis data, instrument data dan uji keabsahan data.

Bab empat berisi tentang hasil dan pembahasan penelitian yang di dalamnya berisi tentang gambaran umum lokasi penelitian secara keseluruhan. Dalam bab ini peneliti juga akan memaparkan data, mengkaji, menganalisis dan memaparkan hasil temuan yang telah diperoleh di lapangan.

Bab lima berisi tentang penutup. Dalam bab ini peneliti akan membaginya menjadi dua bagian yakni bagian kesimpulan dari hasil penelitian dan saran ataupun masukan. Kesimpulan berisi jawaban atas rumusan masalah penelitian. Sedangkan saran berisi masukan bagi lembaga yang menjadi tempat penelitian dalam disertasi ini.

BAB II

LANDASAN TEORI

Variabel utama dalam penelitian disertasi ini adalah implementasi lima nilai budaya kerja di era digital. Era digital telah membawa perubahan yang signifikan pada sektor pelayanan, tak terkecuali pada pelayanan publik di Kementerian Agama. Untuk bisa menjawab persoalan akademik dalam penelitian ini, teori lima nilai budaya kerja, era digital, dan manajemen pelayanan peneliti gunakan untuk memahami substansi dan setting sosial yang berkembang pada objek penelitian.

1. Lima Budaya Kerja Kementerian Agama

Kementerian Agama telah melaksanakan sosialisasi secara gencar sejak 2015 tentang penerapan lima nilai budaya kerja (NBK) sebagai salah satu rencana dalam agenda reformasi birokrasi pemerintah. Untuk mewujudkan budaya kerja yang optimal selama empat tahun sejak 2014 sampai 2019, Menteri Agama telah menetapkan Keputusan Menteri Agama (KMA) Nomor 582 Tahun 2017 tentang revisi Keputusan Menteri Agama Nomor 447 Tahun 2015. Dalam Keputusan Menteri Agama yang baru di dalamnya disebutkan beberapa *Road Map* dalam reformasi birokrasi Kementerian Agama tahun 2015 sampai 2019 yang di dalamnya memuat 5 NBK (lima nilai budaya kerja). Budaya merupakan hasil dari kebiasaan masyarakat yang sudah mendarah daging dan diaplikasikan sebagai bagian dari tata kehidupan sehari-hari. Budaya diaplikasikan di tengah masyarakat dalam kurun waktu yang lama dan akan membawa pengaruh pada pembentukan pola kehidupan bermasyarakat, seperti kebiasaan dalam berpakaian, kerajinan dalam bekerja, dan lain sebagainya. kebiasaan ini membawa pengaruh yang berjangka panjang, yakni pada semangat dan rajin bekerja yang akan terjadi secara terus-menerus hingga usia senja, begitu juga sebaliknya, apabila suatu masyarakat terbiasa dengan bermalas-malasan dan tidak suka dalam bekerja, maka yang demikian akan menjadi kebiasaan dan terbawa sampai usia senja.

Dari kasus budaya di atas, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa budaya bukan tidak mungkin untuk diubah dengan catatan ada semangat dan keinginan yang kuat untuk melakukan perubahan. Usaha untuk perubahan ini hanya mampu diubah apabila dalam diri seseorang di masyarakat memiliki tekad dan keinginan yang kuat untuk mengubahnya. Dalam pelaksanaannya, budaya memiliki pengaruh dalam bekerja, terutama dalam mendorong pembentukan manajemen kinerja. Menurut berbagai data bacaan yang telah diperoleh, diketahui bahwa apabila dalam sebuah organisasi mengimplementasikan budaya secara kuat, maka bisa meningkatkan terwujudnya efektivitas pada organisasi tersebut. Hal ini seperti yang dikemukakan oleh Stephen Robbins, bahwa budaya yang kuat memiliki ciri utama bahwa nilai inti dari organisasi yang dianut secara mapan, diatur dengan baik, dan dapat dirasakan oleh semua unsur terkait secara luas.

Budaya dalam organisasi tidak bisa dengan sendirinya terbentuk. Akan tetapi membutuhkan proses yang panjang. Proses ini berkaitan dengan berbagai interaksi yang terbangun di dalam lingkungan organisasi tersebut. Edgar H. Shein menyebutkan bahwa budaya organisasi adalah hasil dari proses interaksi antara asumsi dan bias pendirinya serta semua yang dipelajari oleh seluruh anggota-anggota terdahulu yang diberi amanah untuk bekerja dengan berbekal pengalaman mereka sendiri. Untuk mempertahankan sebuah kebudayaan dalam organisasi dibutuhkan konsistensi dan usaha semaksimal mungkin yang dilakukan secara terus menerus oleh para aparatur sipilnya. Hal ini diperlukan karena aparatur sipil adalah penggerak yang akan memperlancar atau menghambat suatu budaya yang ada di dalamnya. Jika konsistensi tersebut tidak diterapkan, maka suatu budaya yang awalnya kuat lambat laun akan melemah dan hilang dari perusahaan tersebut.

Kementerian Agama dalam menciptakan budaya kerja telah membuat jargon yang dikenal dengan lima nilai budaya kerja (5 NBK). Kelima nilai budaya kerja tersebut adalah integritas, profesionalitas, inovasi, tanggung jawab, dan keteladanan.

a) Integritas

1) Definisi Integritas

Integritas berasal dari kata (*integrity*), integral (*integral*), atau integrasi (*integration*) memiliki akar kata yang sama yaitu “*integer*” yang artinya adalah “seluruh”, bilangan yang bukan bilangan pecahan¹². Integritas ialah sebuah kualitas yang mencakup ketulusan, kredibilitas dan kejujuran. Terkait dengan kepemimpinan, integritas tampak dalam segala perilaku seorang pimpinan. Makna dari kepemimpinan tidak lah tunggal. Menurut Ki Hajar Dewantara terdapat tiga prinsip dalam kepemimpinan, yaitu “*ing ngarsa sung tuladha-ing madya mangun karsa-tut wuri handayani*” yang mana prinsip ini lahir jauh sebelum Situational Leadership yang dicetuskan oleh Blanchard dan Hersey muncul¹³. Menurut kamus kompetensi perilaku KPK, bahwa integritas ialah berperilaku dengan konsisten dari apa yang dikatakannya dengan apa yang dilakukan sesuai nilai-nilai yang berlaku baik di masyarakat, tempat kerja atau dalam diri sendiri.¹⁴

Integritas merupakan karakter yang didasari oleh sikap tanggung jawab, bijaksana, berani dan kejujuran sehingga dapat memunculkan rasa hormat dan kepercayaan dari orang lain. Seseorang yang memiliki integritas akan dinilai sebagai orang yang tidak pernah mengingkari nilai-nilai yang telah mapan. Profesional merupakan seseorang yang mampu menjalankan tugas-tugasnya dengan baik, bertanggung jawab, andal, dan terampil. Integritas memiliki peran penting dalam memberikan stimulus terhadap praktik-praktik yang

12 Gunardi Endro, “Menyelisik Makna Integritas dan Pertentangannya dengan Korupsi,” *Integritas : Jurnal Antikorupsi* 3, no. 1 (6 Maret 2017): 131–52, <https://doi.org/10.32697/integritas.v3i1.159>.

13 Dumilah Ayunigtyas, Siti Khodijah Parinduri, dan Fitria Aryani Susanti, “Integritas Kepemimpinan Antikorupsi di Sektor Kesehatan,” *Integritas : Jurnal Antikorupsi* 4, no. 1 (30 Juni 2018): 1–28, <https://doi.org/10.32697/integritas.v4i1.157>.

14 “KPK ACLC,” diakses 18 Juni 2021, <https://aclc.kpk.go.id/materi/sikap-antikorupsi/infografis/pengertian-integritas>.

positif dan terbebas dari hal-hal yang berseberangan dengan nilai-nilai positif.¹⁵ Orang yang memiliki integritas tinggi akan menjadikannya berwibawa dan bijaksana dalam mengambil keputusan serta menentukan segala hal. Untuk mendukung integritas yang tinggi dalam diri seseorang memerlukan keprofesionalan agar kualitas yang dihasilkan dapat memberikan pengaruh yang positif bagi lingkungan luas.

Integritas menjadi suatu kompetensi yang penting bagi tiap-tiap seseorang. Kompetensi ini memiliki kaitan sebagai sasaran untuk mengaitkan dengan kompetensi lainnya. Bahkan David Kolb selaku ketua Jurusan Perilaku Organisasi di Case Western University menyatakan bahwa integritas telah menjadi konsep bentuk kecerdasan manusia yang dinilai tinggi. Integritas merupakan suatu kesadaran yang terjadi pada manusia dan dihayati secara mendalam atas dasar proses yang dialami sebelumnya dengan cara-cara dan kreativitas yang melampaui nilai-nilai, keterampilan, intuitif, dan daya analisis rasional, serta emosinya.¹⁶ Sedangkan menurut Robert K. Cooper konsultan kepemimpinan dan organisasi yang *klien*-nya lebih dari seribu perusahaan yang tersebar di Amerika dan Kanada, serta Ayman Sawaf Seorang eksekutif, pengusaha, dan CEO organisasi pelatihan menyatakan bahwa integritas merupakan sebuah kedalaman dan perluasan dari kejujuran emosi. Oleh karenanya, integritas akan mengungkapkan suatu proses penyatuan bukan hanya sebagai karya ataupun gagasan melainkan diiringi dengan dorongan perasaan yang kuat yang mendasarkan pada prinsip kerja. Integritas dapat dikatakan sebagai suatu panggilan diri untuk mendengarkan suatu hati terdalam dan mengarahkan diri untuk menghimpun keberanian guna

15 Ratminto dan Atik Septi Winarsih, *Manajemen Pelayanan: Pengembangan Model Konseptual, Penerapan Citizen's Charter dan Standar Pelayanan Minimal*, XV (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2018), 127.

16 Mark Gosling dan Heh Jason Huang, "The fit between integrity and integrative social contracts theory," *Journal of Business Ethics* 90, no. SUPPL 3 (2009): 407-17, <https://doi.org/10.1007/s10551-010-0425-1>.

menerapkannya daya praktik. Menurut Stephen R. Covey penulis buku best seller *the 7 Habit on Highly Effective People*, integritas mencakup tidak kurang adalah kejujuran, kejujuran yang menyatakan suatu kebenaran, dengan kata lain segala sesuatu yang menyatakan kesamaan antara relaita dengan kata-kata adalah integritas. Integritas pada dasarnya merupakan penilaian kita terhadap diri kita sendiri. Integritas akan menggerakkan seseorang untuk memaksimalkan kemampuan dan komitmen seseorang dengan menjalankan segala ucaoran yang sudah dilontarkan.¹⁷

Integritas adalah kehormatan itu sendiri, pribadi yang menghormati dirinya sendiri akan membentuk karakter yang beretik dan akan meningkatkan pertumbuhan proaktif. Seperti halnya Covey, Cooper dan Sawaf menyatakan hubungan antara integritas dan kejujuran. Menurut keduanya, orang tidak dapat memiliki integritas tanpa sikap jujur, tetapi orang bisa bersikap jujur walaupun memiliki tingkat integritas rendah. Dengan kata lain, orang dapat bersikap jujur tanpa pernah melibatkan diri dalam kerja keras menghayati mana yang benar dan mana yang salah dalam tiap situasi.

Integritas bisa dikatakan sebagai kesatuan antara perbuatan dengan perkataan atau ketepatan antara perilaku terhadap ucapan yang telah dijanjikan. Seseorang yang berintegritas merupakan seseorang yang secara konsisten menjunjung tinggi pada apa yang telah dikatakannya, terhadap apa yang telah dijanjikan untuk dilaksanakan atau dibuktikan melalui tindakan nyata. Namun, ketika seseorang melakukan kejujuran, maka hal itu bisa diartikan sebagai arus yang mengikuti perasaan kuat dari dalam lubuk hati yang muncul dari pusat kecerdasan emosional sesuai dengan realita. Integritas secara individual akan menghasilkan sebuah kepercayaan yang besar dari

17 Frédérique Six dan Alan Lawton, "Towards a theory of integrity systems: A configurational approach," *International Review of Administrative Sciences* 79, no. 4 (2013): 639–58, <https://doi.org/10.1177/0020852313501124>.

orang lain. Apabila seseorang tidak memiliki integritas dalam dirinya, maka bisa berpotensi menghancurkan kepercayaan seseorang atau bahkan lembaganya. Oleh karenanya, membangun kepercayaan, sehingga merupakan perilaku efektif membangun karier seseorang.

Michael Zwell dalam bukunya *Creating A Culture of Competence* mengatakan bahwa ketika manusia memiliki nilai kompetensi yang menyatakan refleksi dirinya berarti ia memiliki integritas dan keyakinan. Dalam suatu perusahaan atau organisasi, ukuran dari kompetensi integritas dapat ditemukan melalui sejumlah kinerja dan prestasi yang telah diraih. Orang-orang yang demikian biasanya memiliki kecenderungan untuk menerima dan mengambil risiko untuk dirinya sendiri atas sebuah peristiwa. Integritas dan kejujuran merupakan alat ukur paling penting dalam membangun kredibilitas dengan seseorang. Kredibilitas seseorang dapat diukur melalui tingkat kejujurannya.

Kredibilitas ini berasal dari kata *credo* yang artinya percaya. Orang yang memiliki kredibilitas tinggi dapat diartikan sebagai orang yang memiliki potensi untuk sangat dipercayai. Perkataan yang dilontarkan akan sesuai dengan data lapangan sehingga mampu merealisasikan sesuatu yang telah diyakini maupun dijanjikan. Kredibilitas ini akan menjadi kompetensi seseorang sehingga ia mampu untuk terjun ke dunia karier. Jika seseorang menginginkan dirinya menjadi seorang pemimpin yang berhasil, maka kredibilitas dan integritasnya harus memadai. Banyak lembaga internasional telah melakukan survei berkali-kali terkait dengan manajemen kepemimpinan dan karakteristik pemimpin yang berhasil dan dikagumi. Hasilnya menyatakan bahwa seorang pemimpin yang jujur dengan tingkat integritas yang tinggi selalu memiliki skor paling besar di antara yang lainnya. Urutan kompetensi dari seorang pemimpin

dapat dinilai dari: 1) Integritas 2) Kecakapan 3) Sikap kepemimpinannya.¹⁸

Integritas erat memiliki keterkaitan sangat tinggi dengan "etika" dan "moralitas". Perbedaan yang terlihat dari kedua kata tersebut adalah bahwa moral memiliki pengertian secara umum untuk menekankan karakter dan sifat seseorang yang khusus. Misalnya: rasa kasih, kebajikan-kebajikan, kebesaran hati, kemurahan hati, dan sebagainya. Semua itu menjadi unsur-unsur moral yang penting, sekalipun dalam pelaksanaannya hal-hal tersebut tidak terdapat dalam hukum. Moral yang dilandasi oleh karakter akan cenderung fokus kepada hal-hal yang dikira istimewa dalam diri seseorang. Fungsi dari etika di sini untuk mengetahui atau mendefinisikannya moral berdasarkan suatu usaha yang sistematis.¹⁹

Menurut Development Dimensions Internasional (DID), integritas adalah bentuk penerimaan dalam norma norma sosial, moral, dan organisasional. Sementara itu Hay Consultant mengatakan bahwa integritas merupakan sebuah konsistensi. Konsistensi ini terjadi karena adanya tindakan yang diyakini seseorang. Keyakinan tersebut kemudian memunculkan keberanian untuk mengutarakan maksud dari gagasan dan perasaannya secara utuh, terbuka, dan langsung dengan tetap menghargai pendapat orang lain. Hasilnya orang yang konsisten tersebut akan mampu melewati segala macam tantangan sekalipun dalam situasi sesulit apapun (*integrity implies that one's actions are consistent with what one say is important; that is, he or she walks the talk'. Communicates intentions, ideas and feeling openly and directly and welcomes openness and honesty, even in difficult negotiations with external parties*).²⁰ Dari beberapa

18 Sudarmanto, Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM: Teori, Dimensi Pengukuran, dan Implementasi dalam Organisasi (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2018), 75–80.

19 Simorangkir, Etika : Bisnis, Jabatan, Dan Perbankan (Jakarta: Rineka Cipta, 2003).

20 Burhanuddin Abdullah, Budaya Kerja Perbankan (Jakarta: LP3ES, 2006).

pernyataan di atas dapat disimpulkan bahwa esensi dari integritas adalah kejujuran, ketulusan, dan kesediaan untuk memenuhi standar moral yang sesuai dengan kebiasaan dan perkataan yang sesuai.

2) Nilai Integritas

Setiap orang memiliki hak dalam bertindak. Tindakan seseorang sangat mencerminkan karakter atau kepribadiannya dalam sehari-hari, karena hal tersebut sebanding dengan kualitas nilai integritas yang dimiliki seseorang. Kemendikbud mengemukakan bahwa nilai integritas merupakan nilai yang mengupayakan seseorang menjadi dirinya sendiri selaras dengan apa yang telah ia katakan, tindakan, dan kerjakan. Komitmen ini dipenuhi dengan kesetiaan pada hal-hal yang berbau nilai-nilai kemanusiaan dan moral (integritas moral). Subnilai integritas antara lain kejujuran, komitmen moral, anti korupsi, keadilan, tanggung jawab, keteladanan, cinta pada kebenaran, setia, dan menghargai martabat individu (terutama penyandang disabilitas).²¹

Sub-nilai integritas yang pertama yaitu kejujuran. Sub nilai integritas yang kedua yaitu cinta pada kebenaran. Cinta pada kebenaran adalah perilaku yang menjadikan dirinya untuk selalu bertindak sesuai dengan kebenaran. Sub-nilai integritas yang ketiga yaitu setia. Setia merupakan perilaku yang berpegang teguh terhadap pendirian. Sub-nilai integritas yang keempat yaitu komitmen moral. Komitmen moral merupakan perilaku yang berupaya menjadikan dirinya untuk konsisten dalam bertindak sesuai dengan moral yang baik. Sub-nilai integritas yang kelima yaitu anti korupsi. Anti korupsi merupakan perilaku untuk tidak mendukung adanya korupsi yang dapat merugikan banyak orang. Sub-nilai yang keenam yaitu keadilan. Keadilan merupakan suatu tindakan yang memberikan

21 Kemendikbud, Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan nomor 22 tahun 2016, tentang Standar Proses. (Jakarta: Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, t.t.).

perlakuan terhadap sesuatu dengan kadar yang sama dan sesuai dengan kebutuhan. Sub-nilai integritas yang ketujuh yaitu tanggung jawab. Tanggung jawab merupakan perilaku seseorang untuk melaksanakan sesuai dengan tugas dan kewajibannya. Sub-nilai integritas yang kedelapan adalah keteladanan. Keteladanan merupakan perilaku seseorang yang dapat dijadikan contoh bagi orang-orang di sekitarnya. Subnilai integritas yang terakhir adalah menghargai martabat individu. Menghargai martabat individu berarti menghargai adanya pengakuan persamaan derajat sesama manusia. Pengakuan persamaan derajat diwujudkan supaya menjadikan hubungan sesama manusia dapat selaras dan seimbang.²²

Nilai integritas menurut Mayasari merupakan nilai paling dasar untuk menunjukkan etika perilaku seseorang yang sepenuhnya dapat dipertanggungjawabkan. Nilai integritas dapat diukur dari tindakan atau perilaku seseorang, ketika karakter seseorang sudah sesuai dengan nilai integritas, maka ia akan mengabdikan dirinya dalam hal-hal baik. Orang yang memiliki nilai karakter integritas cenderung menjadi sangat tekun, rajin, ulet, disiplin, berani, berjuang, tidak pernah menyerah, jujur, bertanggung jawab, dan berjiwa kesatria dalam mempertanggungjawabkan semua perbuatan serta tindakan tanpa takut.

Integritas adalah salah satu nilai moral yang sangat penting dalam kehidupan pribadi, profesional, dan sosial. Nilai-nilai integritas mencerminkan kemampuan seseorang untuk berpegang pada prinsip-prinsip etika, kejujuran, dan moralitas. Berikut beberapa nilai-nilai integritas yang umumnya diakui dan penting dalam berbagai konteks:

1. Kehormatan: Kehormatan adalah nilai integritas yang mengacu pada kemampuan seseorang untuk berpegang pada prinsip-prinsip moral dan etika yang benar, bahkan ketika tidak ada yang

22 Kemendikbud.

mengawasi. Orang yang berintegritas tinggi akan menjunjung tinggi nilai-nilai kehormatan dalam tindakan dan keputusan mereka.

2. Keterbukaan: Keterbukaan melibatkan transparansi dalam komunikasi dan tindakan. Individu yang memiliki integritas tinggi akan selalu berusaha untuk menjaga keterbukaan dalam interaksi mereka, tidak menyembunyikan informasi yang penting, dan tidak melakukan hal-hal yang mengecewakan orang lain.
3. Kejujuran: Kejujuran adalah nilai paling mendasar dalam integritas. Ini berarti selalu mengatakan yang sebenarnya dan tidak menipu, memanipulasi, atau berbohong. Orang yang jujur dihormati karena kejujuran mereka.
4. Tanggung Jawab: Tanggung jawab adalah nilai integritas yang menunjukkan bahwa individu bertanggung jawab atas tindakan dan keputusan mereka. Mereka menerima konsekuensi dari tindakan mereka, baik yang baik maupun buruk.
5. Kepatuhan Hukum: Nilai ini mencakup kepatuhan terhadap hukum dan peraturan yang berlaku. Orang yang memiliki integritas tinggi mematuhi hukum dan peraturan, dan tidak terlibat dalam tindakan ilegal atau tidak etis.
6. Rasa Adil: Rasa adil adalah nilai yang mencerminkan perlakuan yang adil terhadap semua orang tanpa memandang latar belakang, ras, agama, atau orientasi seksual. Orang yang berintegritas tinggi berusaha untuk tidak memihak dan tidak membedakan.
7. Kepatuhan Terhadap Nilai-Nilai Etika: Nilai-nilai etika adalah pedoman moral yang digunakan untuk memandu tindakan dan keputusan. Integritas mencakup ketaatan terhadap nilai-nilai etika ini, bahkan ketika situasi sulit.
8. Kesetiaan: Kesetiaan melibatkan komitmen untuk menjalankan janji dan kewajiban yang telah diambil, seperti dalam hubungan pribadi, profesional, atau organisasi. Orang yang berintegritas akan selalu menjaga kesetiaan mereka.

9. Rasa Malu: Rasa malu adalah perasaan ketika seseorang merasa bersalah atas tindakan yang tidak etis. Nilai ini mendorong individu untuk memilih tindakan yang benar dan menghindari yang salah.
10. Rasa Hormat: Rasa hormat terhadap diri sendiri dan orang lain adalah nilai integritas yang menghargai martabat manusia. Orang yang memiliki integritas akan menjaga rasa hormat ini dalam interaksi mereka.²³

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

3) Indikator Perilaku Integritas

Penggambaran tentang orang yang memiliki integritas dapat dilihat dari perilaku seseorang tersebut. Integritas yang melekat pada individu merupakan bagian dari proses kehidupan. Redjeki & Heridiansyah mengemukakan bahwa ada delapan indikator perilaku yang berintegritas, yaitu:

23 R. Mayasari, I., Wiadi, I., Maharani, A. and Pramono, "Penerapan nilai integritas dan perspektif gender dalam perilaku beretika," *Jurnal Bisnis dan Ekonomi Kinerja* 16, no. 2 (2012): 153–79.

1) Konsisten antara ucapan dan Tindakan

Konsistensi antara ucapan dan tindakan adalah prinsip etika yang menekankan pentingnya mempertahankan keselarasan antara apa yang kita katakan dan apa yang kita lakukan dalam kehidupan sehari-hari. Ini berarti bahwa kita harus selalu berusaha untuk menjaga keselarasan antara kata-kata kita dan perilaku kita, sehingga orang dapat mempercayai kita dan menganggap kita sebagai individu yang dapat diandalkan.

2) Bertanggung jawab dengan segala sesuatu yang sudah dilakukan

Bertanggung jawab dengan segala sesuatu yang sudah dilakukan adalah konsep etika yang menekankan pentingnya mengakui, menerima konsekuensi, dan mengelola hasil dari tindakan dan keputusan kita dalam kehidupan sehari-hari. Hal ini melibatkan pemahaman bahwa kita bertanggung jawab atas tindakan kita, baik yang positif maupun yang negatif, serta kesiapan untuk menghadapi dampak dari tindakan tersebut.

3) Mendapatkan rasa hormat dari orang lain karena kualitas pribadinya, bukan karena lainnya

Mendapatkan rasa hormat dari orang lain karena kualitas pribadi, bukan karena faktor-faktor lainnya, merupakan pencapaian yang penting dalam membangun hubungan yang sehat dan berkelanjutan dengan orang lain. Ini menekankan nilai-nilai positif yang seseorang miliki dan bagaimana seseorang berinteraksi dengan dunia sekitarnya.

4) Tidak membeda-bedakan seseorang yang ada hanya mendorong semua orang untuk melakukan kebenaran

Tidak membeda-bedakan seseorang dan mendorong semua orang untuk melakukan kebenaran adalah prinsip etika yang menekankan pentingnya memperlakukan semua individu dengan adil dan setara, tanpa memandang perbedaan mereka, dan mengajak semua orang untuk bertindak sesuai dengan nilai-nilai yang benar atau etika yang diakui.

5) Mematuhi peraturan dan etika berorganisasi

Mengikuti peraturan dan etika organisasi adalah prinsip dasar dalam menjaga integritas dan kualitas hubungan dalam konteks berorganisasi, baik itu di lingkungan bisnis, lembaga pemerintah, lembaga non-profit, atau organisasi lainnya.

6) Patuh terhadap prinsip moral yang ada dalam lingkungan masyarakat

Patuh terhadap prinsip moral yang ada dalam lingkungan masyarakat adalah suatu sikap atau perilaku yang mencerminkan penghargaan terhadap norma-norma moral, nilai-nilai etika, dan aturan sosial yang berlaku dalam masyarakat tempat individu tinggal atau berinteraksi. Hal ini melibatkan kesadaran individu terhadap prinsip-prinsip moral yang dianut oleh masyarakatnya dan komitmen untuk mengikuti nilai-nilai ini dalam tindakan dan perilaku mereka.

7) Berkomitmen dengan prinsip-prinsip kebenaran

Berkomitmen dengan prinsip-prinsip kebenaran adalah sikap di mana seseorang berusaha keras untuk mematuhi nilai-nilai dan prinsip-prinsip yang benar, baik, dan etis dalam tindakan dan keputusan mereka. Ini mencakup tekad kuat untuk tidak mengambil jalan pintas atau bertindak secara tidak jujur, serta untuk selalu mengikuti prinsip-prinsip moral dan etika yang dianggap benar oleh individu atau masyarakatnya.

8) Jujur.

Jujur adalah salah satu nilai etika yang sangat penting dalam interaksi sosial dan individu. Ini mencerminkan kualitas karakter di mana seseorang berbicara dan bertindak dengan kebenaran, tanpa menyembunyikan atau memanipulasi informasi.

Delapan indikator perilaku integritas tersebut dapat menjadi ciri-ciri yang dijadikan patokan untuk mencari tahu bahwa orang tersebut berintegritas atau tidak dan menjadi contoh teladan bagi diri sendiri maupun orang lain. Cara bertindak yang jujur dan konsisten, tidak mudah tergoda dengan hal-hal yang menyimpang, serta mampu bertanggung

jawab penuh atas tindakan yang telah dilakukan dan menjadi inspirasi positif bagi rekan-rekan di dekatnya. Selain itu ia akan mampu memberi pengaruh dalam kehidupan orang-orang di sekitarnya.

Berdasarkan pendapat ahli mengenai indikator perilaku integritas tersebut, dapat disimpulkan bahwa indikator-indikator perilaku integritas tersebut menggambarkan bahwa seseorang yang berintegritas adalah ia yang dapat bertanggung jawab dan diandalkan secara konsisten karena perilakunya, tanpa harus merasa malu untuk menyebarkan keyakinannya. Integritas secara aktif terinternalisasi sebagai kejujuran dan kebenaran dari tindakan seseorang, serta rasa keutuhan dan keseimbangan dalam menegakan keyakinan moralnya.²⁴

4) Ciri-ciri Orang Berperilaku Integritas

Integritas tidak dapat dipisahkan dengan konsep kejujuran, konsep dasar kejujuran, bersikap otentik dalam segala tindakan, yang merupakan nilai utama dari keteladanan nabi Muhammad saw dengan sebutan beliau yaitu Al-Amin atau dapat dipercaya. Iqbal menjelaskan bahwa dalam surat Ali Imran ayat 104 yang berbunyi:

“Dan hendaklah ada diantara kamu segolongan umat yang menyeru kepada kebajikan, menyuruh kepada yang ma’ruf, dan mencegah dari yang munkar, merekalah orang-orang yang beruntung.”

Seseorang yang telah memilih jalan kebenaran akan selalu berada di jalur yang bermoral sehingga ketika menyimpang akan muncul perasaan bersalah. Kebajikan ini menjadi benteng seseorang dari buruknya pengaruhnya luar yang dapat menggoda. Kebajikan ini merupakan

24 J. Sri-Redjeki, D. P., Heridiansyah, “Memahami Sebuah Konsep Integritas.,” Jurnal STIE Semarang 5, no. 3 (2013): 1–14.

perkembangan dari sifat jujur, dapat dipercaya, bertanggung jawab, dan berintegritas tinggi.²⁵ Orang yang berintegritas dapat diketahui dengan berbagai ciri- ciri yang teladan. Redjeki & Heridiansyah mengemukakan bahwa ciri-ciri orang yang berintegritas ditandai oleh: 1) perkataan dan perbuatan hanyalah satu dan konsisten, bukan seorang yang perkataannya tidak dapat dipegang atau dipercaya atau diikuti, yang dalam bahasa Jawa yaitu *mencla-mencle atau esuk dele sore tempe*, 2) seseorang yang berintegritas bukan pula tipe manusia dengan banyak wajah dan penampilan disesuaikan dengan motif atau kepentingan pribadi seseorang tersebut.²⁶

Ciri-ciri yang diperlihatkan oleh orang yang berintegritas tinggi menurut Gea Atos Antonius diantaranya yaitu:

- 1) Menyadari bahwa hal kecil juga merupakan sesuatu yang penting sehingga sangat mudah untuk menghargai. Menyadari bahwa hal-hal kecil juga memiliki pentingan adalah suatu sikap atau pandangan yang menekankan makna dari aspek-aspek kecil, sederhana, atau sehari-hari dalam kehidupan. Ini mencerminkan apresiasi terhadap detail dan elemen yang sering terlupakan, namun memiliki dampak yang signifikan dalam membentuk pengalaman kita. Dengan menyadari bahwa hal kecil juga memiliki nilai dan penting, kita dapat mengembangkan rasa penghargaan yang lebih dalam terhadap kehidupan sehari-hari, hubungan, pekerjaan, dan pencapaian. Ini membantu kita hidup dengan lebih besar kebahagiaan dan makna dalam setiap langkah yang kita ambil.
- 2) Dapat menemukan hal-hal yang benar ketika orang lain hanya melihat sisi kesalahannya saja. Dapat menemukan hal-hal yang benar ketika orang lain hanya melihat sisi kesalahannya saja adalah kemampuan untuk melihat situasi atau individu secara lebih holistik dan adil. Ini

25 Abu Muhammad Iqbal, Konsep Pemikiran Al-Ghazali tentang Pendidikan (Madiun: Jaya Star Nine, 2013).

26 Sri-Redjeki, D. P., Heridiansyah, "Memahami Sebuah Konsep Integritas."

mencerminkan kemampuan untuk tidak terjebak dalam prasangka atau sikap negatif terhadap orang atau situasi tertentu. Kemampuan untuk melihat hal-hal yang benar dalam situasi yang kompleks atau dalam individu yang sering dianggap salah adalah tanda kepemimpinan yang bijaksana dan sikap sosial yang positif. Ini membantu dalam membangun hubungan yang kuat dan berkontribusi pada pemecahan masalah yang lebih baik dalam berbagai konteks.

- 3) Bertanggung jawab dengan segala hal. Bertanggung jawab dengan segala hal adalah sikap atau prinsip yang menekankan kewajiban untuk mengambil tanggung jawab terhadap tindakan, keputusan, dan konsekuensi yang muncul dari setiap aspek dalam kehidupan seseorang. Ini mencerminkan komitmen untuk menjalankan peran dan tugas dengan itikad baik serta menghadapi konsekuensi positif maupun negatif yang mungkin timbul. Sikap untuk bertanggung jawab dengan segala hal adalah kualitas yang dihargai dalam banyak aspek kehidupan, dan itu menciptakan dasar yang kuat untuk kesuksesan dan hubungan yang sehat.
- 4) Dapat menciptakan rasa kepercayaan. Menciptakan rasa kepercayaan adalah kemampuan untuk membangun dan memelihara kepercayaan orang lain terhadap diri kita. Kepercayaan adalah unsur kunci dalam hubungan personal dan profesional, dan itu dapat dibangun melalui perilaku, sikap, dan komunikasi yang konsisten. Menciptakan rasa kepercayaan memerlukan waktu dan upaya yang konsisten. Namun, kepercayaan adalah aset yang sangat berharga dalam hubungan dan dapat menciptakan dasar yang kuat untuk kerja sama dan kesejahteraan bersama.
- 5) Menepati janji karena kesesuaian antara ucapan dengan tindakan menjadi prioritas. Hal tersebut merupakan prinsip yang menunjukkan bahwa seseorang memberikan komitmen dan mematuhi janji-janji yang dibuat dengan itikad baik dan konsisten dengan apa yang telah diucapkan. Ini mencerminkan tingkat integritas dan kepercayaan yang

tinggi dalam interaksi sosial dan profesional. Mengutamakan kesesuaian antara ucapan dengan tindakan dan menepati janji merupakan prinsip yang kuat dalam membentuk lingkungan yang lebih terpercaya, produktif, dan harmonis. Ini adalah nilai yang mendorong kejujuran, integritas, dan kepercayaan dalam hubungan manusia.

- 6) Peduli terhadap kebaikan sekecil apapun kebaikannya. Peduli terhadap kebaikan adalah sikap yang menunjukkan perhatian dan penghargaan terhadap tindakan baik yang mungkin terlihat sepele atau kecil dalam kehidupan sehari-hari. Ini mencerminkan sikap positif dan apresiasi terhadap tindakan baik, tidak peduli seberapa kecilnya. Peduli terhadap kebaikan sekecil apapun adalah sikap yang merangsang kebahagiaan, menguatkan hubungan, dan menciptakan budaya positif di dalam komunitas atau masyarakat. Itu membutuhkan kemampuan untuk melihat kebaikan bahkan dalam hal-hal sederhana, dan merupakan nilai yang sangat dihargai dalam banyak budaya.
- 7) Jujur dan rendah hati. Jujur dan rendah hati adalah dua nilai yang berhubungan erat dan mencerminkan integritas, kejujuran, dan sikap positif dalam interaksi sosial. Jujur berarti selalu berbicara yang benar dan tidak berbohong, baik dalam kata-kata maupun dalam tindakan. Ini mencerminkan integritas yang tinggi dan kepercayaan yang kuat. Sedangkan orang yang rendah hati adalah mereka yang selalu terbuka untuk belajar dari orang lain dan situasi. Mereka tidak menganggap diri mereka sebagai yang paling pintar atau berpengetahuan paling banyak. Kombinasi antara kejujuran dan rendah hati menciptakan individu yang tidak hanya jujur dan adil dalam interaksi mereka, tetapi juga mampu berkolaborasi dengan baik, belajar dari orang lain, dan membangun hubungan yang kuat dan saling menghormati. Keduanya adalah sifat yang sangat dihargai dalam berbagai aspek kehidupan, baik dalam konteks pribadi maupun profesional.

- 8) Bertindak bagaikan tengah diawasi, sehingga dapat maksimal dalam melaksanakan. Perilaku tersebut mencerminkan sikap dan perilaku di mana seseorang menjalankan tugas atau tindakan mereka dengan tingkat perhatian, disiplin, dan itikad baik yang tinggi, seolah-olah mereka selalu diawasi atau diperhatikan oleh orang lain. Prinsip bertindak seperti tengah diawasi menciptakan dasar untuk integritas, kualitas, dan tanggung jawab dalam pekerjaan atau tugas apa pun. Ini juga mencerminkan sikap profesional yang dihargai dalam berbagai konteks, termasuk di tempat kerja.
- 9) Konsisten, yaitu suatu konsep yang mengacu pada tindakan, perilaku, atau keputusan yang selalu dilakukan dengan pola yang sama atau tidak berubah dari waktu ke waktu. Konsistensi mencerminkan kualitas atau karakteristik individu atau situasi yang dapat diandalkan, dapat diprediksi, dan berjalan sesuai dengan standar yang telah ditetapkan. Konsistensi merupakan sifat yang sangat dihargai dalam berbagai aspek kehidupan, termasuk dalam hubungan pribadi, profesional, dan dalam mencapai tujuan dan visi pribadi. Ini menciptakan dasar untuk keandalan, kejujuran, dan integritas. Ciri-ciri orang yang berintegritas akan lebih mengetahui cara bertindak yang baik dan benar sesuai dengan moral.²⁷

Berdasarkan pendapat para ahli tersebut tentang ciri-ciri orang berintegritas, dapat disimpulkan bahwa orang yang memiliki integritas dalam dirinya adalah ia yang jujur dalam berkata dan bertindak, konsisten, berperilaku apa adanya, dapat dipercaya, bertanggung jawab penuh dengan yang diperbuat sehingga dapat dikatakan mampu menjadi panutan bagi orang-orang di sekitar. Berperilaku integritas bukanlah sesuatu yang mudah, perlu menumbuhkannya melalui usaha dan konsistensi secara terus-menerus. Penting bagi seseorang yang ingin memiliki integritas

²⁷ Antonius Atos, "Keunggulan Pribadi Tangguh," *Character Building Journal* 3, no. 1 (2006): 16–26.

untuk memperhatikan dirinya dalam membangun sikap (rohani) selalu setia pada kebaikan yang benar.

b) Profesionalitas

1) Definisi Profesionalitas

Profesionalitas merupakan akar kata dari “professional” yang menurut Webster telah dijelaskan sebagai “*vocation that requires learning rather than work with the hands*” atau “*learned vocation*” atau “*one who engages in a learned vocation*”. Menurut Mudhofir profesional ialah sebuah istilah bagi tingkatan kemampuan seseorang dalam melakukan suatu hal. Dipertegas lagi oleh Hikmat menjekaskan bahwa profesional ialah seseorang yang melakukan pekerjaan dengan efektif, cepat, inovatif, bebas, dan berpegang teguh terhadap etika kerja²⁸. Profesionalisme menjadi salah satu ideologi dalam sebuah pekerjaan dengan tujuan utamanya yakni visi dan misi yang direncanakan dapat terwujud dengan baik keteladanan diperlukan sebagai gaya hidup.²⁹ Kehadiran pada setiap keberangkatan di kantor bukan karena terpaksa, bukan karena aturan, melainkan karena telah menjadi kebiasaan dan melekat sebagai gaya hidup. Presensi kehadiran hanya media media administrasi tidak lebih untuk mengatus disiplin pegawai, bukan justru untuk ditakuti. Dikarenakan orang yang profesional akan melakukan tugas dan kewajibannya dengan penuh kedisiplinan, memiliki orientasi untuk selalu mencapai hasil yang memuaskan dan integritas kerja yang kuat dalam menjalankan visi serta misi organisasi.³⁰

28 Hosidin Hosidin, “Profesionalitas Dan Pengawasan Dalam Mempengaruhi Kinerja Pegawai Dinas Pendidikan Dan Kebudayaan Kabupaten Musi Banyuasin,” *Jurnal Ecoment Global : Kajian Bisnis Dan Manajemen* 4, no. 1 (2 Februari 2019): 43–52, <https://doi.org/10.35908/jeg.v4i1.571>.

29 Julia Evetts, “Professionalism: Value and ideology,” *Current Sociology* 61, no. 5–6 (2013): 778–96, <https://doi.org/10.1177/0011392113479316>.

30 Ratminto dan Winarsih, *Manajemen Pelayanan: Pengembangan Model Konseptual, Penerapan Citizen’s Charter dan Standar Pelayanan Minimal*, 125.

Adanya perkembangan teknologi dan pengetahuan yang begitu cepat sekarang ini sangat memerlukan adanya tenaga kerja yang profesional dalam menjalankan setiap program. Para tenaga kerja yang telah profesional akan memberikan jaminan kesuksesan yang lebih besar bagi perusahaan atau organisasi dibandingkan tenaga kerja yang tidak profesional. Tenaga kerja yang profesional akan menjadikannya selalu memiliki orientasi terhadap hasil, di mana hal ini berpengaruh terhadap tingkat integritas etika dan moral ketika menjalin hubungan dengan orang lain. Adapun beberapa nilai dasar dari sikap profesional ini di antaranya memiliki komitmen dan konsisten, bertanggung jawab dan wewenang, profesional dan integritas, teratur dan disiplin bekerja serta menguasai teknologi dan pengetahuan.

Profesional merupakan pekerjaan yang dilakukan demi meraih penghasilan dengan memerlukan adanya keahlian atau kecakapan tertentu yang menjadi standar dalam profesi tersebut. Nana Sudjana dalam Kunandar menyatakan bahwa profesionalitas adalah pekerjaan yang hanya bisa dilakukan oleh ahli khusus yang telah dipersiapkan untuk hal tersebut.³¹ Kemudian Ali Mudlofir mengutip pernyataan Howard M. Vollmer dan Donald L. Mills dalam Sudarwan Danim dengan berpendapat bahwa profesi adalah pekerjaan yang menuntut adanya kemampuan intelektual khusus melalui proses pembelajaran dan pelatihan yang panjang demi meraih sebuah keterampilan dan keahlian yang layak agar dapat memberikan *advis* pada orang lain dan memperoleh upah atau gaji dalam jumlah tertentu.³² Dari pemikiran tersebut, disimpulkan bahwa profesionalisme merupakan tindakan yang disertai dengan kemampuan yang memiliki kualitas tertentu sebagai kompetensi dari sebuah profesi.

31 Kunandar, Guru Profesional Implementasi Kurikulum Toingkat Satuan Pendidikan (KTSP) dan Sukses Dalam Sertifikasi Guru (Jakarta: PT Rajagrafindo Persada, 2007).

32 Ali Mudlofir, Pendidik Profesional (Jakarta: Rajawali Pers, 2013).

2) Karakteristik Profesionalisme

Karakter seorang profesional dapat diketahui melalui beberapa ciri. Berikut adalah ciri-ciri ketika seseorang memiliki profesionalisme dalam dirinya menurut para ahli:

Sritomo Wignjosoebroto menyatakan bahwa karakteristik orang yang profesional adalah sebagai berikut:

a. Selalu memberi yang terbaik

Selalu memberi yang terbaik sebagai aspek dari profesionalitas adalah komitmen untuk memberikan upaya maksimal, kualitas, dan hasil terbaik dalam setiap tugas, proyek, atau pekerjaan yang dijalankan sebagai seorang profesional. Ini mencerminkan sikap dan perilaku yang menciptakan standar tinggi dalam kinerja dan pelayanan yang diberikan dalam lingkungan kerja atau dalam konteks profesional lainnya.

b. Orientasinya adalah kepuasan pelanggan

Orientasi pada kepuasan pelanggan sebagai aspek dari profesionalitas adalah sikap dan praktek yang menekankan pentingnya memahami, memenuhi, dan melebihi ekspektasi pelanggan dalam konteks pekerjaan atau bisnis. Ini mencerminkan komitmen untuk memberikan pelayanan atau produk yang memuaskan pelanggan serta membangun hubungan yang baik dengan mereka.

c. Antusiasme dan vitalitas yang tinggi dalam bekerja

Antusiasme dan vitalitas yang tinggi dalam bekerja sebagai aspek dari profesionalitas adalah sikap dan perilaku yang mencerminkan semangat, kegairahan, dan energi positif yang kuat dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab profesional. Hal ini mencakup komitmen untuk melakukan pekerjaan dengan semangat yang tinggi, berkontribusi secara maksimal, dan menciptakan lingkungan kerja yang positif.

d. Suka sekali belajar

Suka belajar sebagai aspek dari profesionalitas adalah kemauan dan hasrat untuk terus meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan pemahaman dalam lingkungan kerja atau dalam konteks profesional lainnya. Ini mencerminkan komitmen untuk pembelajaran sepanjang hayat, pengembangan diri, dan meningkatkan kinerja dalam pekerjaan.

e. Mengabdikan sepenuhnya pada profesi

Mengabdikan sepenuhnya pada profesi sebagai aspek dari profesionalitas adalah komitmen yang mendalam untuk memberikan kontribusi maksimal dalam pekerjaan atau karier yang dijalani. Ini mencerminkan rasa tanggung jawab yang tinggi terhadap profesi, organisasi, atau bidang pekerjaan, dan komitmen untuk menjalankannya dengan integritas, dedikasi, dan penuh rasa hormat.

f. Mencintai profesinya

Mencintai profesinya sebagai aspek dari profesionalitas adalah sikap dan perasaan yang mendalam terhadap pekerjaan atau karier yang dijalani. Ini mencerminkan komitmen yang kuat, gairah, dan kebanggaan dalam melakukan tugas dan tanggung jawab yang terkait dengan profesi tersebut.

g. Melayani dengan altruistik

Melayani dengan altruisme (kebaikan tanpa pamrih) sebagai aspek dari profesionalitas adalah sikap dan perilaku yang menekankan pentingnya membantu, mendukung, dan memberikan manfaat kepada orang lain atau masyarakat, tanpa memikirkan keuntungan pribadi. Ini mencerminkan komitmen untuk mengedepankan kepentingan orang lain dan melayani dengan niat yang tulus dalam lingkungan kerja atau dalam konteks profesional lainnya.

h. Sempurna dalam melakukan tugasnya karena memiliki kompetensi yang tinggi

Kemampuan untuk melakukan tugas dengan sempurna karena memiliki kompetensi yang tinggi adalah salah satu aspek penting dari profesionalitas. Ini mencerminkan tingkat keunggulan dalam pengetahuan, keterampilan, dan pemahaman yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan dengan sangat baik.

Pendapat Soetedjo menjelaskan bahwa seseorang yang tergabung dalam badan/lembaga akan dikatakan profesional apabila telah memenuhi tiga kriteria berikut, yaitu:

- a. Memiliki keahlian dalam menyelesaikan tugas sesuai kemampuannya. Keahlian ini meliputi kemampuan untuk mengidentifikasi, merencanakan, dan mengeksekusi tugas sesuai dengan tingkat pengetahuan, keterampilan, dan kapabilitas individu. Ini mencerminkan kesadaran akan kemampuan diri sendiri, penghargaan terhadap batasan pribadi, dan komitmen untuk memberikan hasil yang sebaik mungkin dalam kerangka tersebut.
- b. Memiliki standar baku dalam bidang profesi baik itu perorangan maupun lembaga. Hal ini mengacu pada adopsi dan pematuhan terhadap pedoman, etika, dan praktik terbaik yang telah ditetapkan untuk menjaga dan meningkatkan kualitas layanan atau hasil dalam suatu bidang pekerjaan atau industri. Ini membantu menciptakan konsistensi, profesionalitas, dan kepercayaan dalam pekerjaan yang dilakukan.
- c. Wajib bagi seorang profesional untuk menjalankan kode etik atau etika profesi. Hal ini mencerminkan komitmen untuk menjalankan tugas dan tanggung jawab dengan integritas, moralitas, dan prinsip-prinsip etika yang telah ditetapkan oleh profesi tersebut. Ini bertujuan untuk melindungi kepentingan klien, masyarakat, dan

menjaga profesionalitas serta reputasi individu dan profesi secara keseluruhan.

Dari pendapat-pendapat yang disampaikan di atas, dapat ditarik benang merah bahwa seorang profesional atau ahli, dapat disimpulkan memiliki ciri berikut:

- a. Dedikasi yang tinggi untuk melayani kepentingan umum/publik
- b. Mempunyai keahlian khusus agar tugasnya dapat dijalankan sesuai dengan bidang profesinya.
- c. Mengikuti sebuah lembaga atau organisasi
- d. Dapat menjalankan tugas secara perorangan maupun kelembagaan/badan, sesuai standar baku yang berlaku.
- e. Paham dan menjalankan kode etik atau etika profesi.³³

Gambaran seseorang yang profesional dalam menjalankan pekerjaannya menurut Hall, antara lain:

1) Pengabdian pada pekerjaan

Pengabdian pada pekerjaan dapat dilihat dari dedikasinya dalam mengerjakan tugas-tugasnya dengan memanfaatkan kecakapan dan pengetahuannya secara baik meskipun terkadang upah yang diterima dinilai kurang dibandingkan upaya yang dilakukannya.

2) Kewajiban sosial

Kewajiban social ialah menjalankan tugas dengan tujuan untuk memberikan banyak manfaat kepada masyarakat dan lingkungan sekitar serta tanpa keterpaksaan dalam melakukannya.

3) Kemandirian

Kemandirian ialah sebuah konsep yang menjelaskan bahwa seseorang melakukan pekerjaan berdasarkan kemauan dan kemampuannya sendiri tanpa adanya intervensi dari orang lain.

33 Walgito Bimo, Pengantar Psikologi Umum (Yogyakarta: Andi offset, 2010).

Seseorang tersebut melakukan pekerjaannya dengan penuh semangat dan tanggung jawab tanpa harus membebani orang lain.

4) Keyakinan terhadap pekerja

Adanya keyakinan atau kepercayaan terhadap para pekerja memiliki dampak yang positif dan besar bagi kemajuan organisasi. Sebab di dalam menjalankan suatu usaha atau organisasi harus mensupport para pegawai dalam bekerja agar pekerjaan pegawai bisa mencapai hasil yang maksimal. Akan sulit untuk mencapai hasil yang sesuai harapan ketika seorang pimpinan tidak mempercayai kinerja para pegawainya. Oleh karena itu, salah satu hal yang penting diperhatikan oleh pimpinan ialah selalu berinteraksi dengan bawahan, memberikan saran, kritik, dan motivasi serta penghargaan bagi yang memiliki kinerja paling baik.

5) Hubungan dengan sesama pekerja

Membangun hubungan kerja dengan sesama dalam menjalankan suatu usaha sangat penting dibangun karena hal ini akan mempermudah dan mempercepat sebuah pekerjaan yang dilakukan selesai atau mencapai target.

c) **Inovasi**

1) **Definisi Inovasi**

Inovasi adalah roda penggerak yang akan menjalankan sebuah organisasi. Hampir seluruh organisasi memerlukan adanya inovasi-inovasi baru agar wadah tersebut menjadi perhatian organisasi lainnya. Said sendiri memaknai inovasi sebagai perubahan dengan rencana yang matang dan disertai teknologi beserta penggunaan alat-alat baru dalam lingkup instansi.³⁴ Susanto menambahkan bahwa inovasi memiliki arti yang tidak hanya membangun ataupun memperbaiki, melainkan lebih luas seperti ide-ide baru untuk

34 M. Mas'ud Said, Birokrasi di Negara Birokratis (Malang: UMM Press, 2007).

menciptakan produk, proses, atau layanan yang berbeda dari sebelumnya.³⁵ Sedangkan Hamel menyebut inovasi sebagai peralihan dari sesuatu yang tradisional ke modern atau pergeseran bentuk dari organisme lama ke organisme baru untuk memberi pengaruh peningkatan terhadap manajemen yang sedang dijalankan.³⁶

Dari penjelasan tersebut, inovasi tidak hanya seputar pembaharuan dari segi teknologi namun juga dalam segi ide dan luaran seperti produk, proses, atau bentuk layanan lain sehingga menunjukkan perubahan dalam organisasi. Inovasi diperlukan karena adanya tuntutan dari publik terkait dengan peningkatan sebuah instansi agar mampu menjalankan program dan pelayanan dengan lebih baik. Inovasi sangat diperlukan dalam lembaga pemerintahan agar dapat terselenggara pelayanan publik yang mengembangkan cara-cara baru. Selain itu, inovasi juga dilakukan dalam rangka untuk meningkatkan efisiensi waktu dan biaya untuk menyesuaikan keadaan sekitar dan kelangkaan sumber daya.³⁷

2) Aspek-Aspek Inovasi

Suatu inovasi tidak dapat terlepas dari aspek-aspek penting yang menunjukkan bahwa di dalam suatu organisasi terjadi sebuah pembaharuan. Suwarno telah merangkum ada lima hal paling penting terkait dengan suatu inovasi, berikut:

- a) Inovasi merupakan kehadiran pengetahuan baru bagi masyarakat yang menjadi penentu dalam perubahan sosial di lingkungan masyarakat. Secara umum, pernyataan tersebut menggambarkan bahwa inovasi adalah sebuah proses yang melibatkan pengenalan pengetahuan atau gagasan baru yang dapat mengubah cara masyarakat beroperasi dan berinteraksi. Inovasi dapat menjadi

35 Susanto, 60 Management Gems (Jakarta: Kompas, 2010).

36 Djameludin Ancok, Kepemimpinan dan Inovasi (Jakarta: Penerbit Erlangga, 2012).

37 Khairu Muluk, Knowledge Management (Malang: Bayumedia Publishing, 2008).

pendorong utama perubahan sosial di dalam suatu komunitas atau lingkungan masyarakat, karena membuka peluang baru, meningkatkan efisiensi, dan memecahkan masalah yang ada. Oleh karena itu, inovasi memiliki dampak yang signifikan dalam memajukan masyarakat dan merangsang pertumbuhan ekonomi serta perbaikan kondisi sosial.

b) Inovasi merupakan cara baru yang digunakan untuk menjawab masalah tertentu. Secara keseluruhan, inovasi adalah tentang menemukan solusi kreatif dan efektif untuk masalah yang ada dengan cara yang baru. Hal ini dapat membantu meningkatkan efisiensi, produktivitas, dan kualitas kehidupan, serta membawa manfaat bagi berbagai sektor dalam masyarakat.

c) Inovasi dapat berupa objek baru yang dapat berupa fisik (*tangible*) atau non fisik (*intangible*). Objek Fisik (*Tangible*) dalam Inovasi: Ini mengacu pada penciptaan atau pengenalan benda, produk, atau teknologi baru yang dapat dilihat, diraba, atau diukur. Contoh inovasi fisik meliputi perangkat elektronik baru, produk konsumen, mesin industri, perangkat medis, kendaraan listrik, dan barang-barang fisik lainnya. Inovasi fisik seringkali menghasilkan perubahan nyata dalam dunia fisik, seperti peralatan yang lebih canggih, perangkat yang lebih kecil, atau bahan yang lebih kuat. Objek Non-Fisik (*Intangible*) dalam Inovasi: Ini mencakup inovasi yang tidak terlihat atau teraba secara fisik, tetapi memiliki dampak yang signifikan. Inovasi ini sering berkaitan dengan ide, proses, sistem, layanan, atau model bisnis yang baru. Contoh inovasi non-fisik meliputi algoritma baru dalam perangkat lunak, metode manajemen yang lebih efisien, strategi pemasaran yang inovatif, atau model bisnis baru yang mengganggu industri tertentu. Inovasi non-fisik dapat membawa perubahan dalam cara kita bekerja, berinteraksi, dan berpikir.

d) Inovasi membawa teknologi baru.

Inovasi yang membawa teknologi baru merujuk pada pengembangan atau pengenalan teknologi baru yang tidak hanya melibatkan penemuan, tetapi juga penerapan teknologi tersebut dalam berbagai aspek kehidupan. Contoh inovasi teknologi baru termasuk perkembangan dalam bidang kecerdasan buatan (artificial intelligence), teknologi kendaraan otonom, energi terbarukan, dan perangkat medis yang lebih canggih. Inovasi teknologi memiliki dampak yang signifikan dalam memajukan masyarakat dan membawa perubahan dalam berbagai aspek kehidupan, membantu kita menjawab tantangan baru dan mengambil keuntungan dari potensi teknologi yang terus berkembang.

e) Inovasi membawa penemuan baru

Inovasi yang membawa penemuan baru merujuk pada proses di mana ide, konsep, atau pengetahuan baru ditemukan atau diciptakan untuk pertama kalinya. Inovasi ini seringkali melibatkan pengembangan atau pengenalan sesuatu yang belum pernah ada sebelumnya. Penemuan baru adalah salah satu bentuk inovasi yang paling berpengaruh dalam sejarah, karena mereka telah mengubah cara kita hidup, bekerja, dan berinteraksi dengan dunia di sekitar kita.

3. Tipologi Inovasi

Inovasi terjadi kompleksitas yang melahirkan sesuatu yang dianggap baru. Akan tetapi, hal baru ini harus sesuai dengan aspek-aspek lain yang sesuai dengan konteks organisasi yang dijalankan.³⁸ Mulgan dan Albury menyatakan bahwa suatu inovasi dapat dikatakan berhasil

³⁸ Jon Arild Johannessen, Bjørn Olsen, dan Johan Olaisen, "Aspects of innovation theory based on knowledge-management," *International Journal of Information Management* 19, no. 2 (1999): 121–39, [https://doi.org/10.1016/S0268-4012\(99\)00004-3](https://doi.org/10.1016/S0268-4012(99)00004-3).

jika menghasilkan proses, produk, layanan, dan metode pelayanan baru sebagai wujud kreasi dan implementasi. Namun, hal ini tetap memperhatikan efisien waktu dan biayanya.³⁹ Inovasi bukan hanya sekedar produk dan pelayanan yang diperbaharui. Lebih dari itu, terdapat proses yang menjadi gerakan pembaharuan kualitas sehingga terjadi perubahan dalam sistem organisasi, prosedur, dan kebijakan inovasi tersebut. Adapun jenis-jenis inovasi menurut Muluk adalah berikut:⁴⁰

a) Inovasi Produk

Inovasi ini berkaitan dengan perubahan pada produk baik dari segi desain, kemasan, pelayan, ataupun lainnya yang dapat menggambarkan perbedaan dengan produk lamanya.

b) Inovasi Proses

Inovasi ini berkaitan dengan bagaimana cara pengelolaan suatu produk atau layanan untuk memaksimalkan kualitas yang berkelanjutan disertai perpaduan antara perubahan, prosedur, kebijakan, dan pengorganisasian.

c) Inovasi Metode Pelayanan

Inovasi merupakan salah satu sifat manusia yang selalu berubah-ubah dan menginginkan hal-hal yang mempermudah perilaku hidupnya. Inovasi yang dikembangkan dapat berupa ide, jasa, ataupun suatu barang.

Perusahaan atau instansi bisa berinovasi dalam berbagai hal seperti: a) Inovasi produk dan b) Inovasi manajemen. Selain itu penting juga untuk memahami berbagai prinsip dalam berinovasi seperti: a) Analisis peluang, b) Cara yang dilakukan untuk memanfaatkan peluang, c) Terarah dan musah, d) Bermula dari yang kecil, dan e) Kepemimpinan.

39 Muluk, Knowledge Management.

40 Muluk.

Hills dalam Hidayati mengatakan bahwa inovasi dapat berupa ide, objek ataupun praktik yang sifatnya belum ada sebelumnya atau melakukan pengembangan terhadap suatu hal yang telah ada menjadi lebih baik. Sementara Suyana menjelaskan bahwa inovasi ialah upaya untuk melakukan kreativitas untuk menyelesaikan suatu permasalahan dan kesempatan agar usaha tetap berjalan dan mendapatkan hasil yang maksimal⁴¹.

Keeh, *et.al.* memberikan penjelasan terkait pentingnya inovasi dengan berbagai alasan sebagai berikut:

- 1) Teknologi yang senantiasa mengalami perkembangan setiap waktu maka sangat penting untuk terus melakukan kreativitas-kreativitas yang mengarah kearah yang lebih baik agar perusahaan tidak tertinggal oleh kemajuan teknologi sehingga perusahaan tetap tersedia bagi para pelanggan. Kalau tidak begiu maka perusahaan bisa saja mengalami penurunan kinerja sehingga akan kalah saing oleh perusahaan lainnya yang lebih inovatif.
- 2) Dampak yang disebabkan oleh lingkungan yang terus berubah menjadikan masa pakai sebuah produk tidak lama, sehingga menjadikan produk tersebut harus segera untuk diganti. Terkait hal ini maka memerlukan daya inovasi untuk membuat sebuah terobosan baru agar produk yang baru segera dimunculkan untuk mengganti produk lama tersebut.
- 3) Sekarang ini konsumen banyak menuntut suatu hal demi kelancaran aktivitasnya ataupun hanya sekedar memenuhi hasratnya. Untuk menghadapi hal tersebut maka membutuhkan inovasi agar pelanggan terpuaskan dan tidak beralih ke produsen lain.

41 Ernani Hadiyah, "Kreativitas dan Inovasi Berpengaruh Terhadap Kewirausahaan Usaha Kecil," *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan* 13, no. 1 (30 September 2011): 8–16, <https://doi.org/10.9744/jmk.13.1.8-16>.

- 4) Perubahan teknologi dan pasar yang begitu cepat, menjadikan ide atau gagasan yang bagus bisa ditiru dengan mudah. Sehingga setiap produsen dituntut untuk terus memproduksi suatu yang baru melalui inovasi-inovasi yang lebih menarik.
- 5) Inovasi dapat menciptakan perubahan lingkungan dengan cepat, kebutuhan konsumen yang terus bertambah dan gaya hidup yang penuh tuntutan.

d) Tanggung Jawab

1) Definisi Tanggung Jawab

Tanggung jawab menurut KBBI ialah keadaan yang mengharuskan untuk menanggung sesuatu. Tanggung jawab memiliki kaitan yang erat dengan kewajiban. Sementara itu kewajiban menurut KBBI adalah hal yang harus dikerjakan atau tidak boleh untuk ditinggalkan⁴². Kewajiban dari seorang pelaku usaha merupakan sesuatu yang harus dikerjakan dalam menyelenggarakan kegiatan usaha di berbagai bidang ekonomi.

Menurut etimologinya, tanggung jawab mengacu pada memiliki kewajiban kepada setiap orang atau harus memikul beban sebagai akibat dari perbuatan sendiri atau pihak lain. Sementara itu, *Kamus Besar Bahasa Indonesia* (KBBI) mendefinisikan tanggung jawab sebagai keadaan di mana Anda diharuskan untuk menanggung segala sesuatu (jika terjadi sesuatu, Anda dapat menghadapi tindakan hukum, kesalahan, atau akibat lainnya). Ada dua (dua) definisi akuntabilitas dalam kamus hukum: *liability (the state of being liable)* dan *responsibility (the state or fact being responsible)*.

Hampir semua jenis risiko atau kewajiban yang pasti, bergantung, atau mungkin tercakup dalam definisi luas tentang

42 Purwadarminta, Kamus Besar Bahasa Indonesia (Jakarta: Balai Pustaka, 2007).

tanggung jawab, yang digunakan dalam hukum. Menurut definisi tanggung jawab, itu mencakup semua bentuk hak dan tanggung jawab. Tanggung jawab juga merupakan persyaratan untuk tunduk pada tugas saat ini atau masa depan, persyaratan untuk menerima tanggung jawab atas kerugian saat ini atau potensial, ancaman, kejahatan, tuntutan, atau pengeluaran, dan persyaratan untuk memiliki kewajiban untuk melaksanakan undang-undang sekarang atau di masa mendatang. Keputusan, keterampilan, kemampuan, dan kecakapan semuanya termasuk dalam kategori tanggung jawab yang didefinisikan sebagai sesuatu yang dapat dimintai pertanggungjawaban atau kewajiban. Tanggung jawab juga mengacu pada kewajiban untuk menegakkan hukum seperti yang dipraktikkan dan untuk memperbaiki setiap kerugian yang dilakukan dengan memperbaiki kerusakan atau memberikan kompensasi kepada korban dengan cara lain.⁴³

Tanggung jawab menurut Abu dan Munawar adalah memahami maksud dari perbedaan benar dan salah, entah itu tentang perizinan, baik dan buruk, dan segala hal yang bertentangan tetapi tetap memilih sesuatu yang dinilai positif. Dengan demikian, ia kemudian mulai dapat melaksanakan apa yang dipahaminya. Tidak lagi tergoda untuk bertindak sama dengan orang lain, padahal masih banyak yang lain, *ngotot* untuk diikuti, dan menolak tantangan dengan ancaman hukuman.

Wiyoto menjelaskan bahwa tanggung jawab adalah kemampuan seseorang untuk mengambil keputusan dengan bijaksana. Bijaksana di sini bermaksudkan pantas dan efektif. Efektif sendiri berarti bahwa keputusan yang diambil dapat menjadi pilihan terbaik yang akan menunjang tujuan-tujuan yang akan diraih. Kemudian pantas maksudnya adalah keputusan ini dibuat berdasarkan nilai-nilai dan

43 Koesnadi Hardjasoemantri, *Hukum Tata Lingkungan* (Yogyakarta: Gajah Mada University Press, 2017), 334–35.

batasan normal sosial beserta harapan yang umum diberikan. Hal ini digunakan untuk meningkatkan hubungan antarmanusia agar terjalin secara baik penuh keselamatan, keberhasilan, dan kesejahteraan. Misalkan ada seseorang yang menyapa maka dapat dibalas dengan senyuman. Seseorang yang bertanggung jawab akan mampu melaksanakan tugas secara rutin tanpa perlu adanya pemberitahuan, dapat menjelaskan apa yang dilakukannya, dapat berkonsentrasi pada belajar yang rumit, bisa membuat keputusan yang berbeda dari keputusan orang lain dalam kelompoknya, tidak menyalahkan orang lain secara berlebihan, mampu menentukan pilihan alternatif, berkomunikasi baik dengan sesama anggota kelompok, menghormati dan mematuhi aturan, mempunyai minat yang kuat untuk menekuni dalam belajar, bersedia dan siap mempresentasikan hasil kerja kelompok, mampu berpendapat, berani mengakui kesalahan tanpa banyak alasan yang dibuat-buat.⁴⁴ Menurut Schiller & Bryan tanggung jawab merupakan tingkah laku untuk menentukan bagaimana reaksinya terhadap situasi tertentu. Mudjiono menambahkan bahwa, tanggung jawab ini berkaitan dengan janji ataupun tuntutan dengan aturan, nilai, norma, adat-istiadat yang dianut warga masyarakat yang menjadi sebuah hak, kewajiban, maupun tugas.⁴⁵

Burhanudin dan Britnes (dalam Mardiyah & Setiawati,) menjelaskan bahwa tanggung jawab adalah bentuk kesanggupan yang membuat seseorang menetapkan sikap terhadap suatu persoalan.⁴⁶ Britnes menambahkan bahwa tanggung jawab memiliki arti tidak ada penolakan. Bertanggung jawab artinya mampu untuk menjelaskan tentang perbuatan bukan sekadar bisa menjawab. Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa tanggung jawab merupakan suatu

44 Anton Adiwiyoto, *Melatih Anak Bertanggung Jawab* (Jakarta: Mitra Utama, 2001).

45 Dimiyati dan Mudjiono, *Belajar Dan Pembelajaran* (Jakarta: Rineka Cipta, 2012).

46 Burhanuddin, *Administrasi Manajemen dan Kepemimpinan* (Jakarta: Bumi Aksara, 2000).

kemampuan untuk memahami mengenai apa yang bersifat positif dan negatif. Tanggung jawab adalah pengambilan keputusan yang pantas dan efektif.⁴⁷

2) Aspek-aspek Tanggung Jawab

Menurut Burhanudin tanggung jawab yang diemban oleh seseorang terdiri atas risiko dan beberapa aspek. Berikut adalah aspek-aspek tanggung jawab menurut Burhanudin sebagai berikut:⁴⁸

a. Kecintaan atau kesukaan

Kecintaan atau kesukaan sebagai aspek dari tanggung jawab adalah ide bahwa ketika seseorang mencintai atau menikmati sesuatu, mereka cenderung lebih bertanggung jawab dalam melakukan tugas atau kewajiban yang terkait dengan hal tersebut. Ini berarti ketika seseorang memiliki perasaan positif terhadap suatu aktivitas atau tanggung jawab tertentu, mereka lebih mungkin untuk dengan tekun dan penuh semangat menjalankannya.

b. Kesadaran

Kesadaran sebagai aspek dari tanggung jawab mengacu pada pemahaman dan pengenalan individu terhadap tugas, kewajiban, dan konsekuensi dari tindakan mereka. Kesadaran ini mencakup kesadaran tentang apa yang harus dilakukan, mengapa itu penting, dan dampaknya terhadap diri sendiri, orang lain, dan lingkungan sekitarnya.

c. Keberanian

Keberanian sebagai aspek dari tanggung jawab mencerminkan keberanian individu untuk menghadapi tugas, tantangan, atau

47 D. Mardiyah, K., & Setiawati, "Penerapan Konseling Kelompok Cognitive Behaviour Modification (CBM) untuk Meningkatkan Tanggung Jawab dalam Belajar Siswa Kelas X-APH (Akomodasi Perhotelan) di SMK Gema 45 Surabaya.," *Jurnal Bimbingan dan Konseling* 4, no. 3 (2014): 1–7.

48 Burhanuddin, *Administrasi Manajemen dan Kepemimpinan*.

keputusan yang sulit dalam kehidupan mereka. Hal ini mencakup kesiapan untuk bertanggung jawab atas tindakan mereka bahkan ketika itu memerlukan pengorbanan atau risiko.

Ketiga aspek tersebut menjadi ciri utama seseorang agar dapat dikatakan sebagai orang yang bertanggung jawab. Aspek- aspek ini menjelaskan bahwa tanggung jawab itu persoalan yang berkaitan dengan kesadaran akan etika, nilai, moral, dan kemampuan dalam perencanaan.

3) Ciri-ciri Tanggung Jawab

Ciri-ciri orang yang bertanggung jawab dapat dilihat sebagaimana yang Astuti nyatakan, antara lain:⁴⁹

- a. Melaksanakan tugas secara rutin tanpa diingatkan. Melaksanakan tugas secara rutin tanpa diingatkan adalah tindakan yang mencerminkan kedisiplinan dan tanggung jawab dalam menjalankan kewajiban atau pekerjaan. Ini menunjukkan bahwa seseorang dapat menjalankan tugasnya secara teratur dan konsisten tanpa memerlukan pengingat eksternal.
- b. Dapat menjelaskan tentang perilakunya atas suatu hal. Perilaku tersebut merujuk pada kemampuan seseorang untuk memberikan alasan atau penjelasan tentang tindakan atau perilaku mereka terkait dengan situasi atau keputusan tertentu. Ini mencerminkan kemampuan untuk merenungkan dan berkomunikasi mengenai motif, alasan, atau faktor yang memengaruhi tindakan atau keputusan tersebut.

49 Astuti, "Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Membangun Budaya Madrasah Yang Kondusif di Madrasah Aliyah Negeri," *El-Idare: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 5, no. 1 (2019): 31–45.

- c. Memiliki hati yang lapang dan tidak suka untuk menyalahkan orang lain. Sifat tersebut adalah sifat yang mencerminkan sikap positif dan empati dalam interaksi sosial. Ini menggambarkan seseorang yang bersedia menerima tanggung jawab atas tindakan mereka, tidak mudah menyalahkan atau menyalahkan orang lain, dan memiliki kapasitas untuk memaafkan.
- d. Mampu menentukan pilihannya berdasarkan kesadaran yang memungkinkan individu melakukan pergerakan atas kemauan sendiri. Hal tersebut mencerminkan kemampuan individu untuk membuat keputusan berdasarkan pemahaman yang dalam tentang nilai, prinsip, dan tujuan mereka sendiri, bukan dipengaruhi oleh tekanan eksternal atau faktor lainnya. Ini mencakup tindakan yang berdasarkan kesadaran diri, integritas, dan kemandirian.
- e. Bekerja dengan suasana hati yang senang. Perilaku tersebut mencerminkan kemampuan seseorang untuk menjalankan tugas atau pekerjaan mereka dengan semangat positif, kegembiraan, dan motivasi. Ketika seseorang bekerja dengan suasana hati yang senang, mereka cenderung lebih produktif, kreatif, dan efisien.
- f. Berani untuk membuat keputusan yang berbeda dari keputusan orang lain. Perilaku tersebut mencerminkan kemampuan seseorang untuk mempertimbangkan opsi yang berbeda, bahkan jika itu berarti memilih jalan yang berlawanan dengan mayoritas atau orang lain. Ini mencakup keberanian untuk mengikuti keyakinan, intuisi, atau analisis pribadi meskipun hal tersebut bertentangan dengan pandangan umum atau tekanan sosial.
- g. Memiliki berbagai saran untuk ditekuni. Kemampuan tersebut mengacu pada kemampuan seseorang untuk menghasilkan berbagai ide atau rekomendasi tentang kegiatan atau proyek

yang dapat dijalankan, dan kemudian bertekun dalam menjalankannya. Orang yang memiliki berbagai saran untuk ditekuni adalah individu yang kreatif, berorientasi pada tindakan, dan selalu mencari peluang untuk belajar dan berkembang.

- h. Melaksanakan dan menjaga diri dalam kepatuhan pada aturan. Penjabaran tersebut merujuk pada perilaku seseorang yang secara konsisten mematuhi peraturan, norma, atau tata tertib yang berlaku dalam berbagai konteks kehidupan, baik itu di lingkungan kerja, pendidikan, masyarakat, atau keluarga. Ini mencakup perilaku yang mencerminkan ketaatan terhadap aturan, penghormatan terhadap norma sosial, dan tanggung jawab untuk menjalani peraturan yang telah ditetapkan.
- i. Konsentrasi yang tinggi terhadap tugas-tugas yang rumit. Hal tersebut mencerminkan kemampuan seseorang untuk fokus dengan sangat intens pada pekerjaan atau tugas yang memerlukan analisis dan pemecahan masalah yang mendalam. Kemampuan ini memungkinkan individu untuk menjalani tugas yang kompleks atau rumit dengan efisiensi dan akurasi tinggi.
- j. Mengerjakan sesuatu yang selaras antara perkataan dan perbuatannya. Hal tersebut mencerminkan kemampuan seseorang untuk mengikuti dan memenuhi apa yang mereka katakan atau janjikan dengan tindakan nyata. Ini mencakup integritas dan konsistensi dalam menjalani nilai-nilai dan komitmen yang telah diungkapkan. Mengerjakan sesuatu yang selaras antara perkataan dan perbuatan adalah tindakan yang mencerminkan integritas dan kepercayaan diri. Ini menciptakan hubungan yang kuat dan positif dengan orang lain, dan membantu individu untuk menjalani hidup sesuai dengan nilai-nilai dan prinsip-prinsip yang mereka yakini.

- k. Mengakui kesalahan tanpa mengajukan alasan yang dibuat-buat. Hal tersebut adalah perilaku yang mencerminkan kemampuan seseorang untuk mengakui dan menghargai kesalahan yang telah mereka buat tanpa mencari pembenaran atau alasan palsu. Ini adalah tindakan kejujuran dan tanggung jawab pribadi.

Pendapat lain dari Zubaedi menyatakan bahwa tanggung jawab juga memiliki tanda pengenal yaitu punya rasa memiliki, disiplin, dan empati yang tinggi.⁵⁰

4) Faktor yang Mempengaruhi Tanggung Jawab

Sudani menyatakan bahwa faktor-faktor yang dapat mempengaruhi tanggung jawab yakni sebagai berikut:

- a. Kurangnya rasa empati akan hak dan kewajibannya

Kurangnya rasa empati terhadap hak dan kewajiban seseorang merupakan faktor yang signifikan dalam mempengaruhi tanggung jawab seseorang. Rasa empati adalah kemampuan untuk merasakan dan memahami perasaan, kebutuhan, dan perspektif orang lain, dan ini memiliki dampak yang besar pada cara seseorang memenuhi hak dan kewajibannya. Dalam masyarakat yang berfungsi dengan baik, memiliki rasa empati terhadap hak dan kewajiban adalah penting. Hal ini menciptakan dasar untuk hukum, etika, dan norma sosial yang memungkinkan orang berinteraksi secara adil dan bertanggung jawab. Kurangnya rasa empati dapat mengganggu kerja sama dan mengarah pada ketidakpedulian terhadap hak dan kewajiban, yang pada gilirannya dapat mengakibatkan konflik dan ketidakadilan sosial.

⁵⁰ Dinia Ulfa, "Meningkatkan Tanggung Jawab Belajar dengan Layanan Konseling Individu Berbasis Self Management Pada Siswa Kelas XI di SMK N 1 Pemalang Tahun Pelajaran 2013/2014" (UNNES, 2014).

Oleh karena itu, pengembangan empati adalah faktor penting dalam memastikan bahwa seseorang bertanggung jawab terhadap hak dan kewajiban mereka dan mampu berkontribusi pada masyarakat dengan baik.

b. Kurang yakin dengan kemampuan diri sendiri

Kurangnya keyakinan dalam kemampuan diri sendiri adalah faktor penting yang dapat mempengaruhi kemampuan seseorang untuk menjalankan tanggung jawab mereka. Ketidakyakinan ini seringkali dapat menghambat seseorang dalam melakukan tugas atau kewajiban mereka dengan efektif dan tepat waktu. Untuk mengatasi kurangnya keyakinan dalam kemampuan diri sendiri sebagai faktor penghambat tanggung jawab, penting untuk mengembangkan kepercayaan diri dan memberikan dukungan diri yang positif. Ini dapat mencakup pengembangan keterampilan yang diperlukan, mencari bimbingan atau pelatihan, dan merencanakan tindakan yang konkret. Selain itu, mendapatkan dukungan sosial dan mengenali bahwa keraguan adalah bagian normal dari pengalaman manusia dapat membantu individu mengatasi ketidakyakinan dan menjalankan tanggung jawab mereka dengan lebih percaya diri.

c. Layanan bimbingan konseling yang dilakukan oleh guru BK (Bimbingan Konseling) dalam menangani perilaku tanggung jawab belajar secara khusus belum terlaksana secara optimal di kelas.⁵¹

e) **Keteladanan**

1. **Definisi Keteladanan**

⁵¹ A'an, "Meningkatkan Tanggung Jawab Belajar Melalui Layanan Penguasaan Konten," *Journal Bimbingan dan Konseling* 3, no. 3 (2014).

Keteladanan diambil dari kata teladan yang bermakna hal yang penting untuk diikuti baik itu berupa perkataan sikap, sifat, dan perbuatan⁵². Dalam institusi atau lembaga, keteladanan ialah kewajiban yang lekat di dalam diri seorang pemimpin baik dikarenakan kedewasaan atau pun kematangan dan pengalamannya. Dalam keseharian orang yang dipimpin, khususnya di masa-masa yang membutuhkan arahan dari unsur pimpinan. Untuk mengidentifikasi karakteristik unsur bawahan masih banyak meniru dari pimpinan dan bekerja sesuai tupoksinya. Hasbullah menjelaskan bahwa perilaku, sikap, tata cara berbicara, dan sifat akan mempengaruhi seluruh *civitas* kelembagaan. Melalui sikap keteladanan, melahirkan dampak yang baik bagi lingkungan dan orang lain yang patut untuk dicontoh. Mengidentifikasi dampak yang baik penting dipahami karena berpengaruh terhadap kepribadian seseorang. Dengan sebab itu, keteladanan menjadi sebuah alat yang tepat untuk mengajak orang lain menjadi lebih baik dalam bergaul⁵³.

Oleh karena itu, pada posisi ini pemimpin harusnya bisa memahami kondisi bawahannya melalui identifikasi diri dengan atasannya sebagai *role model* dalam bekerja sehari-hari, bahkan tidak hanya pada orang di lembaga itu. Kementerian agama yang mengayomi seluruh masyarakat yang beragama patut untuk dijadikan teladan bagi masyarakat.

Keteladanan itu menghormati perkataan, sikap, dan perilaku yang diasosiasikan dengan pendidik atau pemimpin melayani tujuan dalam arti luas. Kamus Besar Bahasa Indonesia mengklaim bahwa kata “teladan”, yang menunjukkan segala sesuatu yang dapat dinyatakan atau dilakukan, adalah asal dari gagasan keteladanan. Ishlahunnissa, di sisi lain, mengklaim bahwa frasa "memahami keteladanan" mengacu pada "melihat akhlak, tata krama, dan

52 Purwadarminta, Kamus Besar Bahasa Indonesia.

53 Hasbullah, Dasar-Dasar Ilmu Pendidikan (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 1999).

kebiasaan baik" yang perlu diperjelas dan diperbaiki melalui penggunaan contoh.

Hidayatullah menegaskan bahwa hanya ada tiga syarat yang harus dipenuhi sebelum seseorang dapat dijadikan contoh atau teladan:⁵⁴

1) Kapasitas evaluasi dan penilaian.

Siap untuk dievaluasi berarti bersedia menjadi cermin bagi orang lain maupun bagi diri sendiri. Kehidupan sosial masyarakat akan terpengaruh oleh keadaan seperti itu karena perkataan, sikap, dan tindakan menjadi pusat perhatian serta teladan.

2) Memiliki kompetensi yang diperlukan.

Seseorang dapat memberi contoh jika mereka menunjukkan kata-kata, sikap, dan tindakan yang dapat diikuti orang lain. Karena ucapan, sikap, dan perilaku merupakan cermin bagi diri sendiri maupun orang lain, maka kompetensi yang dimaksud adalah standar minimal yang harus dipenuhi. Oleh karena itu, untuk mengembangkan dan menghasilkan karya yang unggul, khususnya bagi anak didiknya, guru harus memiliki tingkat kompetensi tertentu.

3) Memiliki integritas moral.

Integritas adalah konsistensi perkataan dan perbuatan seseorang. Kualitas istiqomah seseorang, khususnya dedikasi dan ketekunan mereka dalam karier yang mereka pilih adalah yang menentukan integritas mereka.

54 M Furqon. Hidayatullah, Pendidikan Karakter: Membangun Peradaban Bangsa (Surakarta: Yuma Pressindo, 2010).

Nurdin mendefinisikan keteladanan sebagai watak yang menjadi contoh cita-cita terdahulu dan dapat diekspresikan secara sadar. Menggunakan beberapa teknik yang paling efektif, Haderani mengklaim bahwa pendidikan keteladanan dalam pendidikan adalah proses pembentukan anak-anak dalam moral, sosial, dan intelektual yang unggul. Perilaku keteladanan, menurut Selamat Karo-karo dan Dahlia selalu dikaitkan dengan tindakan yang dapat ditiru atau dicontoh. Menurut gagasan yang disebutkan di atas, perilaku unggul menginspirasi peniruan. Adanya proses peniruan dalam hal ini menjadikan keteladanan berfungsi melestarikan.

2. Bentuk-bentuk Keteladanan

Ada enam jenis keteladanan yang bisa kita gunakan, antara lain: Pertama, perilaku yang sangat baik. Tiap ASN harus berhati-hati dan memperhatikan bahasa ketika berbicara dengan anggota keluarga sehingga anak-anak dapat meniru mereka dengan baik. Anak dapat berbicara dengan jelas saat berinteraksi dengan masyarakat. Kedua, panutan yang jujur karena harus dilakukan sambil menghadapi kehidupan sehari-hari di rumah, mengajar anggota untuk jujur merupakan tugas yang sangat menantang. Prinsip terpenting dalam hidup adalah kejujuran yang dapat memengaruhi kecerdasan sosial dan integritas pribadi. Ketiga, contoh disiplin. Pemimpin dalam mengajarkan disiplin dengan memberikan contoh yang baik. Oleh karena itu, berdampak signifikan terhadap bagaimana anggota yang dipimpin didisiplinkan. Mendisiplinkan para pengikut menunjukkan kasih seorang pemimpin bagi mereka. Keempat, model perilaku. Para pengikut mungkin meniru tindakan pemimpin dalam kehidupan sehari-hari. Kelima, panutan yang bertanggung jawab. Berbagai peran dimainkan oleh pemimpin dalam menjalankan kewajibannya. Hal tersebut adalah tugas para pemimpin untuk mengembangkan dan

memelihara karakter atau sikap moral para pengikutnya. Keenam, panutan romantis. Para anggota mengharapkan kasih dan perhatian dari para pemimpin mereka. Anggota yang menerima kasih sayang akan mengembangkan mentalitas yang baik dan peduli yang menciptakan anggota dengan pandangan yang positif.⁵⁵

Bagi anggotanya, kepemimpinan yang luar biasa dapat mengambil enam bentuk berikut: teladan dalam tindakan, teladan dalam kejujuran, teladan dalam disiplin, teladan dalam perilaku, teladan dalam tanggung jawab, dan teladan dalam kasih. Pembelajaran yang berkisar dari hal terkecil hingga hal terbesar adalah salah satu dari enam sifat luar biasa dari pemimpin yang luar biasa. Misalnya, dalam kasus contoh tindakan, ini adalah contoh yang dapat menjadi teladan bagi para pesertanya. Anggota meniru jika salah ditunjukkan dalam perilaku.

Memanfaatkan model dan model terpadu dari luar kelas, dilakukan pembelajaran keteladanan, kerjasama antarsemua peserta sangat diperlukan. Ada dua jenis keteladanan dalam pembelajaran keteladanan ini,⁵⁶ Pertama, perilaku teladan tidak selalu disengaja. Kualitas dan keseriusan kualitas yang ditawarkan sebagai contoh seperti kepemimpinan, keilmuan, dan kualitas lainnya, sangat penting untuk kesuksesan tipe ini. Dalam hal ini, kebetulan semuanya berjalan dengan baik. Berkaitan dengan pelatihan pendidik yang menyelesaikan tugas yang diberikan atau melakukan segala upaya untuk mematuhi aturan yang berlaku saat ini. Namun, upaya tersebut dilakukan dengan itikad baik dan menjadi terkenal.

Kedua, contoh yang digunakan sengaja dipilih. Maksud dari dampak contoh ini adalah untuk menginspirasi orang lain untuk

55 Syarnubi, "Profesionalisme Guru Pendidikan Agama Islam Dalam Membentuk Religiusitas Siswa Kelas IV Di SDN 2 Pengarayan," *Tadrib: Jurnal Pendidikan Agama Islam* 5, no. 1 (2019): 92.

56 Nurul Hidayat, "Metode Keteladanan Dalam Pendidikan Islam," *Ta'allum: Jurnal Pendidikan Islam* 3, no. 2 (2015): 142-43.

melakukan hal yang sama. Seorang guru atau pemimpin memberi contoh bagaimana membaca Al-Qur'an secara menyeluruh sehingga para pengikutnya melakukan hal yang sama. Dari kedua bentuk keteladanan ini dapat disimpulkan bahwa keduanya sangat efektif dalam hal menjadi contoh karena orang lain dapat menggunakannya sebagai panutan. Orang yang mengikuti orang lain berarti berpaling dari kesadaran diri mereka sendiri untuk melakukannya, bahkan ketika orang yang mereka ikuti tidak ingin diikuti. Perilaku teladan semacam ini mencakup semuanya yaitu dalam hal kehidupan daripada perilaku insidental.

2. Era Digital

The digital era refers to a period in human history characterized by the widespread adoption and integration of digital technologies into various aspects of everyday life. It is often synonymous with the Information Age and the Internet Age. The digital era is marked by significant advancements in computing, telecommunications, and data processing, leading to a profound transformation in how information is created, stored, transmitted, and accessed.⁵⁷

Era digital mengacu pada periode dalam sejarah manusia yang ditandai dengan meluasnya adopsi dan integrasi teknologi digital ke dalam berbagai aspek kehidupan sehari-hari. Hal ini sering identik dengan era informasi dan era internet. Era digital ditandai dengan kemajuan signifikan dalam komputasi, telekomunikasi, dan pemrosesan data, yang mengarah pada transformasi mendalam dalam cara informasi dibuat, disimpan, ditransmisikan, dan diakses.

Aspek-aspek kunci dari era digital meliputi:

1. Teknologi digital: Munculnya teknologi digital adalah inti dari era ini. Ini termasuk komputer, *smartphone*, tablet, kamera digital, dan perangkat elektronik lainnya yang memungkinkan pemrosesan, penyimpanan, dan berbagi data dalam format digital.

⁵⁷ Thomas M. Siebel, *Digital Transformation: Survive and Thrive in an Era of Mass Extinction* (RosettaBooks, 2019).

2. Internet dan konektivitas: Munculnya internet telah menjadi peristiwa penting di era digital. Ini telah menghubungkan orang dan perangkat di seluruh dunia, merevolusi komunikasi, perdagangan, dan akses ke informasi.
3. Revolusi data: Era digital telah menghasilkan ledakan data karena meningkatnya digitalisasi informasi. Sejumlah besar data ini telah memunculkan analitik data besar, pembelajaran mesin, dan kecerdasan buatan, yang mengarah ke wawasan dan inovasi baru.
4. Media sosial dan komunitas *online*: Platform media sosial telah muncul, memungkinkan orang untuk terhubung, berbagi ide, dan berinteraksi dengan orang lain secara global. Komunitas *online* telah berkembang yang mengarah pada pembentukan jaringan virtual berdasarkan kepentingan bersama.
5. *E-commerce*: Era digital telah melihat munculnya belanja *online* dan *e-commerce*, mengubah cara orang membeli dan menjual barang dan jasa.
6. Hiburan digital: Industri hiburan telah terkena dampak signifikan oleh era digital, dengan munculnya layanan *streaming*, *game online*, dan distribusi konten digital.
7. Digitalisasi bisnis: Bisnis telah mengintegrasikan teknologi digital ke dalam operasi mereka, yang mengarah pada peningkatan efisiensi, produktivitas, dan keterlibatan pelanggan.
8. *Internet of Things (IoT)*: Era digital telah membawa konsep IoT, di mana benda sehari-hari terhubung ke internet, memungkinkan pertukaran data dan otomatisasi.
9. Revolusi *mobile*: Proliferasi *smartphone* dan akses *internet mobile* telah merevolusi cara orang berinteraksi dengan teknologi, membuat informasi dan layanan tersedia kapan saja dan di mana saja.

Secara keseluruhan, era digital telah sangat membentuk masyarakat modern, mempengaruhi cara kita bekerja, berkomunikasi, belajar, dan menghibur diri kita sendiri. Seiring kemajuan teknologi, era digital terus

berkembang, dengan potensi transformasi yang lebih besar lagi di masa depan.⁵⁸

The digital era is not based on a single unified theory but rather represents a collection of theories, concepts, and observations that explain the significant changes and transformations brought about by the widespread adoption of digital technologies.

Era digital tidak didasarkan pada satu teori terpadu melainkan mewakili kumpulan teori, konsep, dan pengamatan yang menjelaskan perubahan serta transformasi signifikan yang dibawa oleh adopsi teknologi digital secara luas. Berikut adalah beberapa teori dan konsep kunci yang sering dikaitkan dengan era digital.⁵⁹

1. Hukum Moore: Salah satu prinsip dasar era digital, Hukum Moore, menyatakan bahwa jumlah transistor pada *microchip* berlipat ganda kira-kira setiap dua tahun, yang mengarah pada pertumbuhan eksponensial dalam daya komputasi dan penurunan biaya. Undang-undang ini telah menjadi kekuatan pendorong di balik pesatnya kemajuan teknologi digital. Konsep era informasi mengacu pada periode di mana akses ke informasi dan kemampuan untuk memproses dan mendistribusikannya menjadi kegiatan ekonomi dan budaya yang dominan. Di era digital, kemudahan mengakses dan berbagi informasi melalui internet telah menjadi transformatif.
2. Efek jaringan: Era digital sangat dipengaruhi oleh efek jaringan, yang menunjukkan bahwa nilai jaringan meningkat karena semakin banyak pengguna yang bergabung. Kekuatan internet, misalnya, terletak pada konektivitas globalnya dan kemampuan untuk menghubungkan orang, bisnis, dan perangkat.
3. Teori inovasi disruptif, yang dipopulerkan oleh Clayton Christensen, menjelaskan bagaimana teknologi baru dapat mengganggu pasar,

58 Siebel, 56.

59 Klaus Schwab, *The Fourth Industrial Revolution* (Geneva: World Economic Forum, 2016).

produk, dan industri yang ada. Era digital telah melihat banyak contoh inovasi disruptif yang telah membentuk kembali bisnis tradisional.

4. Kesenjangan digital: Konsep kesenjangan digital menyoroti kesenjangan dalam akses ke teknologi digital dan internet antara berbagai kelompok orang, seperti di daerah maju dan berkembang, atau daerah perkotaan dan pedesaan.
5. *Long tail*: Diciptakan oleh Chris Anderson, teori ekor panjang menunjukkan bahwa internet dan teknologi digital memungkinkan bisnis untuk secara menguntungkan menjangkau ceruk pasar dan menawarkan beragam produk dan layanan dengan permintaan yang relatif rendah.
6. *Augmented Reality (AR)* dan *Virtual Reality (VR)*: Konsep-konsep ini telah menjadi terkenal di era digital, dengan potensi untuk merevolusi cara kita berinteraksi dengan dunia digital dan memadukannya dengan lingkungan fisik.
7. Datafikasi: Proses mengubah berbagai aspek kehidupan dan bisnis menjadi data disebut datafikasi. Era digital telah melihat ledakan pengumpulan dan analisis data, yang mengarah ke wawasan dan peluang baru.
8. Transformasi digital: Ketika organisasi beradaptasi dengan era digital, mereka sering menjalani proses transformasi digital, yang melibatkan integrasi teknologi digital ke dalam semua bidang operasi, budaya, dan pengalaman pelanggan mereka.
9. Keamanan siber: Era digital telah membawa tantangan baru terkait keamanan siber, karena meningkatnya ketergantungan pada teknologi digital menciptakan kerentanan yang dapat dimanfaatkan oleh aktor jahat. Ini hanyalah beberapa teori dan konsep yang membantu kita memahami dinamika era digital. Penting untuk disadari bahwa era digital adalah proses yang berkelanjutan, terus berkembang seiring kemajuan teknologi dan masyarakat beradaptasi dengan dampaknya.

10. Kesenjangan digital: Konsep kesenjangan digital menyoroti kesenjangan dalam akses ke teknologi digital dan internet antara berbagai kelompok orang, seperti di daerah maju dan berkembang, atau daerah perkotaan dan pedesaan.

Ini hanyalah beberapa teori dan konsep yang membantu kita memahami dinamika era digital. Penting untuk disadari bahwa era digital adalah proses yang berkelanjutan, terus berkembang seiring kemajuan teknologi dan masyarakat beradaptasi dengan dampaknya.

Era digital telah memberikan dampak besar pada berbagai aspek kehidupan manusia, masyarakat, dan ekonomi global. Berikut adalah beberapa dampak utama dari era digital:⁶⁰

1. Komunikasi dan Konektivitas: Era digital telah merevolusi komunikasi, memungkinkan orang untuk terhubung secara instan dan mudah di seluruh dunia. Media sosial, aplikasi perpesanan, *email*, dan konferensi video telah menjadi alat penting untuk interaksi pribadi dan profesional.
2. Akses ke Informasi: Internet telah mendemokratisasikan akses ke informasi. Orang sekarang dapat dengan mudah mengakses sejumlah besar pengetahuan tentang berbagai topik, mendorong pembelajaran, penelitian, dan pengembangan pribadi.
3. *E-commerce* dan Belanja *Online*: Munculnya *e-commerce* telah mengubah cara orang berbelanja dan melakukan bisnis. Pasar *online* dan sistem pembayaran digital telah memudahkan konsumen untuk membeli barang dan jasa dari kenyamanan rumah mereka.
4. Hiburan Digital: Era digital telah mendisrupsi industri hiburan tradisional. Layanan *streaming*, *platform* konten digital, dan *game online* telah menjadi bentuk hiburan yang dominan, menawarkan berbagai pilihan kepada konsumen.

⁶⁰ Muhamad Danuri, "Development and Transformation of Digital Technology," *Infokam XV*, no. II (2019): 116–23.

5. Globalisasi dan Kolaborasi Virtual: Era digital telah memfasilitasi kolaborasi global dan globalisasi. Bisnis dapat bekerja dengan mitra, karyawan, dan pelanggan dari berbagai belahan dunia, meruntuhkan hambatan geografis.
6. Pemasaran dan Personalisasi Digital: Teknologi digital telah memungkinkan pemasaran yang ditargetkan dan dipersonalisasi. Perusahaan dapat menganalisis data pelanggan untuk memberikan iklan dan pengalaman yang disesuaikan, meningkatkan keterlibatan dan loyalitas pelanggan.
7. Analisis Data dan Pengambilan Keputusan: Banyaknya data di era digital telah menyebabkan kemajuan dalam analitik data dan pembelajaran mesin. Organisasi dapat mengekstrak wawasan berharga dari data untuk membuat keputusan dan prediksi berdasarkan data.
8. Otomasi dan Efisiensi: Teknologi digital telah mengotomatiskan banyak tugas dan proses, meningkatkan efisiensi dan produktivitas di berbagai industri. Robotika, kecerdasan buatan, dan sistem pintar merampingkan operasi dan mengurangi kesalahan manusia.
9. Transformasi Pekerjaan: Era digital telah membentuk kembali pasar kerja. Beberapa pekerjaan tradisional telah digantikan oleh otomatisasi, sementara peran baru dalam teknologi, analisis data, pemasaran digital, dan bidang kreatif telah muncul.
10. Perawatan Kesehatan Digital dan Telemedicine: Era digital telah berdampak pada sektor perawatan kesehatan, memungkinkan telemedicine, pemantauan jarak jauh, dan catatan kesehatan digital. Pasien dapat mengakses layanan kesehatan dengan lebih nyaman dan profesional medis dapat berkolaborasi secara efektif.
11. Pendidikan dan *E-Learning*: Teknologi digital telah mengubah pendidikan, membuat *e-learning* dan sumber daya *online* tersedia secara luas. Siswa dapat mengakses materi pendidikan, mengambil kursus *online*, dan berkolaborasi dengan rekan dan instruktur secara global.

12. Dampak Lingkungan: Era digital telah menyebabkan peningkatan limbah elektronik (*e-waste*) karena keusangan perangkat digital yang cepat. Namun, juga telah memfasilitasi kesadaran lingkungan dan praktik berkelanjutan melalui komunikasi *online* dan pertemuan virtual.
13. Masalah Keamanan Siber dan Privasi: Era digital telah menimbulkan tantangan keamanan siber yang signifikan dengan ancaman dunia maya dan pelanggaran data menjadi lebih umum. Memastikan privasi data dan keamanan *online* telah menjadi prioritas utama bagi individu dan organisasi.

Dampak era digital terus berlanjut dan terus berkembang seiring kemajuan teknologi. Meskipun telah membawa banyak perubahan dan peluang positif, ini juga menghadirkan tantangan yang harus diatasi masyarakat untuk memanfaatkan potensi penuh teknologi digital secara bertanggung jawab.

Era digital telah membawa banyak peluang dan kemajuan, tetapi juga memperkenalkan beberapa tantangan signifikan yang harus dinavigasi oleh individu, bisnis, dan masyarakat luas. Beberapa tantangan utama era digital meliputi:⁶¹

1. Ancaman Keamanan Siber: Era digital telah melihat peningkatan serangan siber, pelanggaran data, dan ancaman dunia maya lainnya. Aktor jahat mengeksploitasi kerentanan dalam sistem digital untuk mencuri informasi sensitif, mengganggu layanan, dan menyebabkan kerusakan finansial serta reputasi.
2. Masalah Privasi Data: Dengan banyaknya data yang dikumpulkan dan diproses di era digital, kekhawatiran tentang privasi data telah meningkat. Pengguna khawatir tentang bagaimana informasi pribadi mereka digunakan, dibagikan, dan dimonetisasi oleh perusahaan serta *platform online*.

⁶¹ Astrid Savitri, *Revolusi Industri 4.0: Mengubah Tantangan Menjadi Peluang di Era Disrupsi 4.0* (Yogyakarta: Penerbit Genesis, 2019).

3. Kesenjangan Digital: Terlepas dari adopsi teknologi digital yang meluas, masih ada kesenjangan digital, terutama di daerah berkembang dan komunitas yang kurang terlayani. Tidak semua orang memiliki akses yang sama terhadap internet, perangkat digital, dan literasi digital, yang menyebabkan kesenjangan dalam peluang dan akses informasi.
4. Informasi yang Berlebihan dan Misinformasi: Era digital telah membanjiri kita dengan banyak informasi, sehingga sulit untuk membedakan sumber yang akurat dan dapat diandalkan dari informasi yang salah dan berita palsu. Hal ini dapat menyebabkan kebingungan, polarisasi, dan penyebaran informasi yang salah dengan konsekuensi dunia nyata.
5. Perpindahan Pekerjaan dan Kesenjangan Keterampilan: Otomasi dan digitalisasi telah menyebabkan perpindahan pekerjaan di industri tertentu dan ada kekhawatiran yang berkembang tentang kesenjangan keterampilan yang melebar antara permintaan pekerja yang paham teknologi dan tenaga kerja yang tersedia.
6. Kecanduan Digital dan Kesehatan Mental: Penggunaan perangkat digital, media sosial, dan *platform online* secara konstan dapat menyebabkan kecanduan digital dan berdampak negatif terhadap kesehatan mental. Isu-isu seperti isolasi sosial, *cyberbullying*, dan *fear of missing out* (FOMO) telah menjadi lebih umum.
7. Limbah Elektronik dan Dampak Lingkungan: Pesatnya kemajuan teknologi di era digital telah menyebabkan peningkatan yang signifikan dalam limbah elektronik (limbah elektronik), meningkatkan kekhawatiran lingkungan mengenai pembuangan dan daur ulang yang tepat.
8. Tantangan Peraturan dan Hukum: Era digital sering melampaui pengembangan peraturan dan undang-undang yang tepat untuk mengatasi masalah yang muncul. Pembuat kebijakan menghadapi tantangan dalam membuat dan menegakkan hukum yang melindungi hak, privasi, dan keamanan digital.

9. Dampak Mengganggu pada Industri Tradisional: Era digital telah mengganggu industri tradisional yang menyebabkan hilangnya pekerjaan dan tantangan ekonomi untuk beberapa sektor. Perusahaan yang gagal beradaptasi dengan transformasi digital mungkin menghadapi keusangan.
10. Dilema Etika Digital: Penggunaan teknologi digital di bidang-bidang seperti kecerdasan buatan, biometrik, dan sistem otonom menimbulkan pertanyaan etis tentang privasi, bias, dan penggunaan teknologi yang bertanggung jawab.
11. Perang Digital dan Konflik Siber: Era digital telah memperluas medan pertempuran ke dunia maya, dengan potensi perang siber dan konflik dunia maya antarnegara, menimbulkan ancaman terhadap infrastruktur penting dan keamanan nasional.

Mengatasi tantangan ini membutuhkan upaya kolaboratif dari pemerintah, bisnis, dan individu. Ini melibatkan penerapan langkah-langkah keamanan siber yang kuat, memberlakukan undang-undang privasi data yang komprehensif, menjembatani kesenjangan digital, mempromosikan literasi digital, dan mendorong penggunaan teknologi digital yang bertanggung jawab serta etis.

Era digital saat ini menjadikan manusia sebagian besar untuk sulit terlepas dari ketergantungan terhadap barang-barang elektronik dalam aktivitas kesehariannya. Contohnya *handphone*, hampir setiap orang memilikinya dari anak-anak hingga orang tua. Tidak hanya sampai di situ, era digital telah merubah berbagai bentuk kegiatan sampai pada pelayanan publik. Untuk dapat memahami secara lebih mendalam pelayanan berbasis digital dikategorikan dalam dua sub yaitu *digital service* dan *digital performance*.

Era digital merujuk pada periode waktu di mana teknologi digital, seperti komputer, internet, dan perangkat elektronik terhubung, memiliki pengaruh dominan dalam berbagai aspek kehidupan manusia. Ini adalah era di

mana informasi dapat dengan mudah diakses, diproses, dan ditransmisikan secara digital.

Pada era digital, teknologi informasi telah merasuki hampir setiap aspek kehidupan kita termasuk komunikasi, transportasi, bisnis, hiburan, pendidikan, dan banyak lagi. Beberapa ciri utama dari era digital meliputi:

- a. Akses Mudah ke Informasi: Internet memungkinkan akses mudah dan cepat ke berbagai sumber informasi, seperti situs web, basis data, dan arsip digital. Informasi dapat dicari, dibagikan, dan diakses dari berbagai perangkat elektronik.
- b. Komunikasi Digital: Teknologi digital memungkinkan komunikasi instan dan global antara individu dan kelompok melalui *email*, pesan instan, panggilan video, media sosial, dan *platform* komunikasi lainnya.
- c. Transformasi Bisnis: Era digital telah membawa perubahan besar dalam cara bisnis dijalankan. Perusahaan menggunakan teknologi digital untuk mempercepat proses bisnis, meningkatkan efisiensi, mengembangkan strategi pemasaran digital, dan menciptakan pengalaman pelanggan yang lebih personal dan terhubung.
- d. Perubahan Sosial dan Budaya: Era digital telah mengubah cara orang berinteraksi, berkomunikasi, dan bersosialisasi. Media sosial dan platform digital memungkinkan orang untuk terhubung dengan orang lain di seluruh dunia, berbagi pemikiran, mengungkapkan diri, dan terlibat dalam aktivitas budaya secara online.
- e. Pengembangan Teknologi Canggih: Era digital juga ditandai dengan kemajuan pesat dalam teknologi canggih, seperti kecerdasan buatan (AI), Internet of Things (IoT), realitas virtual (VR) dan realitas augmentasi (AR), big data, dan blockchain. Teknologi ini memainkan peran penting dalam mengubah cara kita bekerja, bermain, dan hidup.

Era digital juga menghadirkan tantangan baru, seperti keamanan data, privasi, dan kesenjangan digital. Namun, secara keseluruhan, era digital telah membuka peluang baru, menghubungkan dunia secara global, dan mengubah cara kita berinteraksi, berinovasi, dan menjalani kehidupan sehari-hari.

a) *Digital Service*

Digital services adalah sebuah pelayanan yang bentuknya platform atau aplikasi. Sistem kerjanya menggunakan kecanggihan komputer dalam mengolah informasi. Informasi yang didapatkan bersumber dari para pengguna yang menggunakan komputer. Integrasi yang terbentuk dari data dan informasi terjadi disebabkan adanya media yang mengoneksikan yaitu internet⁶². Teknologi digital diakui memiliki dasar dan peran transformatif dalam inovasi layanan⁶³. *Digital service* juga didefinisikan sebagai "rebounding sumber daya yang beragam" yang menciptakan sumber daya baru yang bermanfaat bagi beberapa aktor dalam suatu situasi tertentu konteks"⁶⁴.

Terkait dengan penjelasan dari makna digital service tersebut, istilah *digital service* banyak digunakan dalam keseharian sehingga istilah *digital service* bukan hal yang asing lagi. Hal ini dikarenakan adanya upaya digitalisasi hidup beberapa dasawarsa sebelumnya.

Di balik pengembangan inovasi layanan baru yang diaktifkan secara digital adalah jaringan pelaku yang menerapkan kompetensi kolektif mereka untuk keuntungan kecocokan orang lain berdasarkan norma, aturan, dan keyakinan mereka. Dari sini, tantangan iklim layanan bersama muncul. Namun, menurut Lusch dan Nambisan (2015) membangun iklim layanan bersama adalah blok bangunan untuk layanan ekosistem⁶⁵. Para peneliti telah menunjukkan bahwa aktor persepsi iklim layanan organisasi mempengaruhi ekosistem layanan, termasuk dampak pada sikap kerja

62 Jon Iden, Tom Roar Eikebrokk, dan Mauricio Marrone, "Process Reference Frameworks as Institutional Arrangements for Digital Service Innovation," *International Journal of Information Management* 54 (1 Oktober 2020): 102150, <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102150>.

63 Michael Barrett dkk., "Service Innovation in the Digital Age: Key Contributions and Future Directions," *MIS Quarterly* 39, no. 1 (2015): 135–54.

64 Iden, Eikebrokk, dan Marrone, "Process Reference Frameworks as Institutional Arrangements for Digital Service Innovation."

65 Robert Lusch dan Satish Nambisan, "Service Innovation: A Service-Dominant Logic Perspective," *MIS Quarterly* 39 (1 Maret 2015): 155–75, <https://doi.org/10.25300/MISQ/2015/39.1.07>.

aparatur sipil negara, pekerjaan, kepuasan pelanggan, dan kualitas layanan⁶⁶.

Jia dkk, (2008) menyebutkan bahwa iklim pada layanan digital sangat dipengaruhi oleh sumber daya manusia sebagai tenaga profesional yang menyediakan pelayanan di tempat kerja, selain itu penyediaan layanan teknologi informasi dan komunikasi juga mempengaruhi kepuasan pelanggan, sedangkan iklim layanan digital dipengaruhi oleh lembaga itu sendiri⁶⁷. *Digital services* semakin penting karena kehadirannya memudahkan manusia dalam menjalankan berbagai hal. Dampak positif *digital services* adalah mengurangi biaya yang harus dikeluarkan dan membuat kecepatan yang efisien dalam menjalankan kegiatan.

Teori *digital service* ini akan peneliti gunakan sebagai acuan dalam menganalisis digital service yang dilakukan di Kementerian Agama Kabupaten Banyumas.

b) Digital Performance Management

Untuk memecah hambatan internal dan mendapatkan kepuasan pelanggan maka diperlukan serangkaian kegiatan untuk mewujudkan visibilitas analisa pengalaman kerja operasional dengan bantuan *digital performance management* (DPM) atau manajemen kinerja digital. DPM ini biasanya dipimpin oleh seorang *chief digital officers dan chief customer officers*.⁶⁸.

Teori *digital performance management* (DPM) adalah konsep dan praktik untuk mengelola dan meningkatkan kinerja sistem digital dan

66 Dorothy E. Leidner dan Timothy Kayworth, "Review: A Review of Culture in Information Systems Research: Toward a Theory of Information Technology Culture Conflict," *MIS Quarterly* 30, no. 2 (2006): 357–99, <https://doi.org/10.2307/25148735>.

67 Ronnie Jia dan Blaize Horner Reich, "IT Service Climate, Antecedents and IT Service Quality Outcomes: Some Initial Evidence," *The Journal of Strategic Information Systems, Service Management and Engineering in Information Systems Research*, 22, no. 1 (1 Maret 2013): 51–69, <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2012.10.001>.

68 Arif Sofianto, "Inovasi Manajemen Pemerintahan Berbasis Aplikasi Digital di Provinsi Jawa Tengah," *Matra Pembaruan: Jurnal Inovasi Kebijakan* 3, no. 2 (1 November 2019): 99–108, <https://doi.org/10.21787/mp.3.2.2019.99-108>.

aplikasi dalam lingkungan bisnis. DPM mencakup pengumpulan data, analisis kinerja, pemantauan, dan tindakan perbaikan untuk memastikan bahwa sistem digital bekerja dengan optimal dalam mencapai tujuan bisnis.

Beberapa teori yang terkait dengan *digital performance management* adalah sebagai berikut:⁶⁹

1. Teori Manajemen Kinerja: Teori ini berfokus pada pengelolaan kinerja secara umum, termasuk dalam konteks sistem digital. Konsep utama dalam teori ini adalah penetapan tujuan, pengukuran kinerja, umpan balik, dan perbaikan berkelanjutan.
2. Teori Kontrol Proses: Teori ini mengusulkan bahwa untuk mencapai kinerja optimal, organisasi perlu memiliki kontrol yang baik atas proses bisnisnya. Dalam konteks DPM, ini melibatkan pemantauan dan pengendalian sistem digital untuk memastikan kinerja yang diinginkan.
3. Teori Pengukuran Kinerja: Teori ini menekankan pentingnya pengukuran kinerja secara akurat untuk memahami dan meningkatkan kinerja sistem digital. Konsep seperti *key performance indicators* (KPIs) dan metrik kinerja digunakan untuk mengukur kinerja dan mengidentifikasi area yang perlu ditingkatkan.
4. Teori Sistem: Teori ini memandang sistem digital sebagai sistem kompleks yang terdiri dari komponen-komponen yang saling terkait. Teori ini menekankan pentingnya memahami interaksi antara komponen-komponen tersebut dan bagaimana perubahan di satu area dapat mempengaruhi kinerja sistem secara keseluruhan.
5. Teori Pengelolaan Kualitas: Teori ini berfokus pada pentingnya memastikan kualitas sistem digital dan aplikasi. Dalam konteks DPM, ini melibatkan pemantauan dan pengendalian kualitas untuk

69 Ms Harsha Palwe, "Digitalization in performance management system," *International Journal of Advances in Engineering and Management (IJAEM)* 3, no. 6 (2021): 49, <https://doi.org/10.35629/5252-03064951>.

mengidentifikasi dan memperbaiki masalah yang dapat mempengaruhi kinerja.

Namun, penting untuk dicatat bahwa teori-teori ini tidak secara khusus dikembangkan secara eksklusif untuk DPM, tetapi dapat diterapkan dalam konteks manajemen kinerja secara umum dan diterapkan dalam konteks manajemen kinerja sistem digital.

Berikut adalah beberapa prinsip yang umumnya diakui dalam *digital performance management*.⁷⁰

1. Pengukuran Kinerja: Dalam DPM, pengukuran kinerja adalah prinsip kunci. Ini melibatkan penggunaan metrik dan indikator kinerja yang relevan untuk mengukur kinerja sistem digital dan aplikasi. Hal ini memungkinkan organisasi untuk memperoleh wawasan tentang bagaimana sistem beroperasi dan mengidentifikasi area yang perlu ditingkatkan.
2. Pemantauan *Real-time*: DPM melibatkan pemantauan secara *real-time* terhadap kinerja sistem digital. Pemantauan ini dapat dilakukan menggunakan alat dan teknologi yang memungkinkan pengumpulan data secara terus-menerus dan pemantauan secara aktif terhadap kinerja sistem. Dengan pemantauan *real-time*, organisasi dapat dengan cepat mendeteksi masalah dan mengambil tindakan yang diperlukan.
3. Analisis Data: Dalam DPM, analisis data digunakan untuk memahami tren kinerja, mengidentifikasi anomali, dan mengambil tindakan perbaikan. Analisis data yang efektif memungkinkan organisasi untuk memperoleh wawasan yang mendalam tentang kinerja sistem digital dan mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja tersebut.

70 José Manuel Montero Guerra, Ignacio Danvila-del-Valle, dan Mariano Méndez Suárez, "The impact of digital transformation on talent management," *Technological Forecasting and Social Change* 188, no. June 2022 (2023), <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2022.122291>.

4. Aksi Perbaikan: DPM melibatkan pengambilan tindakan perbaikan berdasarkan wawasan yang diperoleh melalui pengukuran dan analisis. Organisasi harus mampu merespons masalah dan kesempatan untuk meningkatkan kinerja sistem secara proaktif. Hal ini dapat melibatkan perbaikan perangkat lunak, peningkatan infrastruktur, atau penyesuaian proses bisnis.
5. Integrasi dan Keterhubungan: DPM mengakui pentingnya integrasi dan keterhubungan sistem digital dalam mencapai kinerja yang optimal. Sistem dan aplikasi harus saling terhubung dan beroperasi secara sinergis untuk mencapai tujuan bisnis yang ditetapkan. Integrasi yang baik memastikan bahwa data dapat mengalir secara mulus dan informasi kinerja dapat diakses dengan mudah

Ide manajemen kinerja digital adalah sesuatu yang menggabungkan dua variabel menjadi satu. Pertama adalah tentang aplikasi yang membantu untuk menghasilkan sebuah efisiensi dan respons berkaitan dengan metrik target pendapatan, konversi penjualan, dan sebagainya. DPM menjadi jembatan yang menghubungkan antara IT dengan bisnis yang akan menghubungkan berbagai perusahaan jauh karena jaraknya. Perusahaan yang belum bertransformasi digital akan mengalami ketertinggalan karena cepat atau lambat akan ada perubahan perilaku konsumen dalam bekerja dan bertransaksi.

Digital performance management (DPM) adalah solusi manajemen informasi industri yang memanfaatkan prinsip-prinsip manufaktur yang sudah dikenal yang telah memandu program peningkatan kinerja pabrik selama bertahun-tahun. Ini termasuk teori kendala, Lean Six Sigma, loop tertutup PDCA Deming, dan banyak lagi. Dengan DPM, organisasi mengakses dan menggunakan data pabrik dari otomatisasi dan masuknya operator dengan cara inovatif untuk mengembalikan jam kerja yang hilang

atau tersembunyi ke produksi, sehingga meningkatkan OEE (*overall equipment effectiveness*) dan efisiensi pabrik.⁷¹

Untuk memahami DPM, pikirkan langkah-langkah ini dalam *loop* tertutup:

1. Monitor: Mengukur apa yang terjadi di lini produksi, di pusat kerja, dan aset tertentu.
2. Fokus: Temukan operasi pengaturan kecepatan dan kemacetan lini produksi, mengingat bahwa kemacetan bergerak saat perbaikan lini diterapkan.
3. Prioritaskan: Identifikasi sumber dampak tertinggi dari kehilangan kinerja pada penentu kecepatan, kemacetan, dan di seluruh aset lini (ini termasuk, waktu henti yang tidak direncanakan, kehilangan kecepatan, pergantian, skrap, dan banyak lagi).
4. Analisis: Tentukan akar penyebab sumber terbesar dari waktu produksi yang hilang.
5. *Improve*: Menentukan dan menerapkan tindakan *continuous improvement* (CI) untuk memulihkan dan memulihkan jam produksi yang hilang. Pantau operasi setelah implementasi perbaikan untuk memastikan efektivitas.
6. Konfirmasi: Mengintegrasikan hasil inisiatif CI ke dalam rencana operasi pabrik dan KPI untuk mengkonfirmasi nilai yang direalisasikan.
7. Ulangi: Tentu saja, jalur produksi, pusat kerja, dan aset mereka beroperasi secara dinamis. Ketika perbaikan diterapkan, peluang lain muncul dengan sendirinya. DPM dibangun untuk realitas ini.

DPM menghubungkan teknologi operasi digital pabrik dengan teknologi informasi dan program *continuous improvement* (CI) *loop* tertutup.

⁷¹ Suresh Patel, *The Global Quality Management System: Improvement Through Systems Thinking* (Francis: CRC Press, 2016).

Teori digital performance ini akan digunakan untuk menganalisis manajemen kinerja ASN di lingkungan Kementerian Agama Kabupaten Banyumas yang dilakukan secara digital.

3. Mutu Pelayanan

Mutu pelayanan merujuk pada sejauh mana suatu layanan atau produk memenuhi atau melebihi harapan pelanggan. Ini mencakup berbagai aspek, termasuk kualitas, kehandalan, responsif, kemudahan penggunaan, dan kemampuan untuk memenuhi kebutuhan atau ekspektasi pelanggan. Dalam konteks layanan, mutu pelayanan mencakup berbagai elemen seperti kecepatan pelayanan, tingkat akurasi, keramahan petugas, dan kesesuaian dengan standar atau regulasi yang berlaku.

Penilaian mutu pelayanan dapat bervariasi tergantung pada jenis layanan atau produk yang diberikan. Faktor-faktor seperti komunikasi yang efektif, profesionalisme, dan kemampuan untuk menangani keluhan atau masalah pelanggan juga berkontribusi pada penilaian mutu pelayanan.

Upaya untuk meningkatkan mutu pelayanan seringkali melibatkan pemantauan terus-menerus, umpan balik pelanggan, pelatihan karyawan, dan perbaikan proses operasional. Tujuan utamanya adalah menciptakan pengalaman positif bagi pelanggan, membangun kepercayaan, dan memastikan bahwa pelanggan merasa puas dengan layanan atau produk yang mereka terima.⁷²

Adapun dimensi mutu pelayanan yakni meliputi:

- a. Dimensi kompetensi teknis (keterampilan, kemampuan, dan penampilan atau kinerja pemberi layanan)

⁷² Ridwan Amirudin, Pendekatan Mutu dan Kepuasan Pelanggan dalam pelayanan Kesehatan. Makassar: Unhas. 2007.

- b. Keterjangkauan atau akses (layanan harus dapat dicapai oleh masyarakat tanpa terhalang oleh keadaan geografis, sosial, ekonomi, organisasi dan bahasa).
- c. Efektifitas (bagaimana standar layanan itu digunakan dengan tepat, konsisten, dan sesuai situasi setempat) dan sangat berkaitan dengan keterampilan dalam mengikuiti prosedur yang terdapat dalam layanan.
- d. Efisiensi (dapat melayani lebih banyak masyarakat).
- e. Kesenambungan (masyarakat harus dapat dilayani sesuai dengan kebutuhan).
- f. Keamanan (aman dari resiko atau bahaya yang ditimbulkan oleh layanan itu sendiri)
- g. Kenyamanan (kenyamanan dapat menimbulkan kepercayaan pengguna kepada organisasi layanan kesehatan).
- h. Informasi (mampu memberikan informasi yang jelas tentang apa, siapa, kapan, dimana, dan bagaimana layanan akan dan telah dilaksanakan.
- i. Ketepatan waktu (agar berhasil, layanan harus dilaksanakan dalam waktu dan cara yang tepat, oleh pemberi layanan yang tepat, dan menggunakan peralatan yang tepat, serta biaya yang efisien).
- j. Hubungan antar manusia (merupakan interaksi antar pemberi pelayanan dengan masyarakat, antar sesama pemberi layanan masyarakat. HAM ini akan memberi kredibilitas dengan cara saling menghargai, menjaga rahasia, saling menghormati, responsif memberi perhatian.⁷³

Tjiptono (2008) menyatakan bahwa dalam menilai mutu atau jasa pelayanan, terdapat sepuluh ukuran mutu jasa atau pelayanan, yaitu :

- a. *Tangible* (nyata)
- b. *Reliability* (keandalan)
- c. *Responsiviness* (cepat tanggap)
- d. *Competence* (kompetensi)
- e. *Acces* (kemudahan)

⁷³ Pohan, I.S. Buku Jaminan Mutu Layanan Kesehatan. Jakarta: EGC. 2006.

- f. *Courtesy* (keramahan)
- g. *Communication* (komunikasi)
- h. *Credibility* (kepercayaan)
- i. *Security* (keamanan)
- j. *Understanding the customer* (pemahaman pelanggan).⁷⁴

4. Pelayanan Prima

Membahas mengenai pelayanan dalam institusi pemerintahan, maka pelayanan itu sendiri diharuskan mempunyai kualitas atau mutu yang baik. Hal ini dikarenakan agar tujuan pemberi pelayanan dan harapan penerima pelayanan bisa tercapai dengan baik. Salah satu indikator pelayanan yang baik dan memiliki kualitas baik yaitu bisa dicermati dari seberapa puas pengguna pelayanan itu sendiri.⁷⁵ Teori ini akan diaplikasikan pada penelitian ini untuk mengetahui tingkat kepuasan penggunaan pelayanan yang berbasis digital pada Kementerian Agama Kabupaten Banyumas yang akan diuraikan sebagai berikut.

Menurut Tjiptono, kualitas atau mutu pelayanan sering dikaitkan sebagai ukuran relatif kebaikan yang didalamnya terbagi atas kualitas desain dan kualitas kesesuaian di lapangan. Kualitas desain dapat diartikan sebagai fungsi spesifikasi dari suatu produk dalam pelayanan itu sendiri. Sedangkan kualitas kesesuaian dapat diartikan sebagai ukuran seberapa jauh produk yang didesain mampu memenuhi spesifikasi kualitas yang telah ditetapkan.

Menurut Kotler dalam Lijan, pelayanan merupakan setiap aktivitas yang memberikan keuntungan satu sama lain, dan menawarkan atau memberikan kepuasan di antara keduanya, meskipun tidak ada keterikatan hasil produk secara fisik. Dalam pengertian lain, pelayanan menurut Moenir merupakan sebuah usaha yang dilaksanakan baik individu, kelompok, ataupun birokrasi yang memiliki tujuan untuk memberikan tawaran bantuan kepada masyarakat guna mencapai suatu tujuan tertentu.

⁷⁴ Andi Tjiptono, Fandy. Strategi Pemasaran, Edisi 3. Jakarta: 2008.

⁷⁵ Murni Juliasni Sibagariang dan Susi Andriani, "Excellent Service and Public Relations Strategy of Pt. Ace Hardware in the Era of Society 5.0," *Journal of Humanities, Social Sciences and Business (Jhssb)* 1, no. 4 (2022): 15–30, <https://doi.org/10.55047/jhssb.v1i4.228>.

Salah satu teori yang membahas mengenai kualitas pelayanan yang banyak dikenal yaitu teori Zeithaml-Parasuraman-Berry tentang kualitas pelayanan. Zeithaml Parasuraman Berry dalam Pasolong menyebutkan bahwa keputusan pengguna pelayanan dalam menggunakan atau tidak menggunakan suatu pelayanan dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor, di antaranya adalah persepsinya terhadap kualitas pelayanan itu sendiri. dengan kata lain baik tidaknya kualitas dalam pelayanan yang diberikan akan sangat bergantung kepada persepsi pengguna pelayanan. Dari pernyataan di atas, maka dapat kita gambarkan bahwa ada interaksi yang kuat di antara keduanya, yaitu kepuasan pelanggan dengan kualitas pelayanan.

Pelayanan tulang punggung utama untuk menggerakkan organisasi publik. Melalui pelayanan yang baik, kepuasan pelanggan dapat diraih dan meningkatkan reputasi sebuah organisasi. Istilah “layanan” ini merupakan istilah yang dipakai dengan tujuan untuk memberikan pertolongan kepada orang lain. Pada dasarnya semua orang membutuhkan pelayanan, dan tidak ada satupun kehidupan manusia dapat berdiri sendiri tanpa adanya bantuan pelayanan.

Untuk mengetahui kualitas atau mutu pelayanan yang dapat dirasakan secara nyata oleh pengguna, setidaknya ada indikator kepuasan pengguna pelayanan terletak pada lima dimensi kualitas atau mutu pelayanan berdasarkan pada apa yang dikatakan oleh pengguna pelayanan. Pasolong dalam bukunya menjabarkan kelima dimensi tersebut sebagai berikut⁷⁶:

k. Gronroos dan Tjiptono

Pelayanan merupakan aktivitas *intangibile* yang biasa antara pelanggan dan aparatur sebagai bentuk penyedia solusi atas masalah pelanggan.

1. Lovelock *et., al.*

Pelayanan adalah hasil rancangan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan dengan menggunakan sejumlah syarat tertentu. Pelayanan

76 Irham Fahmi, Manajemen Kinerja Teori dan Aplikasi (Bandung: Alfabeta, 2015), 50.

dilaksanakan berdasarkan urutan dan metode dalam system operasi yang melibatkan seluruh pegawai agar bekerja secara terkoneksi untuk menciptakan pelayanan yang maksimal sehingga pelanggan merasa puas.

m. Schiffman dan Kanuk

Pelayanan itu penting, setiap peningkatannya akan memberikan kepuasan pada pelanggan.

n. Sampara Lukman

Pelayanan adalah interaksi langsung dengan pelanggan untuk memenuhi kebutuhannya sehingga pelayanan dapat menyediakan kepuasan pelanggan.

o. Ratminto dan Winarsih

Pelayanan adalah aktivitas yang disediakan oleh perusahaan dengan melibatkan interaksi antara pegawai dengan pelanggan untuk pemberi pelayanan yang dimaksudkan agar permasalahan pelanggan dapat terpecahkan.

Kemudian ada istilah pelayanan prima yang artinya secara umum yaitu pelayanan yang berorientasi kepada *public* eksternal organisasi *public*, sekalipun juga memungkinkan bagi *public* internal dari organisasi *public* itu juga mendapatkan perhatian yang sama. Berikut ini disajikan beberapa pengertian pelayanan prima menurut beberapa ahli:

a. Elhaitamy dalam Tjiptono

Pelayanan prima (pelayanan yang unggul) merupakan sikap yang aparaturnya lakukan untuk melayani pelanggan. Terdapat 4 (empat) unsur yang menjadi konsep utama yaitu keramahan, kecepatan, ketepatan, dan kenyamanan. Keempat konsep ini merupakan satu kesatuan pelayanan yang terintegrasi. Artinya konsep ini tidak dapat dipisahkan satu dengan lainnya karena akan menimbulkan pelayanan yang kurang.

b. Yuhabis Abdul Aziz dan Khairil Wahiddin

Pelayanan prima adalah pelayanan yang lebih dari biasanya sehingga pelanggan merasa lebih puas dari biasanya. Pelayanan prima bergerak berdasarkan konsolidasi dari beberapa aspek yang membuatnya

menjadi lebih unggul. Oleh karena itu, pelayanan prima sangat erat kaitannya dengan kualitas, kepuasan, dan dorongan agar pelanggan kembali menggunakan pelayanan tersebut.

c. Atep Adya Barata

Pelayanan prima adalah kepedulian dari sebuah organisasi kepada pelanggan dengan cara memenuhi kebutuhan pelanggan agar mereka tetap loyal kepada organisasi.

d. Johnston

Pelayanan prima adalah alat untuk memudahkan dalam proses bisnis. Hal tersebut karena pelayanan prima akan mendorong organisasi untuk memberikan pelayanan pada pelanggannya sesuai dengan janji-janji, sehingga terjalin sistem terbaik untuk menunjang kondisi-kondisi tertentu yang didedikasikan organisasi agar memenuhi harapan pelanggan.

e. Oliver

Pelayanan prima adalah sebuah harapan akan pemenuhan kepuasan yang sangat tinggi dari pelanggan serta kinerja yang ditampilkan oleh organisasi. Hal tersebut menunjukkan bahwa pelayanan organisasi tidak hanya berfokus pada kepuasan pelanggan semata, namun juga menyenangkan pelanggan. Hal ini sangat penting karena kesenangan pelanggan dipandang sebagai akibat dari pelayanan unggul yang melebihi harapan.

Berdasarkan berbagai definisi tersebut, dapat dikatakan bahwa pelayanan prima bagi organisasi publik adalah pelayanan yang mengutamakan kepentingan publik, baik internal maupun eksternal organisasi publik (*internal public*), guna memenuhi kebutuhan dan keinginan publik secara proporsional dan profesional. Tujuan utama organisasi publik adalah untuk mengembangkan ikatan yang langgeng dan saling menguntungkan dengan publik yang akan membentuk ikatan yang kuat antara mereka dan publik.

Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara No. 63 Tahun 2003 yang merupakan penyempurnaan dari Keputusan Menteri PAN No. 81 Tahun 1993 menyatakan bahwa pelayanan umum sebagai segala bentuk

pelayanan yang dilaksanakan oleh instansi pemerintah di pusat dan di daerah dan lingkungan BUMN atau BUMD dalam bentuk barang atau jasa, baik dalam rangka upaya pemenuhan kebutuhan masyarakat maupun dalam rangka pelaksanaan ketentuan peraturan perundang-undangan. Pelayanan *public* yang prima merupakan tanda dari kesadaran baru dari pemerintah atas tanggung jawab utama dalam mengelola pemerintahan dan memenuhi segala kebutuhan masyarakat.

Dalam arti yang lebih sempit, pelayanan publik sering diartikan sebagai tindakan pemerintah dalam memberikan barang dan jasa kepada masyarakat sebagai tanggung jawabnya terhadap publik. Ini bisa berupa bantuan langsung atau melalui kemitraan dengan sektor swasta dan masyarakat, disesuaikan dengan kebutuhan dan kemampuan masyarakat serta permintaan pasar. Dalam pengertian yang lebih luas, konsep pelayanan publik serupa dengan administrasi publik, yang melibatkan pengorbanan untuk kepentingan orang lain guna mencapai kepentingan publik. Keputusan Menpan No 63 Tahun 2003 tentang Pedoman Penyelenggaraan Pelayanan memberikan sejumlah gambaran tentang bagaimana pelayanan publik, yaitu berhubungan dengan:

1. Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM) adalah data dan informasi mengenai tingkat kepuasan masyarakat yang diperoleh dari pengukuran kuantitatif dan kualitatif atas pendapat masyarakat terhadap pelayanan yang diberikan oleh penyelenggara pelayanan publik. Hal ini dilakukan dengan membandingkan antara harapan dan kebutuhan masyarakat.
2. Penyelenggara pelayanan publik adalah instansi pemerintah.
3. Instansi pemerintah mencakup instansi pemerintah pusat dan pemerintah daerah, termasuk badan usaha milik negara (BUMN), badan usaha milik daerah (BUMD), dan badan hukum milik negara (BHMN).
4. Pelayanan Publik mencakup segala kegiatan pelayanan yang dilakukan oleh penyelenggara pelayanan publik dalam rangka memenuhi kebutuhan penerima pelayanan, serta mematuhi peraturan perundang-undangan yang berlaku.

5. Unit pelayanan publik adalah unit kerja atau kantor pelayanan pada instansi pemerintah, termasuk BUMN/BUMD dan BHMN, yang secara langsung atau tidak langsung memberikan pelayanan kepada penerima pelayanan.
6. Pemberi pelayanan publik adalah pegawai instansi pemerintah yang bertugas dan berfungsi memberikan pelayanan publik sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.
7. Penerima pelayanan publik adalah individu, masyarakat, lembaga instansi pemerintah, dan dunia usaha, yang menerima pelayanan dari penyelenggara pelayanan publik.
8. Kepuasan pelayanan mengacu pada pandangan dan penilaian masyarakat terhadap kinerja pelayanan yang diberikan oleh penyelenggara pelayanan publik.
9. Biaya pelayanan publik mencakup segala pembayaran atau ketidakseimbangan atas jasa pemberian pelayanan publik, yang besaran dan tata cara pembayarannya ditetapkan.

Pelayanan prima dimulai dari publik dan berakhir untuk publik. Artinya spesifikasi pelayanan prima harus dimulai dengan mengidentifikasi kebutuhan dan keinginan yang muncul dari adanya harapan pelanggan yang tergambar dari umpan balik yang diberikan oleh publik kepada organisasi publik. Dua faktor penting dalam hal ini adalah berkaitan dengan pelayanan yang diharapkan (*expectative service*) dan pelayanan yang diterima/kinerja (*perceived service*). Di mana kedua faktor tersebut sering memunculkan kesenjangan atau *gap*.

Parasuraman menyatakan lima kesenjangan (*gap*) dalam proses operasional pelayanan prima, yaitu:

- 1) Terdapat perbedaan antara harapan pelanggan dan pandangan manajemen. Perbedaan ini muncul karena manajemen tidak sepenuhnya memahami kualitas pelayanan yang sebenarnya diharapkan oleh pelanggan, serta bagaimana pelanggan menilai pelayanan yang diberikan. Akibatnya,

desain dan standar pelayanan yang disusun menjadi kurang efektif, sehingga perusahaan tidak dapat memenuhi kinerja pelayanan yang menjanjikan. Perbedaan ini sering disebabkan oleh kurangnya penelitian pemasaran, pengabaian terhadap temuan-temuan penelitian yang ada, kurangnya interaksi antara manajemen dan pelanggan, komunikasi yang tidak memadai, serta banyaknya lapisan manajemen. Sebagai contoh, organisasi pimpinan publik mungkin mengira pelanggan menginginkan pelayanan yang lengkap dengan waktu yang lama, padahal sebenarnya pelanggan menginginkan pelayanan yang cepat dan tanggap.

- 2) Terdapat ketegangan antara pandangan manajemen tentang harapan pelanggan dan spesifikasi kualitas pelayanan. Perbedaan ini muncul karena para manajer menetapkan spesifikasi kualitas pelayanan yang tidak jelas dan realistis. Akibatnya pegawai yang memberikan pelayanan langsung kepada pelanggan tidak tahu dengan pasti jenis pelayanan seperti apa yang seharusnya diberikan. Kesenjangan ini dapat terjadi karena kurangnya komitmen manajemen terhadap kualitas pelayanan, ketidakadaan standarisasi yang memadai, dan ketidakjelasan tujuan yang harus dicapai.
- 3) Terdapat ketegangan antara spesifikasi kualitas pelayanan dan pelaksanaan pelayanan. Kesenjangan ini sering terjadi pada pelayanan yang bergantung pada kinerja pegawai. Meskipun memahami harapan pelanggan dengan baik sangat penting, tetapi itu saja belum cukup untuk menjamin bahwa spesifikasi kualitas pelayanan akan tercapai ketika pelayanan memerlukan keterlibatan pegawai dan harus disampaikan jika mungkin saat pelanggan hadir di tempat pelayanan. Kesenjangan ini bisa terjadi karena pegawai pelayanan kurang terlatih, beban kerja yang berlebihan, peran yang ambigu, atau konflik peran. Oleh karena itu, diperlukan desain dan standar pelayanan yang berorientasi pada kebutuhan pelanggan.
- 4) Gap antara penyampaian pelayanan aktual dan komunikasi eksternal kepada pelanggan. Janji yang disampaikan secara potensial bukan hanya

meningkatkan harapan pelanggan yang akan dijadikan sebagai standar kualitas pelayanan yang diterima pelanggan. Akan tetapi juga akan meningkatkan pendapat tentang pelayanan yang akan disampaikan kepada pelanggan. Kegagalan dalam memenuhi jasa yang dijanjikan dengan faktanya akan memperbesar gap tersebut.

- 5) Gap antara jasa yang diharapkan dan jasa aktual yang diterima. Gap ini timbul akibat adanya perbelaan antara kinerja pelayanan yang diterima pelanggan dengan kinerja pelayanan yang diharapkan. Bila dihubungkan dengan tingkat kesesuaian pelanggan, ini mencerminkan bahwa pelanggan tersebut berada pada keadaan sesuai. Kesenjangan ini terjadi apabila pelanggan mempunyai persepsi sendiri dalam mengukur kinerja organisasi publik.

Pelayanan prima memiliki fokus pada kepuasan masyarakat dan bertujuan untuk memenuhi harapan publik dengan mengungguli harapan tersebut. Dengan kata lain, pelayanan prima harus merasa melampaui apa yang diharapkan oleh masyarakat sehingga masyarakat puas dan cenderung setia. Beberapa aspek yang diharapkan oleh masyarakat terkait pelayanan prima adalah sebagai berikut: Pertama proses pengurusan kepentingan dan masalah yang dihadapi oleh masyarakat harus mudah dan lancar. Kedua, pelayanan harus dilakukan dengan baik, tanpa adanya keluhan, sindiran, atau perilaku tidak pantas yang dapat menyakiti hati masyarakat. Ketiga, masyarakat mengharapkan perlakuan pribadi yang sama seperti yang diberikan kepada masyarakat lain dalam menerima pelayanan.

Pelayanan harus jujur dan transparan; jika ada kendala atau masalah yang tidak dapat dihindari. Hal ini harus diinformasikan kepada masyarakat agar tidak menimbulkan ketidakjelasan atau kebingungan. Faspersz menyatakan bahwa karakteristik atau atribut yang harus diperhitungkan dalam pemberian pelayanan adalah:

- 1) Kepastian waktu Pelayanan

Ketetapan waktu yang diharapkan berkaitan dengan waktu proses atau penyelesaian, pengiriman, penyerahan, jaminan atau garansi, dan menanggapi keluhan.

2) Akurasi Pelayanan

Akulturasi pelayanan berkaitan dengan rehabilitas pelayanan, bebas dari berbagai kesalahan.

3) Kesopanan dan Keramahan

Dalam memberikan pelayanan personel yang berbeda di garis depan yang berinteraksi langsung dengan pelanggan harus dapat memberikan sentuhan pribadi yang menyenangkan. Sentuhan pribadi yang menyenangkan tercermin melalui penampilan, bahasa tubuh yang sopan, ramah, lincah, dan gesit.

4) Tanggung Jawab

Bertanggung jawab dalam penerimaan pesan atau permintaan dan penanganan keluhan pelanggan eksternal.

5) Kelengkapan

Kelengkapan pelayanan menyangkut lingkup pelayanan ketersediaan sarana pendukung.

6) Kemudahan Mendapatkan Pelayanan

Kemudahan mendapatkan pelayanan berkaitan dengan banyaknya pegawai yang melayani serta fasilitas yang mendukung.

7) Pelayanan Pribadi

Pelayanan pribadi berkaitan dengan ruang/tempat pelayanan kemudahan, ketersediaan, data/informasi, dan petunjuk-petunjuk.

8) Variasi Model Pelayanan

Variasi model pelayanan berkaitan dengan inovasi untuk memberikan pola baru pelayanan.

9) Kenyamanan dalam Memperoleh Pelayanan

Kenyamanan pelayanan berkaitan dengan ruang tunggu/tempat pelayanan, kemudahan, ketersediaan data, dan informasi dan petunjuk-petunjuk.

10) Atribut Pendukung Pelayanan

Atribut pendukung pelayanan dalam hal ini adalah sarana dan prasarana yang diberikan dalam proses pelayanan.

Untuk mengetahui kualitas atau mutu pelayanan yang dapat dirasakan secara nyata oleh pengguna, setidaknya ada indikator ukuran kepuasan pengguna pelayanan yang terletak pada lima dimensi kualitas atau mutu pelayanan berdasarkan pada apa yang dikatakan oleh pengguna pelayanan. Pasolong dalam bukunya menjabarkan kelima dimensi tersebut sebagai berikut⁷⁷:

a. *Tangible* atau bukti fisik

Tangible atau bukti fisik merupakan kemampuan yang diperlihatkan dalam menunjukkan eksistensinya kepada pihak eksternal. Maksud dari pernyataan tersebut yaitu sarana dan prasarana, kemampuan dan penampilan, fisik dan keadaan lingkungan merupakan bukti nyata dari pelayanan yang diberikan.

b. *Reliability*, atau kehandalan

Kehandalan atau *reliability* merupakan suatu kemampuan dalam memberikan pelayanan sesuai dengan apa yang dijanjikan secara akurat dan terpercaya.

c. *Responsiveness*, atau tanggapan

Tanggapan atau *responsiveness* merupakan kemampuan yang muncul untuk memberikan pelayanan dan membantu sesuai dengan tupoksi secara tepat dan cepat kepada masyarakat dengan memberikan informasi se jelas-jelasnya.

d. *Assurance*, atau Jaminan

Dala pelayanan ada dinensi yang harus dilaksanakan, yaitu kepastian. Kepastian yang dimaksud disini adalah pengetahuan, kemampuan, dan kesopan santunan para pegawai dalam memberikan pelayanan kepada pelanggan atau masyarakat. Dalam hal ini terdiri atas

⁷⁷ H Pasolong, Teori Administrasi Publik (Bandung: Alfabeta, 2008), 76.

beberapa komponen, yaitu keamanan, kredibilitas, komunikasi, sopan santun, dan kompetensi.

e. *Empathy*

Empati dalam hal pelayanan adalah memberikan perhatian secara tulus dan bersifat pribadi atau individual yang diberikan kepada pelanggan dengan berupaya memahami dan memenuhi keinginan pelanggan atau masyarakat.

Teori kualitas atau mutu pelayanan inilah yang akan peneliti gunakan untuk menganalisis implementasi lima nilai budaya kerja dalam meningkatkan mutu pelayanan di era digital di Kementerian Agama Kabupaten Banyumas.

a. **Kompetensi Pelayanan Prima**⁷⁸

Pelayanan prima dalam organisasi publik, jika dijalankan dengan baik, akan membantu membangun hubungan jangka panjang dengan para pemangku kepentingan (*stakeholders*) organisasi publik. Kompetensi dalam pelayanan prima meliputi:

1) Kemampuan (Kemampuan)

Kemampuan merujuk pada pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki oleh pegawai organisasi publik untuk mendukung pekerjaan dan memastikan kegiatan operasional organisasi berjalan dengan optimal. Pegawai organisasi publik yang profesional memiliki pengetahuan dan keterampilan yang solid, baik dalam *soft skill* maupun *hard skill* yang relevan dengan tugas pekerjaan di organisasi publik.

2) Sikap (*Attitude*)

Sikap melibatkan perilaku dan tingkah laku yang ditampilkan oleh pegawai organisasi publik saat menjalankan tugas dan berinteraksi dengan para pemangku kepentingan. Pegawai organisasi publik harus menunjukkan sikap yang jujur dan terbuka dalam membangun hubungan jangka panjang dengan para pemangku kepentingan organisasi publik.

⁷⁸ Donni Juni Priansa, Manajemen Pelayanan Prima: Fokus pada Organisasi Publik dan Peningkatan Kualitas Aparatur (Bandung: Alfabeta, 2017), 65.

3) Penampilan (*Appearance*)

Penampilan mencakup penampilan fisik maupun nonfisik dari pegawai organisasi publik. Seorang pegawai organisasi publik yang profesional harus memiliki penampilan yang menarik, baik secara fisik maupun non fisik, sehingga dapat menjadi daya tarik dalam membangun hubungan jangka panjang dengan para pemangku kepentingan.

E. Telaah Pustaka

Dalam pembuatan penelitian ini, sebelumnya peneliti telah melakukan telaah pada penelitian-penelitian terdahulu guna memahami peta penelitian yang membahas tentang lima nilai budaya kerja di era digital. Dari telaah yang peneliti lakukan, peneliti menemukan *blank spot* yang belum terkaji secara mendalam yaitu tentang layanan digital di Kementerian Agama yang diterapkan melalui lima nilai budaya kerja. Hal ini menjadi penting untuk dikaji karena berdasarkan perkembangannya, saat ini dunia sudah masuk pada era digital, dan semua pelayanan juga demikian⁷⁹. Berikut ini beberapa penelitian yang fokus pada lima budaya kerja ASN di Kementerian Agama dan juga perannya dalam bentuk digital.

Pertama, pada tahun 2016, Ahmad Zainuri melakukan penelitian dengan judul “Strategi Penerapan Lima Nilai Budaya Kerja di Kementerian Agama Menuju Pelayanan Prima”. Hasil penelitian tersebut menunjukkan pentingnya menerapkan budaya kerja secara konsisten di lingkungan Kementerian Agama agar pengguna layanan (masyarakat) merasakan pelayanan yang optimal (layanan unggul). Strategi untuk menginternalisasi lima nilai budaya kerja di Kementerian Agama dapat diwujudkan melalui reformasi birokrasi dalam kerangka revolusi mental, sehingga menghasilkan perubahan dalam penataan pola pikir dan budaya organisasi. Asesmen kompetensi di Kementerian Agama menjadi jembatan penghubung antara tiga

⁷⁹ Inas Tasya Firdaus, Melinia Dita Tursina, dan Ali Roziqin, “Transformasi Birokrasi Digital Di Masa Pandemi Covid-19 Untuk Mewujudkan Digitalisasi Pemerintahan Indonesia,” *Kybernan: Jurnal Studi Kepemerintahan* 4, no. 2 (27 September 2021): 226–39, <https://doi.org/10.35326/kybernan.v4i2.1244>.

konsep besar yaitu reformasi birokrasi, revolusi mental, dan lima nilai budaya kerja. Penelitian ini memiliki kesamaan dengan penelitian sebelumnya karena keduanya pernah meneliti tema yang sama yaitu tentang internalisasi lima nilai budaya kerja di Kementerian Agama. Namun, perbedaannya terletak pada objek penelitian yang diinvestigasi.

Kedua, penelitian yang dilakukan oleh P. S. Aithal dan Shubhrajyotsna Aithal pada tahun 2019 dengan judul penelitian “*Management of ICCT Underlying Technologies used for Digital Service Innovation*”. Hasil dari penelitian ini menunjukkan pentingnya manajemen teknologi digital. Teknologi digital pada sebuah organisasi dianggap sangat penting karena kemampuannya dalam memecahkan banyak permasalahan dalam organisasi itu sendiri atau pun pada lingkungan masyarakat. Dengan adanya layanan berbasis digital akan memungkinkan organisasi untuk melaksanakan evaluasi dan inovasi secara lebih akurat⁸⁰. Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan adalah sama-sama membahas tentang layanan digital pada organisasi. Akan tetapi, yang membedakannya adalah fokus pada penelitian ini yang mengarah pada layanan berbasis digital melalui implementasi lima nilai budaya kerja di Kementerian Agama Kabupaten Banyumas.

Ketiga, penelitian yang dilakukan oleh John Bertot dan Elsa Estevez pada tahun 2016 dengan judul penelitian “*Universal and Contextualized Public Services: Digital Public Service Innovation framework*”. Hasil dari penelitian ini menyebutkan bahwa layanan publik dalam bentuk digital dapat mengurangi kesenjangan sosial dan ekonomi di tengah masyarakat atau bisa dikatakan mampu mengimbangi kebutuhan dan kondisi di setiap daerah yang berbeda. Dengan inovasi layanan publik yang berbasis digital maka akan menciptakan kesamaan kemudahan dalam mengakses informasi yang transparan,

80 P. S. Aithal dan Shubhrajyotsna Aithal, “Management of ICCT Underlying Technologies Used for Digital Service Innovation,” *International Journal of Management, Technology, and Social Sciences (IJMTS)* 4, no. 2 (27 Januari 2020): 10–136.

partisipatif, antisipatif, dipersonalisasi, diciptakan bersama, sadar konteks, dan cerdas konteks⁸¹.

Keempat, penelitian yang dilakukan oleh Kurniasih Mufidayati dan Vinny Indah Adyanti pada tahun 2018 dengan judul penelitian “*Public Service Innovation Of Network Documentation And Law Information System (Jdih) In South Tangerang City*”. Hasil dari penelitian ini menyimpulkan bahwa Tangerang Selatan telah membuat Website JDih yang bertujuan untuk mempublikasikan semua produk hukum yang ada di Kota Tangerang Selatan. Warga dapat mengakses website namun terkadang agak lambat dalam membuka website. Saat ini JDih Tangsel telah memiliki *mobile app* yang dapat diunduh baik di *Play Store* maupun *App Store*. Publik servis inovasi dalam bentuk digital sangatlah penting bagi masyarakat untuk mengetahui layanan dan mendapatkan fasilitas sesuai dengan kebutuhan informasi yang dijamin oleh lembaga pemerintahan⁸².

Kelima, penelitian yang dilakukan oleh Dorothy E. Leidner dan Timothy Kayworh pada tahun 2006 dengan judul penelitian “*Review: A Review of Culture in Information Systems Research: Toward a Theory of Information Technology Culture Conflict*”. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa pemahaman budaya penting untuk mempelajari teknologi informasi dalam budaya itu di berbagai tingkatan, termasuk nasional, organisasi, dan kelompok dapat mempengaruhi keberhasilan implementasi serta penggunaan teknologi informasi. Budaya juga berperan dalam proses manajerial yang mungkin secara langsung atau tidak langsung mempengaruhi TI. Budaya adalah variabel yang menantang untuk diteliti, sebagian karena definisi dan ukuran budaya yang beragam⁸³.

81 John Bertot, Elsa Estevez, dan Tomasz Janowski, “Universal and Contextualized Public Services: Digital Public Service Innovation Framework,” *Government Information Quarterly* 33, no. 2 (1 April 2016): 211–22, <https://doi.org/10.1016/j.giq.2016.05.004>.

82 Kurniasih Mufidayati dan Vinny Indah Adyanti, “Public Service Innovation of Network Documentation and Law Information System (Jdih) in South Tangerang City,” *Proceedings of The International Conference on Social Sciences (ICSS)* 1, no. 1 (31 Januari 2018), <https://jurnal.umj.ac.id/index.php/icoss/article/view/2326>.

83 Leidner dan Kayworth, “Review.”

Keenam, Penelitian yang dilakukan oleh Robert Ciuchita dan Dominic Nahr pada tahun 2019 dengan judul penelitian “*Deal With It: How Coping With E-Service Innovation Affects The Customer Experience*”. Hasil dari penelitian ini menunjukkan untuk meningkatkan kepuasan pelanggan atau pengguna layanan yang sudah ada dan meyakinkan mereka untuk bertahan dalam penggunaannya, perusahaan, atau organisasi harus terus melakukan inovasi pada layanan elektronik. Inovasi yang dilakukan harus memahami bagaimana pelanggan menghadapi perubahan yang diperkenalkan oleh inovasi tambahan dan dampak yang dihasilkan pada pengalaman pelanggan.⁸⁴

Ketujuh, penelitian yang dilakukan oleh Arif Sofianto pada tahun 2020 dengan judul penelitian “*Inovasi Layanan Berbasis Teknologi Informasi Pada Rumah Sakit Sebagai Bentuk Reformasi Birokrasi*”. Hasil dari penelitian ini menyebutkan bahwa pelayanan yang berbasis pada TIK akan berkembang sesuai dengan kapasitas dan kompetensi SDM masing-masing. Sistem yang dibangun di setiap lembaga secara mandiri akan lebih berkembang dan berlanjut, dan dengan biaya yang relatif lebih rendah. Faktor pendukung inovasi layanan pada lembaga yaitu budaya kerja yang optimal, edukasi, profesional, komitmen, egaliter, tanggung jawab, konstruktif, dan transparan. Dalam pelaksanaannya, pelayanan yang berorientasi pada teknologi memiliki kontribusi yaitu berupa kepastian waktu tunggu (kecepatan pelayanan), keadilan, dan transparansi⁸⁵.

Kedelapan, penelitian yang dilakukan oleh Zulkifli pada tahun 2020, dengan judul penelitian “*Pengaruh Pelayanan Terhadap Kepuasan Masyarakat di Bagian Haji dan Umrah Kementerian Agama Kota Pekanbaru*”. Hasil dari penelitian ini menyebutkan bahwa terdapat pengaruh yang cukup signifikan

84 Robert Ciuchita, Dominik Mahr, dan Gaby Odekerken-Schröder, “‘Deal with It’: How Coping with e-Service Innovation Affects the Customer Experience,” *Journal of Business Research* 103 (1 Oktober 2019): 130–41, <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.05.036>.

85 Arif Sofianto, “Inovasi Layanan Berbasis Teknologi Informasi Pada Rumah Sakit Sebagai Bentuk Reformasi Birokrasi,” *Jurnal Litbang Provinsi Jawa Tengah* 18, no. 1 (3 Juni 2020): 81–102, <https://doi.org/10.36762/jurnaljateng.v18i1.811>.

antara mutu pelayanan di Kementerian Agama dengan kepuasan masyarakat⁸⁶. Dari penelitian ini dapat kita ketahui bahwa mutu pelayanan sangatlah penting dalam institusi pemerintahan, terutama yang berkaitan dengan pelayanan publik. Persamaan penelitian ini adalah pada pelayanan yang dilakukan di Kementerian Agama. Akan tetapi terdapat perbedaan yaitu pada objek kajian yang diteliti.

Kesembilan, penelitian yang dilakukan oleh Ucu pada tahun 2019 dengan judul Implementasi Kebijakan Reformasi Birokrasi dalam Penguatan Aparatur Sipil Negara di Kementerian Agama Republik Indonesia. Hasil dari penelitiannya menunjukkan bahwasanya model akselerasi implementasi kebijakan reformasi birokrasi dalam penguatan ASN di Kementerian Agama Republik Indonesia adalah dengan mengadaptasi RELIGI (Reward and Punishment, Empathy, Leadership, Intuition, Group Working, and Interdependence).⁸⁷ Dari hasil penelitian ini dapat diketahui bahwasanya penguatan ASN di Kementerian Agama Republik Indonesia dilakukan dengan pemberian hadiah dan hukuman guna mengatur dan meningkatkan mutu kinerja ASN. Selain itu faktor lain yang mempengaruhi yakni faktor kepemimpinan dan kerja grup. Kepemimpinan, empati, dan kinerja grup merupakan salah satu budaya kerja yang ada di Kementerian Agama Republik Indonesia yang ditujukan untuk peningkatan mutu kerja ASN.

Kesepuluh, penelitian yang dilakukan oleh Amelia Savira pada tahun 2022 dengan judul “Pengaruh Budaya Kerja dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai di Kementerian Agama Kabupaten Jember”. Hasil dari penelitiannya menunjukkan bahwasanya 1) Variabel budaya kerja berpengaruh secara parsial terhadap kinerja dengan tingkat signifikansi $0,003 < 0,05$, 2) Variabel motivasi berpengaruh secara parsial terhadap kinerja pegawai dengan tingkat

86 Zulkifli Zulkifli, “Pengaruh Pelayanan Terhadap Kepuasan Masyarakat Di Bagian Haji Dan Umrah Kantor Kementerian Agama Kota Pekanbaru,” *Syarikat: Jurnal Rumpun Ekonomi Syariah* 3, no. 1 (1 Maret 2020): 1–9, [https://doi.org/10.25299/syarikat.2020.vol3\(1\).4739](https://doi.org/10.25299/syarikat.2020.vol3(1).4739).

87 Ucu, “Implementasi Kebijakan Reformasi Birokrasi Dalam Penguatan Aparatur Sipil Negara Di Kementerian Agama Republik Indonesia,” *VISIONER: Jurnal Pemerintahan Daerah di Indonesia* 11, no. 1 (2020): 75–90, <https://doi.org/10.54783/jv.v11i1.185>.

signifikansi $0,005 < 0,05$, 3) Variabel budaya kerja dan motivasi berpengaruh secara simultan terhadap kinerja pegawai dengan tingkat signifikansi $0,000 < 0,05$.⁸⁸ Dari penelitian tersebut menunjukkan bahwasanya budaya kerja dapat meningkatkan hasil kinerja pegawai, selain itu motivasi juga dapat meningkatkan hasil kerja pegawai kementerian. Dengan begitu budaya kerja dan motivasi yang bagus yang ada di Kementerian Agama sangat berpengaruh terhadap kinerja pegawai, jika budaya dan motivasi kerja di kementerian bagus maka hasil kerja akan menjadi bagus, begitupun sebaliknya.

Kesebelas, penelitian yang dilakukan oleh Armin Antoni Silaban pada tahun 2019 dengan judul penelitiannya yakni “Implementasi Sistem *e-Government* pada Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Riau”. Hasil dari penelitiannya menunjukkan bahwasanya Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Riau telah menerapkan sistem *e-Government* di setiap layanan baik menggunakan aplikasi ataupun website.⁸⁹ Dari penelitian ini menunjukkan bahwasanya dalam memberikan sebuah layanan Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Riau telah mengikuti perkembangan sesuai dengan era digital hal itu ditunjukkan dengan pemberian layanan berbasis digital. Hasil nya juga menunjukkan bahwasanya hasil kinerja pegawai juga mengalami perubahan dimana pelayanan lebih mudah diakses dan lebih mudah dijangkau.

Keduabelas, penelitian yang dilakukan oleh Feby Sri Yelvita pada tahun 2022 dengan judul penelitiannya yakni “Penggunaan Sistem Informasi Elektronik Kinerja (SIEKA) oleh Pegawai Negeri Sipil di Kementerian Agama Kota Pekanbaru”. Hasil dari penelitiannya menunjukkan bahwasanya penggunaan system informasi elektronik kinerja (SIEKA) oleh pegawai negeri sipil di Kementerian Agama Kota Pekanbaru dengan adanya aplikasi ini pegawai negeri sipil ini lebih mudah terkontrol dalam melaksanakan

88 Amelia Savira, “Pengaruh Budaya Kerja Dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Di Kementerian Agama Kabupaten Jember” (UIN Kiai Haji Achmad Siddiq, 2022).

89 Armin Antoni Silaban, “Implementasi Sistem *e-Government* pada Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Riau” (Universitas Islam Riau, 2019).

tugasnya.⁹⁰ Dari penelitian ini menunjukkan bahwasanya dengan penggunaan teknologi dan media informasi elektronik dalam hal ini SIEKA berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Dengan begitu, penggunaan teknologi di era digital sangat menunjang kinerja dan hasil kerja pegawai, selain itu dengan pemanfaatan media informasi dan teknologi ini juga mempermudah pegawai dalam menjalankan tugas nya serta mempermudah proses kontroling kinerja.

Ketigabelas, penelitian yang dilakukan oleh Ahmad Zainuri pada tahun 2016 melakukan penelitian dengan judul “Strategi Penerapan Lima Nilai Budaya Kerja di Kementerian Agama Menuju Pelayanan Prima”. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa penerapan budaya kerja di Kementerian Agama bertujuan untuk memberikan pelayanan prima (layanan unggul) kepada masyarakat. Kementerian Agama telah menerapkan lima nilai budaya, yaitu integritas, profesionalitas, inovasi, tanggung jawab, dan keteladanan sebagai program dasar eksistensi sebagai asesmen kompetensi Kementerian Agama pada era revolusi mental ini. Hasil penelitian mengungkapkan bahwa budaya kerja yang diterapkan di Kementerian Agama melibatkan lima nilai tersebut. Penerapan strategi lima nilai budaya kerja di Kementerian Agama dilakukan melalui reformasi birokrasi dalam kerangka besar revolusi mental.

Keempatbelas, penelitian yang dilakukan oleh Zulkifli Syauqi Thontowi, Muhammad Qowim, dan Achmad Dardiri dengan judul “Implementasi Lima Nilai Budaya Kerja di Kementerian Agama Kabupaten Banyumas”. Hasil penelitian menunjukkan bahwa proses implementasi lima nilai budaya kerja di Kementerian Agama Kabupaten Banyumas berjalan dengan baik, dengan penjelasan sebagai berikut: a) Integritas yang ditunjukkan oleh tekad dan kemauan ASN untuk berperilaku baik, bijaksana dalam menyelesaikan masalah kerja, mematuhi peraturan yang berlaku, serta memperhatikan aturan agama yang dianut oleh ASN. Selain itu, ASN menolak suap, gratifikasi, dan korupsi, b) Profesionalitas yang ditunjukkan oleh kinerja ASN yang sesuai dengan bidang dan kompetensinya, kesungguhan dalam

90 Feby Sri Yelvita, “Penggunaan Sistem Informasi Elektronik Kinerja (SIEKA) Oleh Pegawai Negeri Sipil Di Kantor Kementerian Agama Kota Pekanbaru” (UIN SUSKA RIAU, 2022).

melaksanakan tugas, bekerja dengan ukuran yang sesuai dengan target yang ditetapkan, serta menerima penghargaan dan hukuman sesuai dengan aturan yang berlaku, c) Inovasi ditunjukkan oleh sistem program yang selalu diperbarui secara berkala, adanya pegawai dalam menerima kritik yang membangun, upaya terus meningkatkan kompetensi melalui partisipasi dalam asesmen yang berlaku, serta pemanfaatan teknologi dan informasi dalam menjalankan dan mensosialisasikan program, d) Sikap tanggung jawab ditunjukkan dengan menyelesaikan program secara tepat sesuai dengan target yang ditetapkan, serta menerima evaluasi yang konstruktif dalam evaluasi program triwulan, e) Keteladanan yang ditunjukkan oleh pelayanan yang baik kepada masyarakat, adanya bimbingan dari sesama ASN, serta peran kepala Kementerian Agama Kabupaten Banyumas dalam memberikan contoh dan panduan. Dari hasil penelitian tersebut, terbukti bahwa implementasi lima nilai budaya kerja di Kementerian Agama telah berjalan dengan baik. Namun, penelitian ini tidak menitikberatkan pada penggunaan media teknologi informasi atau digital dalam pelaksanaannya.⁹¹ Dari hasil penelitian tersebut diketahui bahwasanya implementasi lima budaya kerja di Kementerian Agama telah dilakukan namun penelitian tersebut bukan berfokus pada penggunaan media teknologi informasi ataupun digital.

Kelimabelas, penelitian yang dilakukan oleh Hasmiati pada tahun 2019 dengan judul “Penerapan Lima Nilai Budaya Kerja Kementerian Agama dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Kementerian Agama Kota Parepare”. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa penerapan lima nilai budaya kerja Kementerian Agama berhasil meningkatkan kinerja pegawai Kementerian Agama Kota Parepare. Nilai-nilai budaya kerja tersebut meliputi: integritas, yang ditunjukkan dengan mengutamakan tugas yang diberikan, melaksanakan tugas dengan baik, dan patuh terhadap peraturan. Profesionalisme yang ditunjukkan dengan menyelesaikan tugas dengan baik dan rapi, menjalankan pekerjaan sesuai dengan tupoksi, dan mencapai target tepat waktu. Inovasi

91 Zulkifli Syauqi Thontowi, “Implementasi Lima Nilai Budaya Kerja Kementerian,” *Fikrotuna; Jurnal Pendidikan dan Manajemen Islam* 9, no. 1 (2019).

yang ditunjukkan dengan memanfaatkan teknologi dalam setiap pekerjaan. Tanggung jawab yang ditunjukkan dengan menyelesaikan tugas tepat waktu dan melaporkan secara berkala. Keteladanan yang ditunjukkan dengan memberikan contoh positif sebagaimana nilai-nilai budaya kerja Kementerian Agama. Kinerja pegawai penyajian dari kualitas pekerjaan yaitu menyelesaikan tugas dengan baik, rapi, dan tepat waktu. Selain itu, pegawai juga mampu memanfaatkan sumber daya yang ada untuk memudahkan pekerjaannya, serta bekerja sama dengan baik.⁹²

Dari beberapa penelitian terdahulu dapat diketahui bahwa penelitian tentang implementasi budaya kerja, peningkatan pelayanan, dan penelitian di era digital sudah banyak dilakukan. Akan tetapi belum ada yang meneliti tentang keseluruhannya. Dari sinilah peneliti menyadari betul bahwa adanya *blank spot* yang belum diteliti dan penting dilakukan penelitian secara lebih mendalam. Maka dari itu peneliti mengambil tema penelitian tentang implementasi lima nilai budaya kerja dalam meningkatkan mutu pelayanan di era digital di Kementerian Agama.

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

BAB III

Metode Penelitian

A. Jenis dan Pendekatan Penelitian

Jenis penelitian ini adalah penelitian kualitatif-fenomenologi yang mengacu pada pendapat yang dikemukakan Bogdan bahwa penelitian dengan menggunakan pendekatan fenomenologi memiliki ciri-ciri sebagai berikut, yaitu: (1) menggunakan *actual setting* (keadaan yang sebenarnya), (2) penelitian kualitatif bersifat deskriptif, (3) penelitian kualitatif lebih mengutamakan proses dari pada hasil, (4) penelitian kualitatif cenderung menganalisis secara induktif, dan (5) “makna” dalam penelitian kualitatif merupakan perhatian utama bagi pendekatan kualitatif⁹³.

Penelitian kualitatif ini mendasarkan dari data langsung dan peneliti berperan sebagai instrumen utama untuk mendapatkan atau memperoleh data tentang pelaksanaan implementasi lima nilai budaya kerja khususnya dalam mewujudkan mutu pelayanan di era digital. Lima nilai budaya kerja merupakan motto dari Kementerian Agama Republik Indonesia yang wajib diterapkan pada setiap instansi Kementerian Agama. Oleh karena itu, pengumpulan data berdasarkan situasi yang wajar, langsung, dan apa adanya yang ditemukan di lapangan. Dalam melakukan kerja di lapangan menurut Bogdon, data didapatkan dari apa yang terjadi pada saat ini atau apa yang dikatakan orang pada tempat tertentu⁹⁴, apa yang dilakukan secara bersama-sama dari sumber-sumber tersebut akan menghasilkan suatu deskriptif mengenai lima nilai budaya kerja ASN di lingkungan Kementerian Agama Kabupaten Banyumas.

Adapun pendekatan yang saya gunakan pada penelitian ini adalah pendekatan fenomenologi. Pendekatan fenomenologi memiliki titik relevansi dalam penelitian ini karena penelitian ini berusaha memahami fenomena yang tampak dalam pengalaman subjektif atau tentang bagaimana memahami segala

93 Bogdon dkk., *Qualitative Research For Education: An Introduction to Theory and Methods* (Boston: Allyn and Bacon, 1982), 4–5.

94 Bogdon dkk., 4–5.

sesuatu yang memiliki hubungan dengan kondisi sekitar. Meskipun yang digali merupakan pandangan subjektif, pendekatan fenomenologi sebagai pendekatan dalam penelitian ini tidaklah berhenti hanya pada deskripsi-deskripsi tentang perasaan inderawi semata, akan tetapi pengalaman faktual-inderawi tersebut hanya titik tolak untuk sampai pada makna yang konseptual.⁹⁵ Dari sini, pendekatan fenomenologi dalam penelitian ini tidak membatasi pada semua yang bersifat empiris saja. Akan tetapi juga mencakup pendekatan holistik untuk mengurai dari sumber-sumber persepsi, pemikiran, dan harapan atau perasaan.

Adapun beberapa alasan peneliti menggunakan pendekatan ini adalah sebagai berikut:

1. Penelitian tentang implementasi lima nilai budaya kerja dalam mewujudkan mutu pelayanan di era digital berhubungan langsung dengan masalah perilaku manusia atau sosial masyarakat dan dalam *setting* alamiahnya.
2. Peneliti sebagai *human instrument*.
3. Penelitian tentang implementasi lima nilai budaya kerja dalam mewujudkan mutu pelayanan di era digital berarti mementingkan proses maupun produk, serta mencari makna secara deskriptif.
4. Data yang diutamakan tentang lima nilai budaya kerja dalam mewujudkan mutu pelayanan di era digital adalah data primer atau *first hand*.
5. Dalam menentukan responden sebagai informan digunakan *purposive sampling*.
6. Dalam proses menemukan kesimpulan penelitian digunakan *check-and-recheck* dari berbagai sudut pandang yang diperoleh dari beberapa informan (digunakan teknik triangulasi).
7. Analisis data diadakan sejak awal penelitian.

95 David Woodruff Smith, Husserl (London: Routledge, 2007).

Pemotretan implementasi lima nilai budaya kerja dalam mewujudkan mutu pelayanan di era digital di Kementerian Agama Kabupaten Banyumas dilakukan dengan cara observasi, dokumentasi, dan wawancara yang mendalam kepada yang diteliti. Data yang dipotret terkait dengan data implementasi lima nilai budaya kerja dalam mewujudkan mutu pelayanan di era digital di Kementerian Agama Kabupaten Banyumas, terutama difokuskan pada dua hal pokok sesuai dengan fokus penelitian, yaitu meliputi: (1) data tentang implementasi lima nilai budaya kerja aparatur sipil negara (ASN) dalam mewujudkan mutu pelayanan di Era Digital pada Kementerian Agama Kabupaten Banyumas, (2) Sebab lima nilai budaya kerja aparatur sipil negara (ASN) di Kementerian Agama dapat mewujudkan mutu pelayanan di era digital.

B. Tempat dan Waktu Penelitian

1. Tempat Penelitian

Sesuai dengan fokus penelitian, lokasi yang dijadikan sebagai tempat penelitian ini yakni difokuskan pada Kementerian Agama Kabupaten Banyumas yang di dalamnya juga termasuk universitas Islam negeri (UIN), kantor urusan agama (KUA), MAN 2 Banyumas, MTSN 1 Banyumas, dan MIN 1 Banyumas, MI Ma'arif NU 1 Pageraji. Pemilihan lembaga-lembaga tersebut didasarkan pada data hasil wawancara yang mengatakan bahwa lembaga-lembaga tersebut merupakan lembaga yang paling progresif dalam setiap pelayanannya.⁹⁶

2. Waktu Penelitian

Waktu penelitian berlangsung selama 7 (tujuh) bulan yakni bulan Februari 2022 sampai bulan Oktober 2022 tetapi berbagai dokumen dan referensi pendukung yang terkait dengan implementasi lima nilai budaya kerja dalam mewujudkan mutu pelayanan di era digital di Kementerian

⁹⁶Wawancara dengan Edi Sungkowo, Kasi Pendidikan Madrasah Kantor Kementerian Agama Kabupaten Banyumas, 27 Januari 2022.

Agama Kabupaten Banyumas telah mulai dikumpulkan oleh peneliti pada saat pra-survei jauh sebelum penelitian ini dimulai.

C. Subjek dan Objek Penelitian

Penetapan subjek penelitian atau responden sebagai informan, dipilih sebagai subyek pertama adalah informan kunci yaitu kepala Kementerian Agama Kabupaten Banyumas dan ASN dilingkungan Kementerian Agama Kabupaten Banyumas, hal ini didasarkan atas pertimbangan tertentu memenuhi syarat sebagai informan yang sangat mengetahui aspek-aspek permasalahan yang akan diteliti. Pada penelitian ini yang dijadikan informan kunci adalah ASN di lingkungan Kementerian Agama Kabupaten Banyumas. Penentuan subjek penelitian dilakukan dengan cara *purposive sampling*.

Hal ini sesuai dengan pendapat Bogdon bahwa dalam penelitian fenomenologi yang dijadikan sampel hanyalah sumber yang dapat memberikan informasi.⁹⁷ Sampel dipilih secara *purposive* bertalian dengan *purpose* atau tujuan penelitian. Sampel dapat berupa hal, peristiwa, manusia, dan situasi yang diobservasi. Sering sampel berupa responden yang dapat diwawancarai, kemudian responden tersebut dimintai untuk menunjuk orang lain yang dapat memberikan informasi, dan kemudian responden ini diminta pula menunjuk orang lain, dan seterusnya. Jadi yang menjadi subjek penelitian utama antara lain: kepala sekolah di lingkungan Kementerian Agama kabupaten Banyumas, guru, dosen, dan tenaga kependidikan atau TU. Sedangkan untuk subjek penelitian pendukung dalam penelitian ini adalah pengguna layanan di lingkungan Kementerian Agama Kabupaten Banyumas.

Sedangkan dalam penelitian ini, objek penelitian adalah lima nilai budaya kerja, mutu pelayanan, yang terjadi atau berjalan di Kementerian Agama. Penelitian ini dilaksanakan untuk menganalisis bagaimana implementasi lima nilai budaya kerja ASN dalam mewujudkan mutu pelayanan di era digital.

⁹⁷ Bogdon dkk., *Qualitative Research For Education: An Introduction to Theory and Methods*, 32.

D. Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan *purposive sampling*. Artinya, sampel data diambil oleh peneliti dengan karakteristik yang sesuai dengan kebutuhan informasi menurut peneliti. Untuk mendapatkan data tentang peneliti menggunakan teknik pengumpulan data melalui:

a. Observasi Partisipan

Selama kegiatan riset pendahuluan, peneliti melakukan kunjungan di lokasi penelitian, dan berinteraksi dengan ASN. Riset pendahuluan ini juga dilakukan dengan menganalisis program yang dikembangkan di masing-masing lembaga di bawah Kementerian Agama yang ada di Kabupaten Banyumas. Oleh karena itu, riset ini menggunakan model observasi partisipan dalam mengamati kejadian, perilaku, atau hal lain dari fenomena objek yang sedang dialami seperti *setting* sosial penelitian tersebut.⁹⁸ Cara ini mewajibkan peneliti untuk ikut terlibat aktif dalam keseharian atau aktivitas objek yang diteliti dan ikut merasakan perasaan yang mereka alami dan rasakan.

Lokasi yang menjadi tempat observasi yakni Kementerian Agama Kabupaten Banyumas yang di dalamnya juga termasuk universitas Islam negeri (UIN), kantor urusan agama (KUA), MAN 2 Banyumas, MTSN 1 Banyumas, dan MIN 1 Banyumas, dan MI Ma'arif NU Pageraji dalam observasi tersebut peneliti berfokus pada beberapa aspek, di antaranya yakni; (a) pengamatan langsung terhadap implementasi pendidikan karakter dengan mengamati langsung perilaku guru/pembina, perilaku siswa, perilaku kepala sekolah, dan perilaku tenaga kependidikan; (b) pengamatan pelaksanaan pembelajaran yang dilakukan oleh siswa dan guru; dan (c) mencatat secara langsung terhadap fenomena yang muncul pada saat pengamatan terhadap semua responden/informan yang terlibat,

98 Joseph Maxwell, *Qualitative research design: An interactive approach*, 2012.

termasuk perilaku terhadap kepatuhan melaksanakan tata tertib sekolah dan peraturan-peraturan hukum lainnya. Adapun pedoman pengamatan terlampir.

b. Dokumentasi

Dokumentasi menjadi salah satu metode pengumpulan data yang akan peneliti manfaatkan pada penelitian ini. Penggunaan dokumentasi dalam penelitian ini memiliki tujuan supaya seluruh informasi yang berkaitan dengan pengelolaan sumber daya manusia dalam budaya kerja di era digital sebagai sumber data. Dalam pengelolaan tentunya memerlukan adanya aturan atau manajemen yang sangat memungkinkan diperlukannya dokumentasi dari data-data yang ada di tempat penelitian (dalam hal ini adalah Kementerian Agama di Kabupaten Banyumas)

Dokumentasi yang peneliti lakukan paling tidak memiliki 2 (dua) maksud.⁹⁹ Pertama, untuk menelusuri dan membaca dokumen-dokumen yang ada kaitannya dengan penelitian ini, baik berupa sumber tertulis, gambar atau foto, dan lain sebagainya yang kesemuanya saling memperkuat penelitian. Kedua, sebagai bukti bahwa proses penelitian telah dilakukan.

Analisis dokumen digunakan sebagai langkah atau tahapan dalam mendalami data-data yang memiliki keterkaitan dengan semua dokumen kebijakan, buku petunjuk teknis, pedoman, sertifikat, laporan kerja, dan dokumen-dokumen lainnya yang memiliki keterkaitan. Dengan analisis dokumen ini, maka dapat diketahui keberadaan data yang di dalamnya mengatur tentang fakta-fakta dari pokok permasalahan dalam penelitian ini.

Dokumen yang digunakan oleh peneliti sebagai pendukung dalam penelitian ini yakni dokumen elektronik berupa website Kementerian Agama, Sibawor, Sinuwun, Siunjal, Tukinem, Sisca, Me-Up, Pusaka, Bkd, E-Class, Si Eka, Tte, Simpeg, Siape, Simdiklat, Siasn, Situniktaru,

⁹⁹ Imam Gunawan, *Metode Penelitian Kualitatif: Teori dan Praktik* (Jakarta: Bumi Aksara, 2015), 175.

Simkah, Simas, Simponi, Pustadzkit, E-Pa, Sirup, Sso, Ebi, Siwak, Emis, Simpatika, Pedum, Dpdm, Ijob Madrasah, E-Learning Madrasah, Raport Digital Madrasah, Sipma, Pdkmi, Anbk, Vervalpd, Pd-Data, Verval Sp, Verval Tik, Sdm-Data, Biosma, Bio Smp, Bio Sd, Sim Sarpras, Erkam, Sinuwun Prima, Bos Kemenag, Kkgtk Madrasah. Selain website dokumen pendukung lain yakni berupa SOP, penelitian terdahulu, dokumen foto kegiatan baik yang ada di media sosial ataupun foto yang diambil secara langsung ketika peneliti melakukan penelitian di lapangan.

c. Wawancara Mendalam

Wawancara mendalam yang peneliti lakukan untuk mengumpulkan data yang akurat dan bisa dipertanggungjawabkan. Hal ini peneliti lakukan agar mendapatkan data yang sesungguhnya dengan mendalam serta sensitif terhadap keadaan informan yang diwawancarai, dengan demikian informan yang diteliti tidak akan ada keraguan untuk mengeksplor perasaan, pengalaman, dan ide, serta cita-citanya secara jujur. Selain itu, wawancara mendalam juga dilakukan agar data yang diperoleh semakin memperkuat penelitian yang saya lakukan. Untuk memudahkan aktivitas penelitian, peneliti memilih menggunakan model wawancara semi terstruktur, yang mana dalam melakukan wawancara, membuat semacam pedoman wawancara yang secara garis besar sejalan dengan tujuan penelitian. Wawancara pada konteks ini dilakukan secara berkesinambungan dan menjadi satu kesatuan yang tidak terpisahkan dari kegiatan observasi partisipan.

Terkait metode pemilihan sampel, saya memilih informan secara *purposive*. Artinya, peneliti dapat menentukan siapa saja informan sepanjang informan tersebut mempunyai informasi yang melimpah dan mendalam terkait fokus dan lokus penelitian ini. Selain itu, informan yang telah ditentukan memenuhi kriteria.¹⁰⁰Sebab, apabila tidak memenuhi

100 John W. Creswell, *Research Design Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif dan Mixed* (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2016), 178.

kriteria, maka data yang saya peroleh tidak dapat dipertanggungjawabkan. Adapun yang menjadi informan dalam penelitian ini terutama ASN di lingkungan Kementerian Agama Kabupaten Banyumas, serta masyarakat pengguna layanan Kemenag di Kabupaten Banyumas. Selanjutnya, wawancara penelitian lakukan secara mendalam pada masing-masing informan yang relevan untuk mencukupi data sehingga sampai pada “titik jenuh”. Wawancara yang dilakukan oleh peneliti difokuskan pada pengimplementasian lima nilai budaya kerja dalam mewujudkan mutu pelayanan di era digital di Kementerian Agama Kabupaten Banyumas¹⁰¹

E. Instrumen Pengumpulan Data

Instrumen utama dalam penelitian ini adalah peneliti sendiri. Peneliti sendiri (*human instrument*) berfungsi menetapkan fokus penelitian, memilih informan sebagai sumber data, melakukan pengumpulan data, menilai kualitas data, analisis data, menafsirkan data dan membuat kesimpulan atas temuannya. Pemilihan informan dalam penelitian ini mengacu pada pendapat Spradley yaitu peneliti memilih informan yang baik dan memenuhi kriteria sebagai berikut: Pertama, enkulturasi penuh yaitu informan yang mengetahui kondisi dengan baik dan secara alami. Kedua, keterlibatan langsung yaitu informan yang masih aktif bertugas di satuan pendidikan yang diteliti dan melaksanakan kegiatan secara langsung. Ketiga, waktu yang cukup, informan yang tidak terlalu sibuk. Keempat, informan yang dapat dipercayai serta berperilaku yang baik. Jadi informan penelitian terdiri dari seluruh pegawai di Kementerian Agama dan seluruh pengguna layanan Kementerian Agama Kabupaten Banyumas. Sedangkan untuk mempertajam dan melengkapi data penelitian digunakan alat penelitian berupa lembar pengamatan, panduan wawancara, dan catatan lapangan. Lembar observasi digunakan untuk memperoleh data tentang profil lembaga. Catatan lapangan digunakan untuk mencatat peristiwa, kejadian, gejala, atau fenomena yang berkaitan dengan implementasi lima nilai

101 Sugiyono, Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R & D (Bandung: Alfabeta, 2014).

budaya kerja aparatur sipil negara dalam mewujudkan mutu pelayanan di era digital. Sedangkan panduan wawancara digunakan sebagai pedoman untuk memperoleh data atau informasi/keterangan tentang berbagai hal yang membutuhkan pernyataan, pendapat, penegasan, atau penjelasan lebih lanjut dari subjek penelitian.

Strategi yang digunakan biasanya disebut dengan penentuan *setting* penelitian. Selanjutnya strategi yang digunakan dalam penentuan *setting* penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Peneliti melakukan pendekatan secara informal ke lembaga yang dituju sebagai tempat penelitian. Pada awal mula berkunjung ke Kementerian Agama dan sekolah hingga sampai akhir kegiatan penelitian. Tahap berikutnya adalah melakukan pendekatan secara formal. Di sini peneliti terlebih dahulu menjelaskan bahwa kedatangannya adalah untuk menindaklanjuti kedatangan terdahulu yang dilakukan secara informal. Dalam pendekatan secara formal ini peneliti sudah menyiapkan surat-surat izin resmi, sehingga betul-betul dapat diterima. Setelah menyampaikan izin secara formal ini, peneliti sudah mulai melakukan pendekatan dengan responden yang akan dijadikan informan, dengan terlebih dahulu berkonsultasi kepada pegawai di lingkungan Kementerian Agama, kepala sekolah, guru, dan wali murid.
2. Peneliti melakukan pendalaman masalah penelitian agar diperoleh hasil maksimal sehingga dapat mengungkapkan hasil sesuai dengan tujuan penelitian. Oleh karena itu, peneliti memerlukan waktu yang relatif lama hingga sampai 6 (enam) bulan efektif. Namun, sekiranya dalam waktu sekitar 3 (tiga) bulan telah dianggap cukup untuk menyerap informasi yang tersedia, maka untuk sementara dianggap selesai. Jika di kemudian hari ternyata masih ada data yang diperlukan dan bersifat prinsipil, peneliti dapat berkunjung kembali ke lembaga tersebut untuk melengkapinya.

F. Metode Analisis Data

Analisis data adalah proses penyusunan dan pemecahan dan diakhiri dengan sebuah rangkuman kesimpulan, melalui penemuan informasi penting yang kemudian menjadi sebuah temuan.

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan metode analisis data interaktif yang meliputi reduksi data (*data reduction*), paparan data (*data display*), dan penarikan kesimpulan dan verifikasi (*conclusion drawing/verifying*) yang disarankan oleh Miles, Huberman, dan Saldana yang dijabarkan sebagai berikut:¹⁰²

a. Reduksi data

Reduksi data adalah proses pengumpulan dan perangkuman informasi atau data terpilih yang relevan sesuai dengan kebutuhan penelitian yakni terkait pengimplementasian lima nilai budaya kerja dalam mewujudkan mutu pelayanan di era digital di Kementerian Agama Kabupaten Banyumas, kemudian mengambil intisari dan disusun secara sistematis sehingga mudah dikendalikan. Hasil dari proses reduksi data adalah informasi atau gambaran tentang informasi tentang penelitian yang akan mempermudah penelitian dalam melakukan menentukan hasil sekaligus mempermudah peneliti menemukan kekurangan data jika ada yang masih diperlukan.

b. Data *Display*

Penyajian data dilakukan setelah melakukan reduksi data. Penyajian data yang dilakukan berupa narasi dari objek yang dikaji. Data yang didapatkan dari *interview* dan observasi merupakan data yang akan *di-display*. Adapun dalam penelitian ini, lebih memfokuskan penyajian datanya pada implementasian lima nilai budaya kerja dalam mewujudkan mutu pelayanan di era digital di Kementerian Agama Kabupaten Banyumas.

c. *Conclusion*/Konklusi

102. Matthew B Miles, A Michael Huberman, dan Johnny Saldana, *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook* (Thousand Oaks, California: SAGE Publications, 2014).

Konklusi adalah penarikan simpulan atau verifikasi hasil temuan. Temuan dapat berupa deskripsi atau gambaran suatu objek yang sebelumnya masih belum jelas, kemudian menjadi semakin jelas setelah diteliti, dapat berupa kasusal atau interaktif¹⁰³.

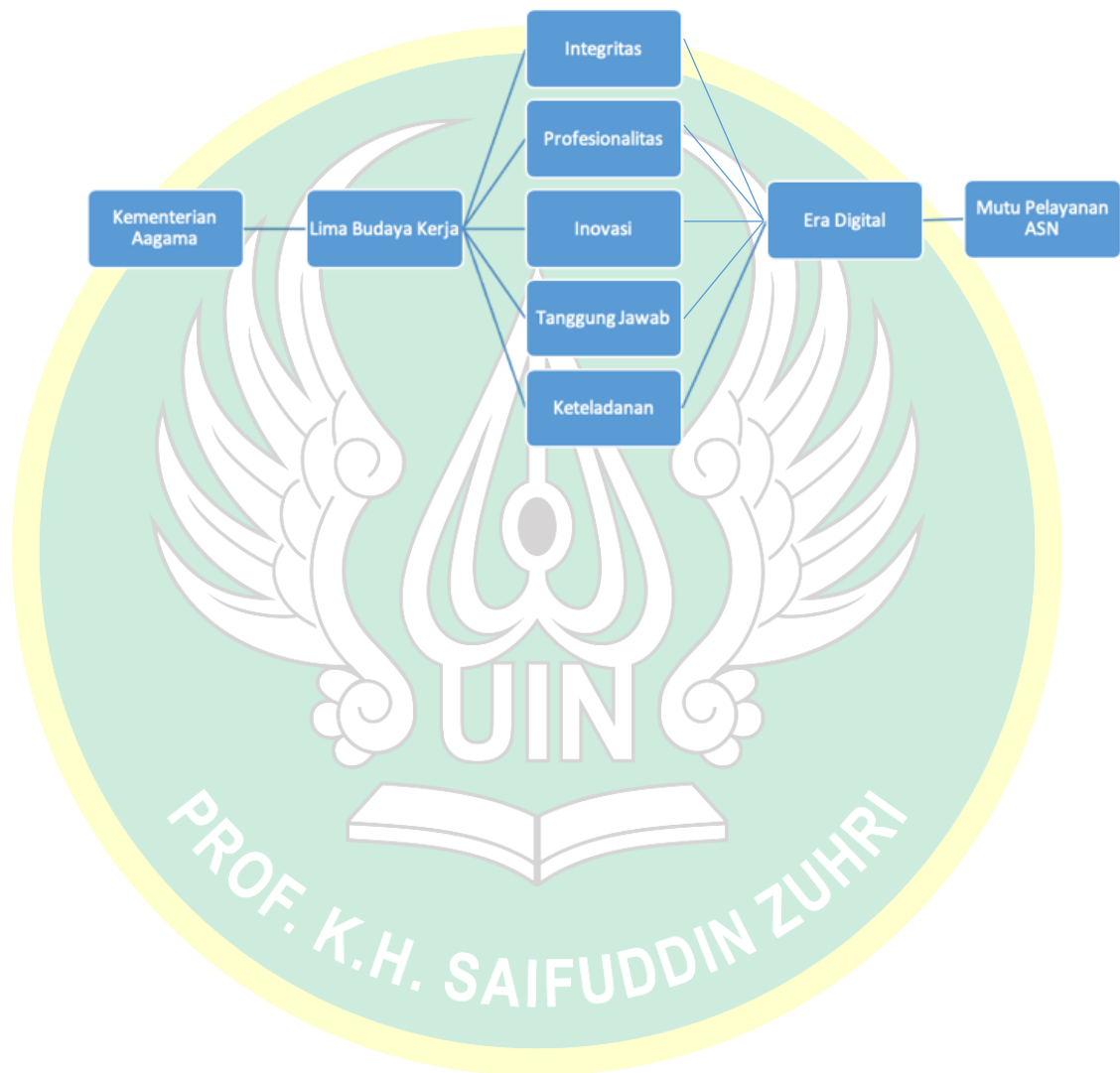
G. Uji Keabsahan Data

Pemeriksaan keabsahan data penulis dilakukan dengan metode triangulasi. Triangulasi dilakukan dengan cara triangulasi teknik, triangulasi sumber data, dan triangulasi waktu. Triangulasi teknik dilakukan dengan wawancara, observasi, dan dokumentasi tetapi kalau menghasilkan data yang berbeda maka akan diadakan diskusi secara mendalam, sehingga menghasilkan data yang akurat. Triangulasi sumber mengecek data yang diperoleh dari beberapa sumber dilakukan dengan melakukan wawancara lagi dengan pihak terkait untuk mendapat hasil penelitian yang valid. Adapun yang menjadi informan dalam kegiatan wawancara yakni; ASN di lingkungan Kementerian Agama Kabupaten Banyumas, serta masyarakat pengguna layanan Kemenag di Kabupaten Banyumas, di antaranya yakni universitas Islam negeri (UIN), kantor urusan agama (KUA), MAN 2 Banyumas, MTSN 1 Banyumas, dan MIN 1 Banyumas, MI Ma'arif NU 1 Pageraji. Selanjutnya, wawancara penelitian lakukan secara mendalam pada masing-masing informan yang relevan untuk mencukupi data sehingga sampai pada "titik jenuh". Wawancara yang dilakukan oleh peneliti difokuskan pada pengimplementasian lima nilai budaya kerja dalam mewujudkan mutu pelayanan di era digital di Kementerian Agama Kabupaten Banyumas. Triangulasi waktu dapat dilakukan pada berbagai kesempatan.¹⁰⁴

103. Sugiyono, Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R & D.

104. Lexy J. Moleong, Metodologi Penelitian Kualitatif (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2012), 330.

H. Kerangka Berpikir



BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Profil Lokasi Penelitian

1. Kementerian Agama Kabupaten Banyumas

Pada bagian hasil penelitian ini akan diberikan gambaran secara deskriptif tentang profil lokasi penelitian yang dilaksanakan di lingkungan Kementerian Agama Kabupaten Banyumas. Profil lokasi penelitian yang diperoleh dari hasil observasi, wawancara, dan dokumentasi disajikan sebagai berikut:

a) Sejarah Kementerian Agama Kabupaten Banyumas

Pada zaman pemerintahan penjajahan Hindia Belanda, urusan agama diabaikan. Oleh Departemen Pengajaran, agama dijadikan peribadatan dan kerohanian belaka, dan untuk ikut mencampuri urusan ketatanegaraan, ditutup bahkan kalau mungkin diperalat untuk memperkuat penjajahan. Demikianlah hingga berabad-abad lamanya maka menjadi tidak heran apabila pemeluk agama Islam mengalami kemunduran. Sekolah-sekolah pemerintah tidak diperkenankan mengajarkan agama. Hanya sekolah yang didirikan oleh rakyat itu sendiri yang diperkenankan mengajarkan agama Islam walaupun mengalami hambatan-hambatan.

Pada permulaan kebangkitan Asia Timur, umat Islam diadu domba. Masjid-masjid dan tempat pernikahan dilarang untuk rapat dan permusyawaratan umat Islam. Pada masa pendudukan Jepang para alim ulama dibutuhkan dan dihormati sekadar untuk diperalat guna memperkuat kedudukannya. Oleh sebab itu, maka Jepang mengadakan Kementerian Pengajaran di Jakarta dan urusan agama berada di dalamnya.

Sejak 1 April 1944 pada tiap daerah karesidenan, didirikan kantor agama dan sebagai kepalanya diambil dari para ulama yang

mempunyai pengaruh besar. Di Karesidenan Banyumas tiada ketinggalan pula didirikan kantor agama yang dikepalai oleh K.H. Abu Dardiri yang diberi tugas membuat rencana pekerjaan urusan agama.

Berdasarkan kepercayaan Pemerintah Jepang, Karesidenan Banyumas mengambil kesempatan menghadap ke Jakarta guna mengusulkan pengangkatan guru agama untuk 124 sekolah rakyat di Daerah Banyumas. Usul tersebut dikabulkan dengan syarat bahwa gaji guru agama tersebut menjadi beban kabupaten yang mewilayahi sekolah rakyat tersebut.

Sesudah proklamasi kemerdekaan, dibentuklah Komite Nasional Indonesia (KNIP) dan tiap daerah karesidenan didirikan Komite Nasional Indonesia Daerah (KNID). Fraksi Islam KNID Banyumas yang dipimpin ketuanya yaitu Bapak Noto Suwiryono dan didukung Bapak K. Mukhtar memandang perlu dibentuknya Departemen Agama agar urusan agama yang pengelolaannya ditangani beberapa kementerian saat itu, dapat diurus oleh satu kementerian yaitu Kementerian Agama. Pandangan tersebut akan diusulkan pada rapat KNI Pusat yang akan datang. Pada tanggal 24 sampai dengan 28 November 1945 diadakanlah sidang KNI Pusat yang dihadiri oleh PJM Presiden, PJM Wakil Presiden, PJM Menteri-Menteri, dan urusan KNI di seluruh Jawa.

Pada tanggal 26 November 1945 di mana rapatnya bertempat di Fakultas Kedokteran di Salemba, Utusan Karesidenan Banyumas yang terdiri atas K.H. Abu Dardiri, K.H. Saleh Suaedy, dan M. Soekoso Wirjasaputro, di samping mengusulkan supaya diadakan pemilihan kepala desa di seluruh Jawa dan Madura dengan orang-orang yang berjiwa "Republiken" juga mengusulkan agar tidak mengesampingkan urusan agama, maka diusulkan pula agar diadakan Kementerian Agama.

Usul tersebut mendapat sambutan hangat dari pemerintah dan pada tanggal 3 Januari 1946 secara resmi diumumkan lewat radio bahwa pemerintah telah membentuk Kementerian Agama dengan Menteri Agama yang pertama yaitu K.H. Rasjidi. Berangkat dari uraian tersebut maka di Karesidenan Banyumas juga didirikan Kantor Urusan Agama Karesidenan Banyumas yang bertempat di Purwokerto. Sesuai dengan perkembangannya di tiap kabupaten pun dibentuk pula, berproses terus akhirnya bernama Kantor Departemen Agama Kabupaten, termasuk Kandepag Kabupaten Banyumas.

Berdasarkan Surat Edaran Sekretariat Jenderal Kementerian Agama RI Nomor: ND/SJ/19/2010 tanggal 2 Februari 2010 hal perubahan penyebutan Departemen Agama menjadi Kementerian Agama. Sebagai tindak lanjut dari perubahan tersebut maka:

- 1) Seluruh satuan kerja di lingkungan Kementerian Agama agar melakukan penyesuaian terhadap perubahan penyebutan tersebut, seperti : logo, lencana badge, kop surat, stempel, papan nama dan kelengkapan dinas lainnya secara bertahap;
- 2) Seluruh kepala Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi dan kepala Kementerian Agama Kabupaten/Kota agar menindaklanjuti perubahan penyebutan tersebut ke seluruh unit kerja dan unit pelaksana teknis di lingkungan masing-masing;
- 3) Untuk perubahan tersebut agar di beritahukan kepada instansi-instansi terkait.

Berangkat dari uraian tersebut maka di Karesidenan Banyumas juga didirikan Kantor Urusan Agama Karesidenan Banyumas yang bertempat di Purwokerto. Sesuai dengan perkembangannya di tiap kabupaten pun dibentuk pula, berproses terus akhirnya bernama Kantor Departemen Agama Kabupaten termasuk Kandepag Kabupaten Banyumas. Seiring dengan terbitnya Peraturan Presiden Nomor 47 tahun 2009 tentang Pembentukan dan Organisasi Kementerian Negara, kemudian diikuti oleh Peraturan

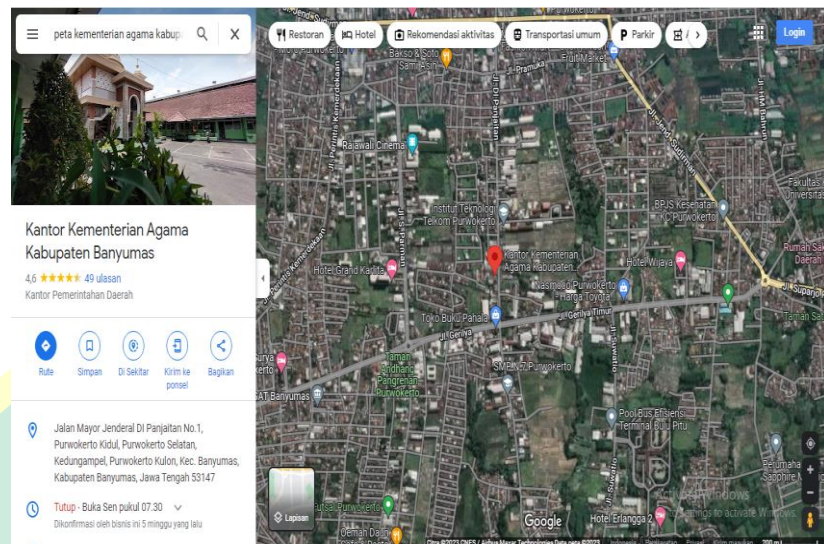
Menteri Agama Nomor 1 Tahun 2010 tentang Perubahan Penyebutan Departemen Agama menjadi Kementerian Agama tertanggal 28 Januari 2010, maka sejak saat itu penyebutan Kantor Departemen Agama Kabupaten Banyumas berubah menjadi Kementerian Agama Kabupaten Banyumas.

Berdasarkan uraian di atas, maka di Karesidenan Banyumas didirikan pula Kantor Urusan Agama Karesidenan Banyumas yang bertempat di Purwokerto. Seiring dengan perkembangannya di setiap kabupaten pun dibentuk juga, berproses terus sampai akhirnya bernama Kantor Departemen Agama Kabupaten atau Kandepag Kabupaten Banyumas yang kemudian sekarang menjadi Kementerian Agama kabupaten Banyumas.

Demikianlah sekilas sejarah berdirinya Kementerian Agama. Selama 77 tahun Kementerian Agama telah aktif menegakkan dan mengisi kemerdekaan RI. Bersama rakyat/bangsa Indonesia dan unsur pemerintahan RI lainnya dengan pasang surut dinamika perjuangannya.

b) Lokasi Kementerian Agama Kabupaten Banyumas

Kementerian Agama Kabupaten Banyumas beralamatkan di Jalan Mayor Jenderal DI Panjaitan No. 1, Purwokerto Kidul, Purwokerto Selatan, Kedungampel, Purwokerto Kulon, Kecamatan Banyumas, Kabupaten Banyumas, Jawa Tengah dengan kode pos 53147.



Gambar 4.1 Lokasi Kementerian Agama Kabupaten Banyumas¹⁰⁵

c) **Visi, Misi, dan Tujuan Kementerian Agama Kabupaten Banyumas**

1) Visi Kementerian Agama Kabupaten Banyumas

Terwujudnya masyarakat Banyumas yang taat beragama, rukun, cerdas, dan sejahtera lahir batin dalam rangka mewujudkan Indonesia yang berdaulat, mandiri, dan berkepribadian berlandaskan gotong-royong.

2) Misi Kementerian Agama Kabupaten Banyumas

- i. Meningkatkan pemahaman dan pengamalan ajaran agama
- ii. Memantapkan kerukunan intra dan antar umat beragama
- iii. Menyediakan pelayanan kehidupan beragama yang merata dan berkualitas
- iv. Meningkatkan pemanfaatan dan kualitas pengelolaan dan potensi ekonomi keagamaan
- v. Mewujudkan penyelenggaraan ibadah haji dan umroh yang berkualitas dan akuntabel

- vi. Meningkatkan akses dan kualitas pendidikan umum berciri agama, pendidikan agama pada satuan pendidikan umum, dan pendidikan keagamaan
- vii. Mewujudkan tata kelola pemerintahan yang bersih, akuntabel, dan terpercaya

3) Tujuan

Sebagai penjabaran dari Visi dan Misi Kementerian Agama, Kementerian Agama menetapkan tujuan sesuai dengan kedua tugas dan fungsi yang diembannya.

- i. Peningkatan kualitas umat beragama dalam menjalankan ibadah
- ii. Penguatan kualitas amoderasi beragama dan kerukunan umat beragama
- iii. Peningkatan umat beragama yang menerima layanan keagamaan
- iv. Peningkatan peserta didik yang memperoleh layanan pendidikan berkualitas
- v. Peningkatan budaya birokrasi pemerintahan yang bersih, melayani, dan responsif

Dalam rangka mencapai 5 (lima) tujuan sebagaimana disebutkan diatas, Kementerian Agama Kabupaten Banyumas menetapkan 5 sasaran kegiatan yang menggambarkan kondisi yang ingin dicapai Kementerian Agama Kabupaten Banyumas pada tahun 2024.

2. UIN Prof. K.H. Saifuddin Zuhri Purwokerto

Universitas Islam Negeri Prof. K.H. Saifuddin Zuhri Purwokerto merupakan salah satu universitas Islam negeri yang bernaung di bawah Kementerian Agama Republik Indonesia. Kampus ini beralamatkan di Purwokerto, Kabupaten Banyumas, Provinsi Jawa Tengah, Indonesia.

UIN Prof. K.H. Saifuddin Zuhri Purwokerto menyelenggarakan pendidikan setingkat sarjana (S-1), magister (S-2), dan doktor (S-3).

Sebelum menjadi UIN Prof. K.H. Saifuddin Zuhri Purwokerto, kampus ini bermula dari Fakultas Tarbiyah IAIN Sunan Kalijaga Yogyakarta (berlangsung sejak tahun 1964 sampai 1994). Keputusan ini berawal dari adanya keputusan Menteri Agama Nomor 68 Tahun 1964 Tanggal 9 September 1964. Dalam keputusan ini, Fakultas Tarbiyah IAIN Sunan Kalijaga Yogyakarta beralih status menjadi Negeri dengan masih menginduk pada IAIN Al-Djami'ah Hukumiyah Yogyakarta, kemudian berubah namanya menjadi IAIN Sunan Kalijaga Yogyakarta (saat ini bernama UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta). Serah terima penegerian Fakultas Tarbiyah Purwokerto sekaligus penggabungan dengan IAIN Sunan Kalijaga Yogyakarta dilaksanakan pada 3 November 1964. Sejak saat itulah Fakultas Tarbiyah Al-Djami'ah Sunan Kalijaga Purwokerto resmi menjadi Fakultas Tarbiyah IAIN Sunan Kalijaga Yogyakarta di Purwokerto.

Atas dasar pertimbangan geografis dan efisiensi pembinaan teknis kewilayahan berdasarkan Keputusan Menteri Agama Nomor 385 Tahun 1993, Nomor 394 Tahun 1993, dan Nomor 408 Tahun 1993, Fakultas Tarbiyah IAIN Sunan Kalijaga Yogyakarta di Purwokerto dilimpahkan dari IAIN Sunan Kalijaga Yogyakarta kepada IAIN Walisongo Semarang (sekarang UIN Walisongo Semarang). Serah terima pengindukan dari IAIN Sunan Kalijaga kepada IAIN Walisongo itu baru bisa dilaksanakan pada 13 Desember 1994. Sejak saat itu, Fakultas Tarbiyah IAIN Sunan Kalijaga Purwokerto berubah menjadi Fakultas Tarbiyah IAIN Walisongo di Purwokerto.

Untuk meningkatkan efisiensi, efektivitas, dan kualitas, kemudian dikeluarkan Keputusan Presiden Republik Indonesia Nomor 11 Tahun 1997 tentang Pendirian Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri pada 21 Maret 1997. Maka Fakultas Tarbiyah IAIN Walisongo di Purwokerto

menjadi Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri (STAIN) Purwo-kerto, sebagai perguruan tinggi yang mandiri.

Perubahan status ini memberi otonomi yang besar dan peluang yang banyak untuk mengembangkan potensi yang dimiliki STAIN Purwokerto sesuai dengan kebutuhan masyarakat dan potensi *civitas academica*, dengan cara membuka jurusan dan program studi baru, serta melakukan penyempurnaan kurikulum dan melakukan reformasi dalam berbagai aspek.

Pada tahun 2012, STAIN Purwokerto membuka Pascasarjana Strata 2 (S-2) yaitu Program Studi Hukum Ekonomi Syariah (HES) dan Program Studi Manajemen Pendidikan Islam (MPI). Berdasarkan Keputusan Direktur Jenderal Pendidikan Islam Nomor 164 Tahun 2014 tentang Izin Penyelenggaraan Prodi, STAIN membuka program studi untuk Strata I (S-1) yaitu Program Studi Pendidikan Guru Raudhatul Athfal (PGRA) dan Manajemen Dakwah (MD).

Pada tahun 2014, status STAIN Purwokerto berubah dari sekolah tinggi menjadi institut. Perubahan status ini ditetapkan melalui Peraturan Presiden Nomor 139 tahun 2014. Seiring dengan alih status menjadi IAIN, terjadi penambahan 10 (sepuluh) program studi strata satu (S-1) baru berdasarkan Keputusan Direktur Jenderal Pendidikan Islam Nomor 547 Tahun 2015 dan 4 program studi jenjang pascasarjana strata dua (S-2).

Presiden Republik Indonesia, Joko Widodo, menetapkan bahwa IAIN Purwokerto resmi alih status menjadi Universitas Islam Negeri Profesor Kiai Haji Saifuddin Zuhri (UIN Saizu) dalam Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 41 tahun 2021. Dalam Perpres tersebut presiden menimbang bahwa dalam rangka memenuhi tuntutan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi dan proses integrasi ilmu agama Islam dengan ilmu lain serta mewujudkan sumber daya manusia yang berkualitas, perlu menetapkan Peraturan Presiden tentang UIN Saizu Purwokerto dari yang sebelumnya berbentuk Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Purwokerto.

Semua kekayaan, pegawai, hak, dan kewajiban dari Institut Agama Islam Negeri Purwokerto dialihkan menjadi kekayaan, pegawai, hak, dan kewajiban UIN Saizu Purwokerto. Begitu juga semua mahasiswa dari IAIN Purwokerto dialihkan menjadi mahasiswa UIN Saizu Purwokerto. Beralihnya IAIN Purwokerto menjadi UIN Saizu berarti upaya menghadirkan perguruan tinggi keagamaan Islam negeri (PTKIN) yang mengintegrasikan keilmuan Islam dan umum menjadi kenyataan.

Selain itu, pemberian nama perguruan tinggi negeri agama Islam di Banyumas/Purwokerto ini dengan Profesor Kiai Haji Saifuddin Zuhri dipilih untuk memotivasi semua komponen, utamanya para mahasiswa untuk mengikuti jejak intelektual beliau sebagai kiai/ulama, wartawan, penulis, dan politisi ulung. Saat ini UIN Saizu Purwokerto mempunyai 5 fakultas dengan 21 program studi sarjana dan 7 program studi pascasarjana dengan 1 doktoral dan 6 magister

B. Implementasi Lima Nilai Budaya Kerja Aparatur Sipil Negara (ASN) pada Kementerian Agama Kabupaten Banyumas pada Era Dgital

Budaya kerja merupakan falsafah yang didasari dari nilai-nilai yang selanjutnya menjadi sifat, kebiasaan, dan semangat dalam menjalankan tugas. Sikap dan gaya hidup yang mencerminkan perilaku baik dan berakhlak mulia sangat diperlukan dalam dunia kerja. Hal ini penting karena dengan adanya akhlak mulia, maka dalam menjalankan tugas atau pekerjaan akan terasa ringan dan mudah dikerjakan. Hal lain yang terjadi yaitu dalam bersosialisasi cenderung tidak menimbulkan masalah, sehingga masyarakat yang berurusan pun merasa senang dan puas atas pelayanan yang diberikan. Aturan yang telah ditetapkan harus jelas dan dapat ditaati setiap orang yang bekerja. Hal tersebut untuk mengatur pelaksanaan pekerjaan terutama dalam mengatur budaya kerja dan penguatan karakter agar dapat berjalan dengan baik dan teratur. Oleh karena itu, diperlukan waktu membiasakan diri dengan pola pikir, pola rasa dan pola tindakan baru yang dapat melahirkan aparatur sipil negara (ASN) yang

berkarakter mulia yang menjunjung tinggi nilai amanah, profesional, antusias, bertanggung jawab, kreatif, disiplin dan peduli.

Proses implementasi budaya kerja dimulai dari kesepakatan atas nilai-nilai yang diyakini sebagai pilihan acuan. Nilai-nilai ini selanjutnya diinternalisasikan dalam setiap sumber daya manusia aparatur negara dan diterapkan dalam aktivitas tugas dan dinamika nilai budaya kerja organisasi terlihat juga dalam pemimpin organisasi itu sendiri. Karena pemimpin merupakan contoh dalam organisasi. Oleh sebab itu, organisasi hendaknya memiliki pemimpin yang tidak hanya sekadar memimpin, tetapi juga mampu menggerakkan organisasinya untuk berubah. Kelangsungan hidup sebuah organisasi bergantung pada pemimpinnya. Pemimpin menjadi salah satu indikator penentu keberhasilan dalam mencapai tujuan organisasi.

Kepemimpinan dan budaya organisasi memiliki hubungan yang sangat erat karena setiap pimpinan memiliki gaya kepemimpinan yang berbeda-beda yang pada akhirnya dari situlah akan terbentuk budaya organisasi. Sehingga sering dikatakan bahwa budaya organisasi mencerminkan kepemimpinan dalam organisasi tersebut, perumpamaannya bagaikan dua sisi mata uang yang memiliki nilai yang sama.

Budaya kerja berpedoman pada nilai-nilai dalam organisasi yang diolah sedemikian rupa, kemudian nilai-nilai tersebut menjadi sikap atau perilaku pegawai dalam bekerja. Ternyata budaya kerja tidak muncul begitu saja, melainkan perlu diupayakan secara sungguh-sungguh, yakni melalui proses terkendali dengan melibatkan seluruh sumber daya manusia yang ada. Melalui proses yang panjang budaya kerja akan menjadi nyata, karena menjadikan nilai-nilai menjadi kebiasaan membutuhkan waktu yang tidak singkat dan tentunya akan ada perbaikan secara terus menerus.

Aktualisasi budaya kerja mengandung komponen nilai yang dimiliki oleh seorang pegawai diantaranya adalah: *Pertama*, pemahaman dasar terkait makna bekerja. *Kedua*, sikap yang baik dan benar ketika bekerja. *Ketiga*, perilaku yang baik dan benar ketika bekerja. *Keempat*, etos kerja. *Kelima*, sikap terhadap waktu. *Keenam*, cara atau alat yang digunakan untuk bekerja. Hal

penting yang didapatkan yaitu semakin positif nilai komponen yang dimiliki oleh seorang pegawai, maka akan semakin tinggi kinerjanya

Dalam mewujudkan pelayanan yang prima, Kementerian Agama di Kabupaten Banyumas selalu mengedepankan implementasi lima nilai budaya kerja dalam setiap pelayanannya. Hal ini dimaksudkan agar tujuan serta layanan yang dilaksanakan di seluruh satuan kerja Kementerian Agama Kabupaten Banyumas dapat berlangsung secara prima. Dari hasil penelitian yang telah dilakukan, Kementerian Agama di Kabupaten Banyumas menerapkan strategi-strategi dalam mewujudkan mutu pelayanan di era digital.

Di Kementerian Agama Kabupaten Banyumas beserta jajaran kantor di bawah lingkungannya selalu mengedepankan implementasi lima nilai budaya kerja. Beberapa jajaran lembaga di bawah naungan Kementerian Agama Kabupaten Banyumas seperti; Kantor Urusan Agama (KUA), Madrasah aliyah (MA), Madrasah Tsanawiyah (MTs), dan Madrasah Ibtidaiyyah (MI) baik yang negeri mau pun swasta. Implementasi lima nilai budaya kerja di jajaran Kementerian Agama Kabupaten Banyumas dijabarkan sebagai berikut;

a. Integritas

Nilai pertama dalam lima nilai budaya kerja Kementerian Agama adalah integritas. Integritas memiliki arti bahwa semua aparatur sipil negara di Kementerian Agama setidaknya memiliki keyakinan yang tertanam dalam dirinya agar menjaga integritas serta kesesuaian antara hak dan kewajiban di dalam melaksanakan pekerjaan. Integritas memiliki keterkaitan yang erat dengan konsistensi. Pada sebuah lembaga atau organisasi, integritas dapat dilihat dalam diri seseorang melalui sikap, perilaku, dan perbuatannya yang secara konsisten sesuai dengan aturan yang berlaku.

Dari data yang didapat dari lapangan, Kementerian Agama Kabupaten Banyumas menerapkan strategi untuk menanamkan nilai integritas di lembaganya melalui penerapan nilai-nilai kejujuran, kepercayaan, dan berpikir secara positif serta amanah dalam menjalankan

kinerja baik berupa jabatan atau tugas tambahan pada setiap anggota di Kementerian Agama Kabupaten Banyumas. Dengan demikian integritas yang dibiasakan melalui penerapan pada pegawai di Kementerian Kabupaten Banyumas dapat dikontrol dengan optimal sesuai dengan nilai budaya integritas yang diharapkan.

Integritas memiliki peranan yang sangat penting dalam kehidupan, terlebih lagi pada institusi pemerintahan. Pada penelitian ini, penulis telah melakukan wawancara pada beberapa ASN di lingkungan Kementerian Agama Kabupaten Banyumas untuk menggali dan mendalami data tentang integritas. Seperti yang dikemukakan oleh beberapa orang sebagai berikut;

“Integritas bukanlah merupakan sesuatu yang baru, integritas menjadi salah satu aspek yang penting dalam dunia kerja. Dengan adanya integritas, seseorang akan memiliki ketetapan dalam setiap perilaku dan perbuatannya, sehingga akan memancarkan kewibawaan dan kejujuran dalam setiap perilakunya”.¹⁰⁶

Integritas menjadi satu nilai yang penting keberadaannya di Kementerian Agama Kabupaten Banyumas. Hal ini dikarenakan dengan diimplementasikannya integritas, maka akan menyatu menjadi kepribadian pada setiap pegawai di Kementerian Agama Kabupaten Banyumas, seperti yang diungkapkan oleh Endah Kusumaningrum sebagai berikut;

Integritas adalah kepribadian yang dimiliki seseorang yang dicerminkan dengan konsistensi antara perilaku dan perbuatan sesuai dengan kaidah-kaidah dan norma-norma yang berkembang di masyarakat. Sehingga tidak melanggar aturan yang sudah ditetapkan di manapun tempat dimana dia berada.¹⁰⁷

Selain didefinisikan sebagai perilaku yang harus sesuai dengan nilai dan norma yang berkembang di masyarakat, integritas juga identik dengan

106 wawancara dengan Endah Kusumaningrum salah satu ASN di UIN Prof. KH. Saifuddin Zuhri Purwokerto, Minggu, 25 September 2022

107 Wawancara dengan Achmad Syarif salah satu masyarakat di Kabupaten Banyumas, Minggu 25 September 2022

konsistensi antara perkataan dan perbuatan pada setiap diri seseorang. Hal ini seperti yang diungkapkan oleh salah satu pegawai di Kementerian Agama Kabupaten Banyumas sebagai berikut;

Integritas adalah sebuah kata yang mencerminkan kepribadian seseorang yang selalu berbuat secara konsisten sesuai dengan aturan yang berlaku di lingkungannya. Dengan integritas, seseorang akan dapat melaksanakan kehidupan terutama dalam pekerjaan secara profesional sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya. Apabila semua orang memiliki integritas, maka semua orang akan bekerja secara optimal.¹⁰⁸

Integritas tidak hanya dikaitkan dengan konsistensi, melainkan juga dapat diartikan sebagai keinginan atau tekad yang kuat pada diri seseorang untuk melakukan kebaikan dimanapun berada. Dengan demikian orang-orang yang memiliki integritas juga memiliki semangat yang tinggi dalam melaksanakan setiap pekerjaan. Hal ini seperti yang diungkapkan oleh S, sebagai berikut;

Integritas merupakan sebuah tekad dan kemauan yang dimiliki oleh seseorang dengan berkamauan untuk selalu berbuat baik dan benar. Terutama dalam menjalankan kehidupan dan juga menjalankan peran dalam lembaga dimana tempat seseorang itu bekerja.¹⁰⁹

Dari hasil wawancara yang dilakukan pada beberapa ASN dan masyarakat, dapat diketahui bahwa mayoritas ASN sudah memahami integritas. Seperti yang dikemukakan oleh beberapa ASN dan masyarakat di atas, bahwa Integritas merupakan karakter yang didasari oleh sikap tanggung jawab, bijaksana, berani dan kejujuran sehingga dapat memunculkan rasa hormat dan kepercayaan dari orang lain. Seseorang yang memiliki integritas akan dinilai sebagai orang yang tidak pernah mengingkari nilai-nilai yang telah mapan.

108 Wawancara dengan Hidayatul Mufidah salah satu ASN di MI Ma'arif NU 1 Pageraji, Minggu 25 September 2022

109 Wawancara dengan Samsuri Salah satu Guru di MI Muhammadiyah Wangon, Minggu, 25 September 2022

Integritas juga dimaknai sebuah konsep yang menunjukkan konsistensi antara tindakan dengan nilai dan prinsip. Integritas merupakan suatu kesadaran terpadu yang cangguh dan penghayatan mendalam atas proses yang pernah dialami dengan suatu cara yang melampaui kreativitas, nilai-nilai, keterampilan-keterampilan intuitif dan emosi, serta daya analisis rasional. Integritas adalah salah satu kompetensi yang sangat penting bagi setiap individu.

Kompetensi ini akan mendasari dan saling berkaitan dengan kompetensi lainnya. Untuk mendapatkan energi yang positif, maka perlu adanya keselarasan antara hati, pikiran, perkataan, dan perbuatan yang baik dan benar untuk dilakukan dan ditanamkan dalam jiwa ASN Kemenag. Oleh karena itu, ASN harus mempunyai integritas yang tinggi karena dapat mempengaruhi kepercayaan dari orang lain dan dapat meningkatkan kapasitas ASN dalam memajukan perusahaan atau institusi. Berdasarkan data hasil penelitian, beberapa indikator yang dapat dijadikan acuan bahwa ASN Kemenag Kabupaten Banyumas mempunyai integritas dalam melaksanakan tugas dan wewenangnya adalah sebagai berikut:

- a. Memiliki tekad dan niat yang kuat untuk melaksanakan kinerja dengan sebaik-baiknya sesuai dengan aturan yang berlaku. Di sisi lain juga memiliki kemauan dan motivasi yang tinggi untuk melaksanakan kemauan dan kemampuan. Hal tersebut sangat penting bagi ASN dalam menjalankan tugas, karena akan selalu termotivasi untuk berbuat yang tepat dan benar sesuai kewajiban dan tanggung jawabnya.
- b. Berpikiran positif, arif, dan bijaksana dalam melaksanakan tugas dan fungsi Aparatur dan pimpinan kantor Kemenag Kabupaten Banyumas selalu menyikapi dengan bijaksana masukan serta usulan dari instansi yang berada di bawah naungan kantor Kemenag, misalnya jika terdapat keluhan dan masalah selalu dapat terselesaikan dengan baik. Motivasi ASN yang selalu positif dalam melaksanakan tugas harus tetap ditanamkan oleh masing-masing ASN agar kinerja yang

dilakukan dapat berhasil dengan baik. Kinerja yang didahului dengan pikiran yang positif tentu akan menghasilkan hasil yang positif.

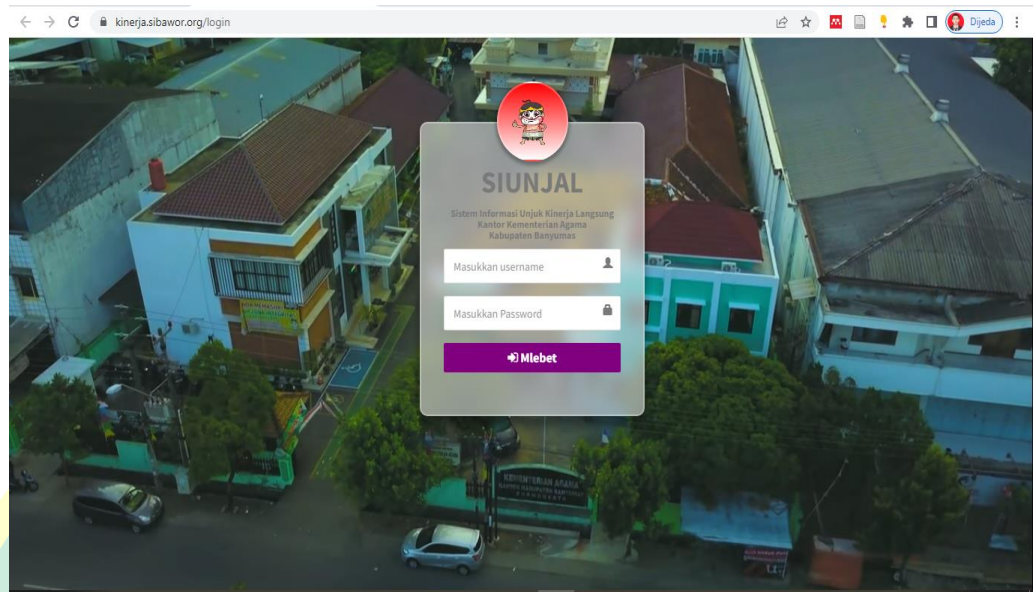
- c. Mematuhi peraturan perundang-undangan yang berlaku Aparatur Sipil Negara kantor Kemenag Kabupaten Banyumas memang tidak dapat terlepas dari berbagai aturan dan perundang-undangan yang berlaku, baik yang dibuat oleh internal kantor ataupun perundang-undangan dari Menteri agama. Selain mengikuti dan memperhatikan perundang-undangan yang berlaku dalam pelaksanaan berbagai kegiatan dan program, melalui kepala kantor, Kemenag Kabupaten Banyumas membudayakan kedisiplinan pada seluruh pegawai di kantornya terhadap aturan yang ditetapkan dan diberlakukan serta membuat aturan yang bersifat khusus yang ditujukan bagi pegawai di Kementerian Agama Kabupaten Banyumas.
- d. Menolak korupsi, suap, atau gratifikasi Aparatur Sipil Negara kantor Kemenag Kabupaten Banyumas telah berkomitmen untuk tidak menyentuh suap, gratifikasi ataupun korupsi. Setiap ASN juga memiliki motivasi bahwa perbuatan tersebut tidak hanya dilarang oleh perundang-undangan, namun setiap agama juga melarang perbuatan KKN. Motivasi tersebut mendorong ASN untuk tidak sekalipun melakukan tindakan yang menyimpang atau tidak sesuai dengan aturan. Selain itu, masing-masing ASN juga saling memberi motivasi dan mengawasi untuk menghindarkan ASN kantor Kemenag Kabupaten Banyumas dari bahaya korupsi, suap dan gratifikasi. Salah satu bentuk apresiasi terhadap kinerja ASN kantor Kemenag Kabupaten Banyumas adalah pernyataan dari Kepala MTs N Sokaraja yang menjelaskan bahwa sejauh pengamatannya, aparatur kantor Kemenag Kabupaten Banyumas tidak ada dan belum pernah melakukan hal-hal yang bersifat meminta atau menerima hal-hal yang mengarah pada korupsi, kolusi dan nepotisme.

Uraian di atas menunjukkan bahwa ASN Kemenag Kabupaten Banyumas memiliki integritas yang tinggi. Hal tersebut berdampak baik pada tingkat kepercayaan masyarakat terhadap pelayanan yang ada di kantor Kemenag Kabupaten Banyumas, sehingga dapat dikatakan bahwa manajemen integritas sudah berhasil diterapkan dengan baik oleh ASN dalam kantor Kemenag Kabupaten Banyumas. Di lain sisi banyak data yang juga didapatkan di lapangan melalui wawancara tentang bagaimana integritas diterapkan pada pelayanan berbasis digital sebagai berikut;

“Integritas pegawai di Kementerian Agama Kabupaten Banyumas telah diterapkan pada semua pegawai melalui perilaku sehari-hari. Pembiasaan ini antara lain pembiasaan untuk konsekuen dengan apa yang dikatakan, direncanakan, dan dilaksanakan sesuai dengan tugas pokok dan fungsi masing-masing pegawai. Dan semua ini dievaluasi pada capaian kinerja setiap periodenya, termasuk juga yang melakukan pelayanan berbasis digital melalui portal-portal di kantor kami” Ujar Muhammad Taubah.¹¹⁰

Salah satu upaya untuk menanamkan integritas pada pegawai di Kementerian Agama Kabupaten Banyumas adalah melalui pembiasaan. Pembiasaan ini diatur melalui aturan kerja (melalui Tugas Pokok dan Fungsi). Terlaksana atau tidaknya tupoksi pada masing-masing pegawai di Kementerian Agama dikontrol melalui sistem laporan kinerja harian secara digital pada link: <https://kinerja.sibawor.org/login>. Sistem ini dikenal di lingkungan Kementerian Agama Kabupaten Banyumas dengan sebutan SIUNJAL.

110 Wawancara dengan Muhammad Taubah, ASN di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Banyumas



Gambar 4.2 Tampilan Laman Siunjal Kementerian Agama.

Integritas juga diartikan oleh pegawai lain dengan pemahaman yang berbeda. Berikut ini penuturan dari pegawai lain tentang integritas;

“Integritas yang saya pahami adalah perilaku yang harus sesuai dengan tata aturan yang berlaku di lingkungan kita. Sebagai contohnya saya bekerja di Kementerian Agama Kabupaten Banyumas, maka semua perkataan, perbuatan, dan kinerja yang saya lakukan harus sesuai dengan tata aturan yang ada dan berlaku di Kementerian Agama Kabupaten Banyumas, termasuk juga dalam melayani secara daring” kata Taufik Hidayaturrohman.¹¹¹

Persamaan perkataan dan perbuatan sesuai dengan aturan dan norma termasuk ke dalam contoh integritas. Integritas tidak hanya berkaitan dengan kinerja secara konvensional, akan tetapi juga berkaitan dengan kinerja digital (kinerja yang dilakukan secara online). Berikut ini merupakan penuturan terkait implementasi integritas dalam layanan digital;

“Jika ditanya mengenai integritas, sebetulnya bingung mengungkapkannya. Tapi secara umum pegawai di Kementerian Agama Kabupaten Banyumas dikatakan integritas diantaranya

¹¹¹ Wawancara dengan Taufik Hidayaturrohman, Pegawai di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Banyumas

yaitu memiliki komitmen dalam memajukan lembaganya tanpa melanggar aturan dan norma-norma yang berlaku di sini Kementerian Agama Kabupaten Banyumas, integritas ini tidak hanya diterapkan pada kinerja secara langsung di kantor akan tetapi juga diterapkan juga pada kinerja digital seperti pengelolaan website, pelayanan kepada masyarakat melalui aplikasi online dan lain sebagainya. Begitulah kira-kira definisi dan contoh integritas yang saya pahami.” Wawancara dengan Purwanto Hendro Puspito salah satu pegawai di Kementerian Agama Kabupaten Banyumas.¹¹²

Data di atas merupakan data yang didapat dari hasil wawancara dengan pegawai di Kementerian Agama Kabupaten Banyumas. Integritas secara umum dipahami oleh pegawai di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Banyumas sebagai keselarasan antara peraturan, perkataan, dan perbuatan yang sesuai dengan nilai dan norma yang berkembang di masyarakat. Termasuk juga pada lembaga-lembaga di bawah Kementerian Agama Kabupaten Banyumas, seperti Kantor Urusan Agama (KUA) dan lembaga pendidikan lainnya.

Kantor urusan agama juga merupakan salah satu lembaga yang berada di bawah Kementerian Agama Kabupaten. Dalam setiap melaksanakan tupoksinya, kantor urusan agama (KUA) di kabupaten banyumas selalu mengedepankan lima nilai budaya kerja (Integritas, Profesional, inovasi, tanggung jawab, dan keteladanan). Hal ini dimaksudkan untuk menjaga mutu pelayanan baik dilakukan langsung di kantor atau pun yang dilaksanakan secara daring melalui piranti internet. Dari hasil penelitian, didapatkan informasi yang menyatakan diterapkannya lima nilai budaya kerja dalam pelaksanaan pelayanannya. Berikut ini merupakan deskripsi data yang didapatkan di lapangan;

Dalam melaksanakan tugas pelayanan, mayoritas pegawai yang saya jumpai di Kementerian Agama Kabupaten Banyumas telah bekerja dengan jujur dan telah sesuai dengan juknis yang telah ditetapkan. Seperti saya ketika mengurus pernikahan di KUA contohnya, pegawai selalu memberitahukan mengenai tata cara mengurus persyaratan dan biaya nikah jika dilangsungkan di rumah

112 Wawancara dengan Purwanto Hendro Puspito salah satu pegawai di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Banyumas pada 27 September 2022.

pengantin. Semua ditunjukkan sesuai dengan aturan yang berlaku.¹¹³

Dalam menjamin terlaksananya integritas di Kementerian Agama Kabupaten Banyumas, Kepala kantor membuat standar pelayanan yang ditetapkan melalui Keputusan Kepala Kementerian Agama Kabupaten Banyumas Nomor 255 Tahun 2022 yang didalamnya mengatur tentang 21 standar pelayanan. Dalam melaksanakan pelayanan, seorang aparatur sipil negara di Kementerian Agama Kabupaten Banyumas diwajibkan untuk memiliki integritas melalui dalam bekerja atau memberikan pelayanan kepada masyarakat sesuai dengan nilai moral dan etika yang berkembang di Kabupaten Banyumas, khususnya di lingkungan Kementerian Agama Kabupaten Banyumas.

Standar pelayanan yang dibuat oleh kepala Kementerian Agama Kabupaten Banyumas memiliki peranan penting dalam menjamin integritas di semua kalangan pegawai. Standar pelayanan ini berperan sebagai pedoman atau dasar bagi semua kalangan pegawai di kantor dalam memberikan pelayanan bagi masyarakat. Selain mengatur pelayanan secara *offline* di kantor, standar pelayanan yang diputuskan oleh kepala kantor juga mengatur tentang standar pelayanan yang dilaksanakan secara online pada semua jenis layanan yang ada. Sebagai salah satu contohnya adalah standar layanan yang diatur dalam memberikan layanan persuratan.

Standar pelayanan surat masuk di Kabupaten banyumas bisa dilaksanakan secara *offline* dan *online*. Sesuai aturan yang berlaku pada keputusan kepala Kementerian Agama Kabupaten Banyumas Nomor 255 Tahun 2022 dijelaskan bahwa;

- a. Jangka waktu pelaksanaan pelayanan surat masuk maksimal adalah dua hari kerja, terhitung sejak surat diterima.
- b. Dalam pelayanannya tidak ada pungutan biaya.

113 Wawancara dengan Windi Saputri salah satu remaja yang mengurus pernikahan di KUA Purwokerto Selatan, Senin 26 September 2022

- c. Adanya jaminan pelayanan yang diberikan secara tepat, cepat, lengkap, dan dapat dipertanggung jawabkan sesuai dengan aturan yang berlaku.
- d. Dalam aturan kompensasi layanan, ada tiga aspek yang harus ditaati oleh pegawai di lingkungan Kementerian Agama Kabupaten Banyumas, khususnya dalam pelayanan persuratan, sebagai berikut;
 - 1) Menerima layanan ulang yang dilaksanakann secara langsung dan bersifat segera dengan skala prioritas.
 - 2) Menerima layanan ulang secara *online* dan bersifat segera dengan skala prioritas yang meliputi penerimaan layanan informasi, konfirmasi, dan penerimaan hasil layanan di tempat atau alamat penerima layanan.
 - 3) Menjemput berkas persyaratan ke rumah penerima layanan yang dirugikan dan hasilnya akan diantarkan ke rumah.

Dalam menjamin integritas aparatur sipil negara di lingkungan Kementerian Agama Kabupaten Banyumas, kepala kantor melalui keputusannya dalam standar layanan selalu melakukan evaluasi pada kinerja pegawainya. Evaluasi penerapan standar pelayanan di Kementerian Agama Kabupaten Banyumas dilaksanakan minimal satu kali dalam setahun. Dan selanjutya akan dilaksanakan tindakan untuk pelaksanaan perbaikan guna menjaga dan meningkatkan kinerja layanan.¹¹⁴

Selain di Kementerian Agama Kabupaten Banyumas, integritas juga telah diimplementasikan di lembaga-lembaga yang berada di bawah Kementerian Agama Kabupaten Banyumas yang dijabarkan sebagai berikut:

1) Madrasah Aliyah di Kabupaten Banyumas

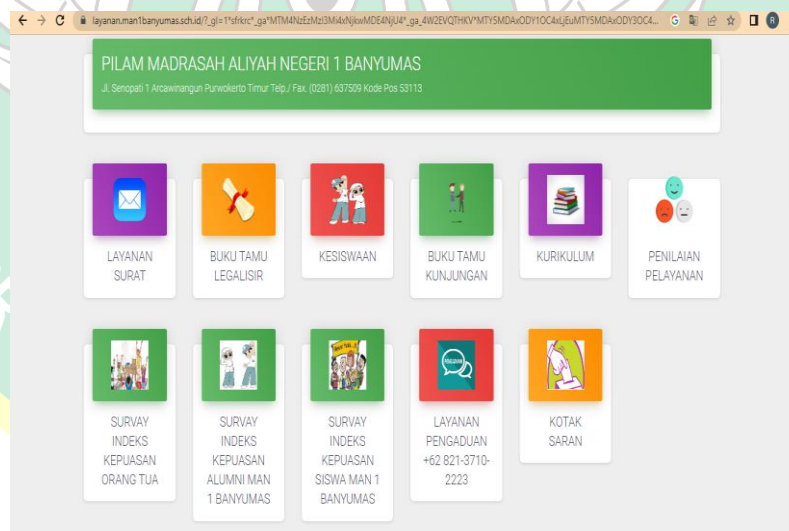
Di kabupaten banyumas terdapat 20 Madrasah Aliyah baik Negeri maupun swasta yang tersebar di beberapa kecamatan. Dalam

¹¹⁴ Keputusan Kepala Kantor Kementerian Agama Kabuaten Banyumas Nomor 255 Tahun 2022 Tentang Standar Pelayanan Pada Kementerian Agama Kabupaten Banyumas.

pelaksanaanya seluruh Madrasah Aliyah baik yang negeri maupun yang swasta semua sudah menggunakan sistem digital. Hal ini sesuai dengan data yang didapatkan di lapangan melalui wawancara dan dokumentasi sistem digital seperti berikut ini:

Di MAN 1 Banyumas imlementasi integritas dilaksanakan oleh semua Pegawai, baik dari kepala madrasah, guru, hingga tenaga kependidikan di sana. Salah satu sistem digital yang diterapkan untuk menjamin integritas pegawai di MAN 1 Banyumas adalah dengan melalui survei. Survei ini dapat diisi oleh orangtua, alumni, dan siswa di MAN 1 Banyumas. Juga diperkuat dengan adanya menu layanan aduan yang bisa diakses oleh seluruh pengguna layanan MAN 1 Banyumas. Dengan demikian kinerja pegawai di MAN 1 Banyumas ini bisa dinilai. Wawancara dengan Jahroni, Kepala MAN 1 Banyumas.¹¹⁵

Data hasil wawancara ini diperkuat dengan ditemukannya sistem digital yang dapat diakses melalui web resmi MAN 1 Banyumas melalui link berikut; <https://man1banyumas.sch.id/>.

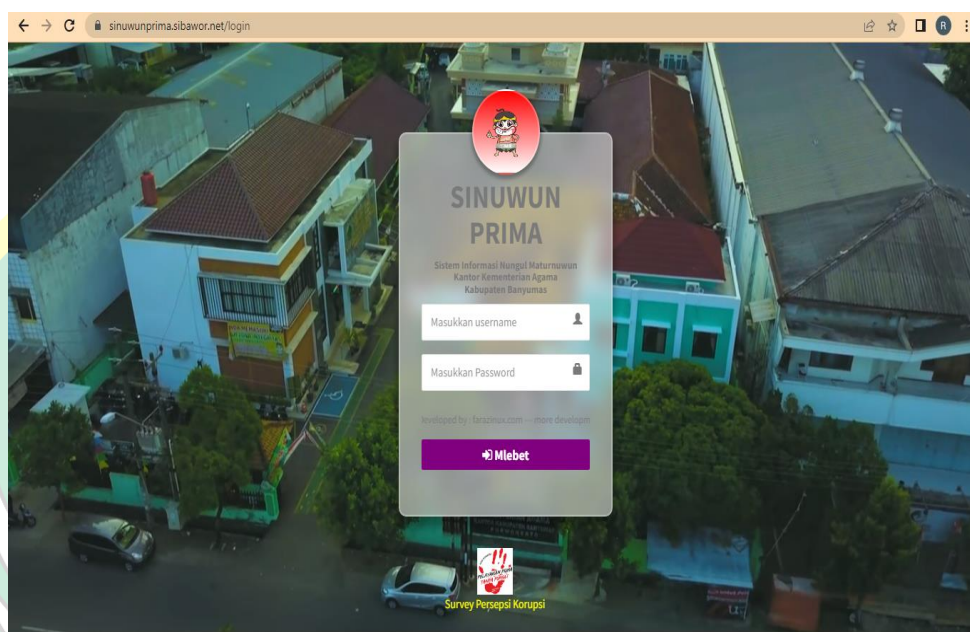


Gambar 4.3 Tampilan Menu layanan MAN 1 Banyumas.

Selain menu aduan untuk kontroling implementasi integritas pada pegawai di MAN 1 Banyumas, ada juga sistem yang digunakan untuk memastikan pegawai di MAN 1 Banyumas bisa menjaga

¹¹⁵ Wawancara dengan Jahroni, Kepala MAN 1 Banyumas pada Senin, 17 Oktober 2022.

kedisiplinan kehadiran di lembaganya, yakni melalui sistem Sinuwun Prima Kementerian Agama Kabupaten Banyumas melalui link berikut ini; <https://sinuwunprima.sibawor.net/login>.



Gambar 4.4 Tampilan laman Sinuwun Prima Kementerian Agama Kabupaten Banyumas.

MAN 1 Banyumas dalam menjaga kedisiplinan kehadiran pegawainya, menggunakan sistem SINUWUN Prima. Dengan adanya sistem ini, pegawai wajib melaksanakan presensi ketika bekerja di MAN 1 Banyumas. Tidak hanya sebagai rekap kehadiran saja, rekap laporan pada sistem ini digunakan sebagai bahan evaluasi dan tindak lanjut untuk perbaikan integritas pada kinerja seluruh pegawai di MAN 1 Banyumas. Tuter Taufik selaku kepala Tata Usaha MAN 1 Banyumas.¹¹⁶

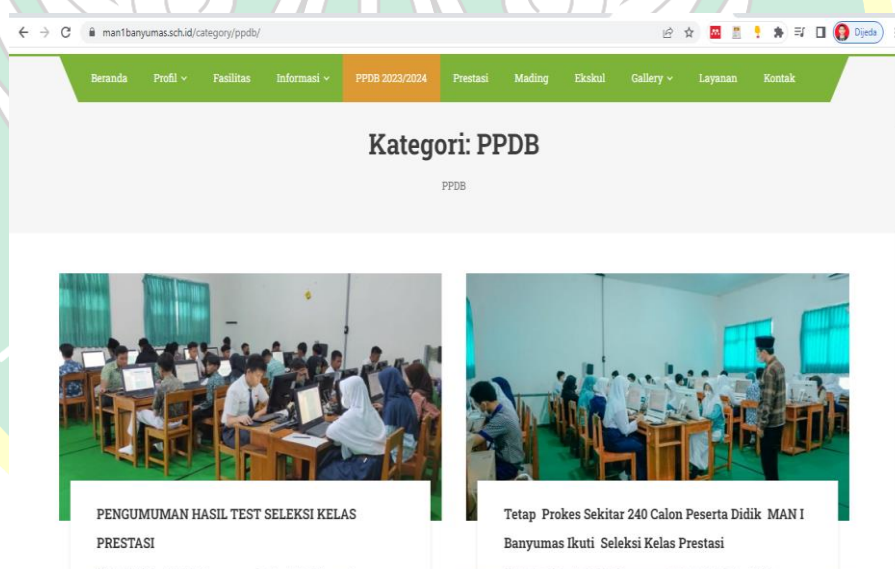
Implementasi integritas di MAN 1 Banyumas selain dalam bentuk kesesuaian kedisiplinan pegawai dengan aturan yang ditetapkan juga tercermin melalui kesesuaian aturan yang telah ditetapkan dengan realitas di lapangan. Sebagai salah satu contohkan

¹¹⁶ Wawancara dengan Taufik, selaku Ketua Tata Usaha MAN 1 Banyumas Pada Senin, 17 Oktober 2022.

adalah pada penerimaan peserta didik baru sesuai penuturan wali murid di MAN 1 Banyumas berikut:

Saya ketika mendaftarkan anak saya di MAN 1 Banyumas semua persyaratan dan ketentuan sudah terlihat jelas. Meskipun dari anak yang ada pada keluarga ekonomi bawah, menengah, atau atas, semua dilayani secara sama. Bahkan pengumuman lolosnya calon peserta didik selalu di update pada sistem web yang bisa saya akses melalui link <https://man1banyumas.sch.id> semua terlihat jelas bagaimana seleksinya, berapa yang mendaftar, dan siapa saja yang lolos. Dari sini kepercayaan saya meningkat tentang kejujuran dan integritas dalam penerimaan peserta didik baru di MAN 1 Banyumas¹¹⁷.

Selain data yang didapat dari hasil wawancara, integritas yang diterapkan melalui digital juga dijumpai pada website MAN 1 Banyumas berikut:



Gambar 4.5 Tampilan laman PPDB di Website MAN 1 Banyumas.

Dari data-data yang didapatkan dari hasil dokumentasi dan wawancara di atas, maka dapat diketahui untuk menjaga integritas

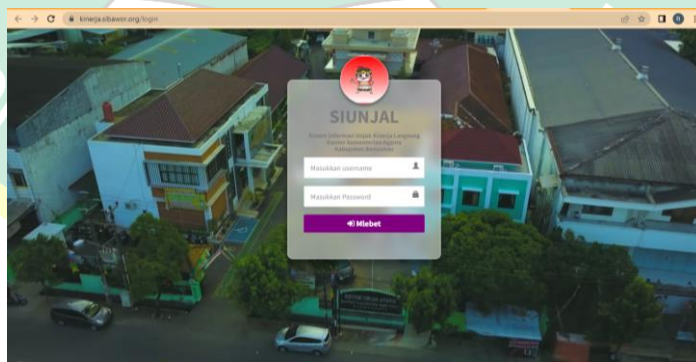
¹¹⁷ Wawancara dengan Sri Hidayati, masyarakat/wali murid MAN 1 Banyumas, Senin 26 september 2022

pegawai di MAN 1 Banyumas, dilakukan secara tersistem menggunakan sistem yang berbasis digital.

2) Madrasah Tsanawiyah di Kabupaten Banyumas

Madrasah tsanawiyah juga merupakan salah satu lembaga pendidikan yang berada di bawah naungan Kementerian Agama Kabupaten Banyumas. Pada tahun 2022, di Kabupaten Banyumas terdapat 61 Madrasah Tsanawiyah. Salah satunya adalah Madrasah Tsanawiyah Negeri 1 Banyumas. Di madrasah ini, terdapat 53 guru pada masing-masing bidang pengetahuan. Tentunya dalam mengelola dan memastikan integritas keseluruhan pegawai baik guru atau pun tenaga pendidik tidaklah mudah. Namun demikian madrasah Tsanawiyah Negeri 1 Banyumas menggunakan sistem untuk mengontrol integritas seluruh pegawainya. Salah satunya adalah SINUWUN Prima yang digunakan secara wajib oleh seluruh pegawai di bawah Kementerian Agama Kabupaten Banyumas.

Untuk mengontrol terlaksananya integritas di MTs Negeri 1 Banyumas, kinerja seluruh pegawai wajib dilaporkan melalui sistem informasi unjuk kinerja langsung Kementerian Agama Kabupaten Banyumas melalui link berikut: <https://kinerja.sibawor.org/login>.



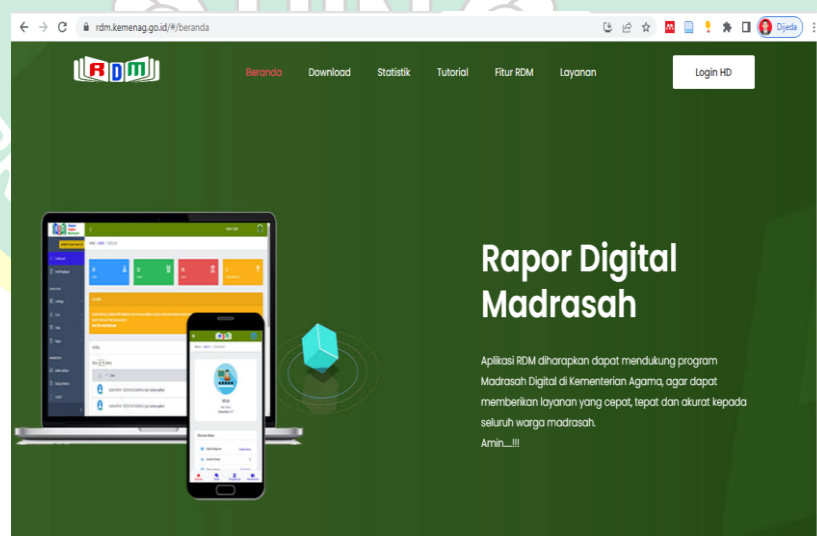
Gambar 4.6 Tampilan Laman SIUNJAL Kantor Kemenag Banyumas.

Sistem SIUNJAL Kementerian Agama ini digunakan sebagai sistem pelaporan kinerja seluruh pegawai di bawah Kementerian Agama Kabupaten Banyumas, termasuk juga pada Madrasah Tsawawiyah Negeri 1 Banyumas.

3) Madrasah Ibtidaiyyah di Kabupaten Banyumas

Di Kabupaten Banyumas, terdapat 190 Madrasah Ibtidaiyyah baik yang berstatus Negeri maupun Swasta yang berada di bawah pengawasan Kementerian Agama Kabupaten Banyumas. Dalam pelaksanaannya, seluruh Madrasah Ibtidaiyyah di Kabupaten Banyumas menggunakan sistem yang dikeluarkan dan diberlakukan oleh Kementerian Agama Kabupaten Banyumas.

Selain SIUNJAL sebagai media presensi pegawai, ada juga EMIS yang merupakan gerbang data pendidikan Kementerian Agama. Emis ini digunakan sebagai database dalam mengelola data peserta didik mulai diterima hingga lulus. Dalam memproses penilaian secara akhir secara digital, Kementerian Agama menggunakan sistem RDM (Rapor Digital Madrasah).



Gambar 4.7 Tampilan Laman Rapor Digital Madrasah.

Laman rapor digital madrasah (RDM) merupakan laman yang bisa digunakan untuk membantu kinerja lembaga madrasah dalam

mengelola pendidikan di lembaganya. Tujuan dibuatnya Rapor Digital Madrasah (RDM) ini antara lain adalah untuk;

- a. Mewujudkan madrasah berbasis digital dengan pemanfaatan teknologi informasi secara optimal.
- b. Efektifitas dan efisiensi dalam pengelolaan penilaian hasil belajar.
- c. Madrasah dapat memberi layanan data secara cepat, tepat dan akurat¹¹⁸.

“Aplikasi Rapor Digital Madrasah RDM adalah sebuah aplikasi rapor pengganti Aplikasi Rapor Digital yang sering disebut ARD, aplikasi ini dikembangkan oleh Kemenag RI, diharapkan dengan adanya pengembangan aplikasi ini dapat memudahkan para pendidik dalam mengolah Hasil Nilai Belajar siswa”.¹¹⁹

Dengan adanya raport dalam bentuk digital di madrasah, maka harapannya akan mempermudah pelaporan nilai siswa-siswi di seluruh madrasah yang ada di Kabupaten Banyumas. Namun demikian penerapan raport digital madrasah ini diharapkan juga diimbangi dengan peran aktif para pendidik di madrasah. Hal ini seperti yang diungkapkan oleh salah satu guru di MIN 1 Banyumas;

Guru dan Tenaga Pendidik madrasah di harapkan dapat aktif mempelajari aplikasi RDM ini, yang mana merupakan penyempurnaan dari aplikasi rapor digital (ARD) yang pernah di gunakan madrasah sebelumnya. Aplikasi RDM, dikembangkan dalam rangka mewujudkan tata kelola madrasah yang efektif serta mendukung program digitalisasi madrasah.¹²⁰

Dalam penggunaan aplikasi Raport Digital Madrasah (RDM), Guru dan Tenaga Pendidik madrasah di harapkan dapat aktif mempelajari aplikasi RDM ini, yang mana merupakan

118 <https://rdm.kemenag.go.id/#/beranda>

119 Wawancara dengan Saridin, Kepala MIN 1 Banyumas. Senin 26 September 2022.

120 Wawancara dengan Asih, selaku guru di MIN 1 Banyumas. Senin 26 September

penyempurnaan dari aplikasi rapor digital (ARD) yang pernah di gunakan madrasah sebelumnya. Aplikasi RDM, dikembangkan dalam rangka mewujudkan tata kelola madrasah yang efektif serta mendukung program digitalisasi madrasah.

4) Raudhatul Athfal di Kabupaten Banyumas

Raudhatul athfal merupakan lembaga pendidikan pra sekolah yang pengelolaannya di bawah Kementerian Agama. Di Kabupaten Banyumas terdapat 148 Raudhatul Athfal. Dalam pelaksanaan pendidikan, belum semua RA menggunakan sistem presensi digital atau aplikasi lainnya. Akan tetapi dalam pelaporan peserta didik dilaporkan melalui sistem EMIS.



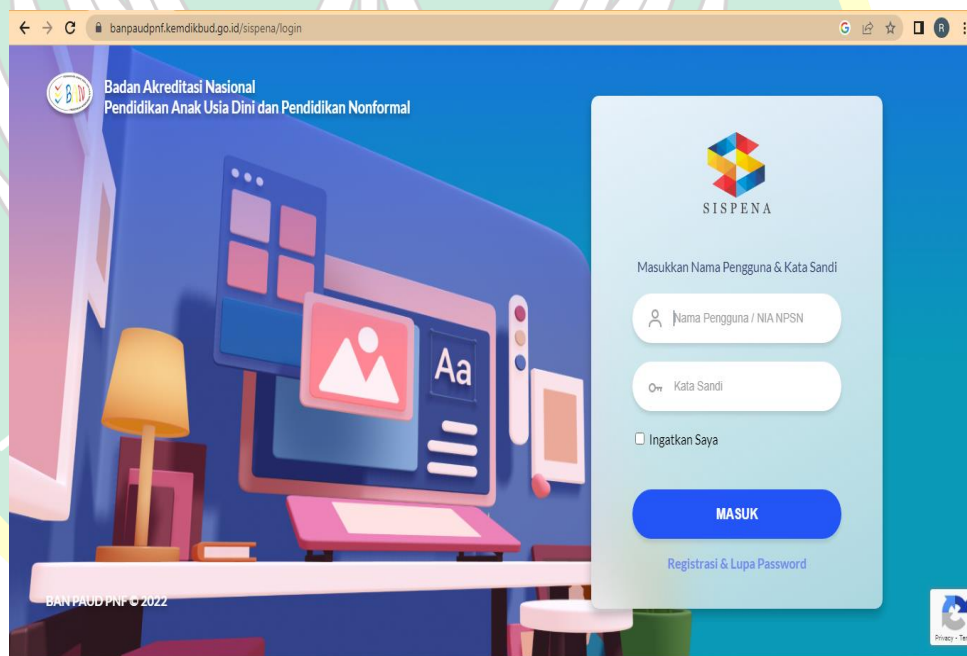
Gambar 4.8 Tampilan Laman Emis Kemenag.

Aplikasi EMIS di Kementerian Agama Republik Indonesia ditetapkan sebagai gerbang data pendidikan. Aplikasi ini berguna untuk mengelola database peserta didik mulai dari masuk hingga peserta didik yang bersangkutan lulus. Berikut ini merupakan data

yang didapat dari hasil wawancara dengan salah satu pendidik di RA yang ada di Kabupaten Banyumas;

Sekarang untuk mendata anak didik di RA tidak perlu lagi repot-repot nulis manual. Semua data sudah bisa disave sejak anak masuk di lembaga. Secara langsung ini memberikan dampak baik bagi kami. Namun seringkali kita masih mengalami kesulitan dalam pengaplikasian. Hal ini dikarenakan di RA-RA, terutama RA yang masih berkembang, tidak ada orang yang bertugas khusus sebagai operator. Sehingga tugas guru jadi merangkap sebagai operator EMIS di lembaga kami.¹²¹

Selain aplikasi yang disebutkan di Atas, ada juga aplikasi yang dapat menilai peringkat lembaga pendidikan pra sekolah (dalam hal ini Raudhatul Athfal), yakni aplikasi Sispena.



Gambar 4.9 Tampilan Aplikasi Sispena Untuk Akreditasi.

Dengan aplikasi ini maka akan diketahui kualitas pendidikan di lembaga pendidikan pra sekolah. Karena dalam akreditasi melalui sispena ini akan diketahui keselarasan antara aturan, perencanaan,

¹²¹ Wawancara dengan Nasroh, Kepala RA Perwanida Tamansari, Karanglewas, Banyumas. Selasa 27 September 2022.

pelaksanaan, hingga pada evaluasi pada setiap lembaga pendidikan pra sekolah. Aplikasi sispna ini mulai terintegrasi dengan EMIS di Jawa Tengah mulai pada tahun 2018. Data ini didapatkan melalui Kanal Berita Kemanag Jawa Tengah.¹²²

b. Profesionalisme

Nilai profesionalisme memiliki kandungan arti bahwasanya setiap pekerjaan yang dilaksanakan oleh seseorang harus bisa dilakukan dengan profesional dan proporsional. Nilai ini bisa diamati dari seseorang ketika berperilaku dan bekerja dengan mengedepankan kedisiplinan, ketepatan waktu dalam bekerja, kesesuaian kompetensi dalam melaksanakan pekerjaan, efisiensi dalam melaksanakan pekerjaan dengan hasil terbaik. Dalam definisi lain, profesional bisa diartikan seseorang yang dalam melaksanakan pekerjaan memiliki kesesuaian dengan keahlian yang dimilikinya dan mempunyai integritas serta komitmen yang kuat dalam menyelesaikan pekerjaan secara tuntas.

Profesional merupakan salah satu nilai dalam lima nilai budaya kerja Kementerian Agama Kabupaten Banyumas. Profesional juga menjadi salah satu hal penting di setiap lembaga jasa pelayanan. Dengan demikian, keberadaan profesional ini tidak bisa dihindarkan pada setiap lembaga, baik lembaga pemerintahan atau pun lembaga swasta.

Profesional merupakan satu kata yang mencerminkan banyak makna. Hal ini karena seseorang dikatakan profesional apabila bekerja sesuai dengan ketentuan yang berlaku, mulai dari kompetensi, penugasan, dan penyelesaian kerja yang minimal sesuai dengan tupoksi yang telah diatur. Dalam sebuah organisasi, khususnya organisasi pemerintahan, sikap profesionalisme sangatlah penting keberadaannya. Profesional hanya dimiliki oleh sumber daya manusia yang mumpuni, baik secara kompetensi atau pun sikap dan perilakunya. Maka organisasi

¹²² Didapatkan melalui link berita: <https://jateng.kemenag.go.id/berita/tahun-2018-sispna-online-terintegrasi-dengan-data-emis/>

pemerintahan sangat penting untuk memiliki sumber daya yang mempunyai kualitas yang tinggi atau professional. Dikarenakan orang yang professional akan melakukan tugas dan kewajibannya dengan penuh kedisiplinan, memiliki orientasi untuk selalu mencapai hasil yang memuaskan dan integritas kerja yang kuat dalam menjalankan visi dan misi organisasi.

Adanya perkembangan teknologi dan pengetahuan yang begitu cepat seperti sekarang ini sangat memerlukan adanya tenaga kerja yang professional dalam menjalankan setiap program. Para tenaga kerja yang telah profesional akan memberikan jaminan kesuksesan yang lebih besar bagi perusahaan atau organisasi dibandingkan tenaga kerja yang tidak profesional. Tenaga kerja yang profesional akan menjadikannya selalu memiliki orientasi terhadap hasil, di mana hal ini berpengaruh terhadap tingkat integritas etika dan moral ketika menjalin hubungan dengan orang lain. Adapun beberapa nilai dasar dari sikap profesional ini di antaranya memiliki komitmen dan konsisten, bertanggung jawab dan wewenang, professional dan integritas, teratur dan disiplin bekerja serta menguasai teknologi dan pengetahuan. Untuk dapat mengetahui implementasi budaya kerja pada nilai profesional, penulis telah menggali data melalui wawancara sebagai berikut:

Mayoritas ASN di Kankemenag Kabupaten Banyumas sudah bekerja secara profesional, hal ini dibuktikan dengan ASN di kantor. Semua ASN bekerja sesuai dengan bidang yang dikuasai, pemilihan dan penempatan pejabat pun disesuaikan dengan kualifikasi dan kompetensi yang dimiliki. Dengan demikian, harapannya ASN di Kementerian Agama di Kabupaten Banyumas dapat bekerja secara optimal.¹²³

Dari hasil wawancara yang dilakukan di lapangan, semua aparatur sipil negara di Kementerian Agama Kabupaten Banyumas telah melaksanakan kinerja secara profesional, hal ini juga bisa diamati dari

¹²³ Wawancara dengan Ahmad Miftahudin, salah satu ASN di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Banyumas pada Minggu, 25 September 2022

pekerjaan yang dilakukan oleh pegawai sesuai dengan tugas, pokok, dan fungsinya. Namun demikian, ada beberapa aparatur sipil negara (ASN) yang melaksanakan pekerjaan kantor sesuai tupoksi dan ditambah dengan pekerjaan lainnya. Apabila budaya kerja tidak diterapkan dengan baik pada sebuah organisasi, maka akan bisa memberikan dampak pada penerapan layanan kepada masyarakat, terutama ketidaksesuaian antara target yang diharapkan dengan hasil yang dicapai.

Profesional dapat dicerminkan dari perilaku aparatur sipil negara (ASN) ketika bekerja dilaksanakan secara kompeten, disiplin, dan sesuai dengan waktu yang ditargetkan, sehingga akan mendatangkan hasil sesuai dengan yang diharapkan. Pegawai negeri sipil (PNS) yang memiliki profesionalisme seharusnya memiliki kemampuan dalam menjalankan tugas yang diberikan secara maksimal dengan hasil yang optimal.

Profesionalitas bisa diartikan sebagai sikap seseorang yang melaksanakan pekerjaan dengan disiplin, sesuai dengan kompetensi, dan menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu, serta menghasilkan kinerja terbaiknya. Diantara indikator seseorang melaksanakan pekerjaan dengan profesional adalah sebagai berikut; *pertama*, menjalankan pekerjaan yang memiliki kesesuaian dengan kompetensi dan jabatannya. *Kedua*, bekerja secara sungguh-sungguh dan disiplin. *Ketiga*, melaksanakan pekerjaan secara ritun dan teratur. *Keempat*, menjalankan tugas pekerjaan hingga tuntas sesuai dengan waktu yang telah ditentukan. *Kelima*, mendapatkan penghargaan jika hasil pekerjaan sesuai target dan mendapat hukuman apabila sebaliknya sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

Salah satu aspek yang menunjukkan seseorang profesional adalah kedisiplinan dalam menjalankan pekerjaan. Disiplin dalam berkarya menyelesaikan pekerjaan, serta memiliki segenap kemampuan sesuai dengan bidang pekerjaan, kesesuaian waktu dalam penyelesaian pekerjaan, sehingga pekerjaan bisa dilaksanakan dan diselesaikan secara efektif dan efisien, dan tentunya diimbangi dengan hasil yang terbaik sesuai dengan tujuan pekerjaan yang dijalankannya. Dari kasus di atas

maka seseorang bisa dikatakan sebagai orang yang profesional. Seseorang yang bekerja secara profesional biasanya melaksanakan pekerjaan dengan didahulukan membuat perencanaan yang didalamnya meliputi uraian, target kinerja, indikator, serta capaian yang harus dipenuhi.

Berikut ini merupakan data hasil wawancara pada pegawai di Kementerian Agama Kabupaten Banyumas mengenai implementasi nilai profesionalisme pada pelayanan baik digital atau pun non digital;

“Profesional adalah salah satu perilaku seseorang dalam menjalankan tugas dan kewajibannya sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya tanpa menyalahi aturan dan tanpa membedakan kinerja layanannya, meskipun pelayanan dalam bentuk langsung atau pun pelayanan yang bersifat online.” Wawancara dengan Sudiyah Pegawai Kementerian Agama Kabupaten Banyumas”.¹²⁴

Adanya perkembangan teknologi dan pengetahuan yang begitu cepat seperti sekarang ini sangat memerlukan adanya tenaga kerja yang profesional dalam menjalankan setiap program. Para tenaga kerja yang telah profesional akan memberikan jaminan kesuksesan yang lebih besar bagi perusahaan atau organisasi dibandingkan tenaga kerja yang tidak profesional. Tenaga kerja yang profesional akan menjadikannya selalu memiliki orientasi terhadap hasil, di mana hal ini berpengaruh terhadap tingkat integritas etika dan moral ketika menjalin hubungan dengan orang lain. Adapun beberapa nilai dasar dari sikap profesional ini di antaranya memiliki komitmen dan konsisten, bertanggung jawab dan wewenang, profesional dan integritas, teratur dan disiplin bekerja serta menguasai teknologi dan pengetahuan. Untuk dapat mengetahui implementasi budaya kerja pada nilai profesional, penulis telah menggali data melalui wawancara sebagai berikut;

Mayoritas ASN di Kankemenag Kabupaten Banyumas sudah bekerja secara profesional, hal ini dibuktikan dengan ASN di kantor. Semua ASN bekerja sesuai dengan bidang yang dikuasai,

¹²⁴ Wawancara dengan Sudaiyah salah satu pegawai di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Banyumas pada 25 september 2023.

pemilihan dan penempatan pejabat pun disesuaikan dengan kualifikasi dan kompetensi yang dimiliki. Dengan demikian, harapannya ASN di Kementerian Agama di Kabupaten Banyumas dapat bekerja secara optimal.¹²⁵

Profesionalisme di Kementerian Agama Kabupaten Banyumas tercermin dari penempatan jabatan struktural dan non struktural yang sesuai dengan bidang keahlian masing-masing Aparatur Sipil Negara (ASN). Profesionalisme juga diimplementasikan di Kementerian Agama Kabupaten Banyumas melalui pemberian tugas yang sesuai keahlian. Untuk menjamin seluruh pegawai bekerja secara profesional, maka ada targetan yang harus dicapai oleh masing-masing ASN yang dikontrol melalui lembar catatan kinerja harian. Hal ini seperti yang dituturkan oleh salah seorang pegawai Kementerian Agama Kabupaten Banyumas sebagai berikut;

Semua aparatur sipil negara di Kementerian Agama Kabupaten Banyumas telah melaksanakan kinerja secara profesional, hal ini juga bisa diamati dari pekerjaan yang dilakukan oleh pegawai sesuai dengan tugas, pokok, dan fungsinya. Namun demikian, ada beberapa aparatur sipil negara (ASN) yang melaksanakan pekerjaan kantor sesuai tupoksi dan ditambah dengan pekerjaan lainnya. Apabila budaya kerja tidak diterapkan dengan baik pada sebuah organisasi, maka akan bisa memberikan dampak pada penerapan layanan kepada masyarakat, terutama ketidaksesuaian antara target yang diharapkan dengan hasil yang dicapai¹²⁶.

Profesionalisme pada aparatur sipil negara (ASN) di lingkungan Kementerian Agama Kabupaten Banyumas juga dicerminkan dalam perilaku kinerja setiap harinya. Mulai dari kedisiplinan yang dikontrol melalui presensi digital dan target-target yang telah ditetapkan juga dilaksanakan serta dilaporkan. Hal ini sesuai dengan hasil wawancara dengan salah satu ASN di Kementerian Agama Kabupaten Banyumas sebagai berikut;

125 Wawancara dengan Suwanto, salah satu ASN di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Banyumas pada Minggu, 25 September 2022

126 Wawancara dengan Muhammad Taubah, salah satu ASN di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Banyumas pada Senin, 26 September 2022.

Profesional dapat dicerminkan dari perilaku aparatur sipil negara (ASN) ketika bekerja dilaksanakan secara kompeten, disiplin, dan sesuai dengan waktu yang ditargetkan, sehingga akan mendatangkan hasil sesuai dengan yang diharapkan. Pegawai negeri sipil (PNS) yang memiliki profesionalisme ditargetkan memiliki kemampuan dalam menjalankan tugas yang diberikan secara maksimal dengan hasil yang optimal. Di sini juga jika ada ASN yang tidak memenuhi target kinerja akan mendapatkan *punishment* yang terekap secara otomatis oleh sistem.¹²⁷

Dari wawancara yang dilakukan dengan Fathatul Mardiyah salah satu ASN di Kementerian Agama Kabupaten Banyumas, dapat diambil simpulan bahwasanya untuk menjamin profesionalisme pegawai aturan dibuat dengan menerapkan penghargaan dan hukuman. Penghargaan akan diberikan kepada pegawai yang bekerja sesuai dengan target ditambah yang menjadi pelapor tercepat dalam LCKH. Laporan catatan kinerja harian ini akan direkap setiap bulannya, sehingga akan diketahui pegawai yang bekerja dengan baik. Begitu juga sebaliknya, jika ada pegawai yang tidak melaporkan kinerja sesuai dengan target maka akan dikenakan hukuman berupa penundaan pencairan tunjangan kinerja. Dari sini, maka profesionalisme pegawai akan bisa berjalan dengan lancar, sesuai dengan target komitmen implementasi lima nilai budaya kerja Kementerian Agama.

Berdasarkan data-data yang didapatkan melalui observasi dan wawancara di atas, Kementerian Agama Kabupaten Banyumas telah menerapkan lima nilai budaya kerja dengan baik. Lima nilai budaya kerja tidak hanya diimplementasikan pada peayanan yang bersifat konvensional, akan tetapi juga diterapkan pada pelayanan yang berbasis digital.

c. Inovasi

Inovasi merupakan salah satu nilai yang diterapkan di Kementerian Agama Kabupaten Banyumas. Dalam sebuah organisasi, terlebih lagi

¹²⁷ Wawancara dengan Fathatul Mardiyah, salah satu ASN di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Banyumas pada Senin, 26 September 2022.

pada organisasi pemerintahan, inovasi sangatlah penting. Dengan adanya inovasi, maka akan mempermudah dan mempercepat pekerjaan dengan hasil yang optimal.

Inovasi bisa diartikan sebagai suatu proses atau hasil yang merupakan hal baru, bisa berupa pengembangan, atau penciptaan. Di lingkungan kementerian Agama Kabupaten Banyumas dalam bekerja selalu mengedepankan inovasi. Hal ini dibuktikan dengan layanan-layanan yang diinovasi dengan cara baru berbasis teknologi untuk memudahkan pengguna layanan dalam mengakses informasi yang diinginkan.

Dalam praktiknya, Kementerian Agama dan seluruh jajarannya selalu mengedepankan inovasi. Hal ini bisa dilihat dari adanya inovasi-inovasi yang dilakukan yang barang tentu belum pernah ada sebelumnya. Seperti yang dituturkan oleh salah satu pegawai di Kementerian Agama Kabupaten Banyumas, bahwa banyak inovasi yang dilakukan dalam bidang digital. Inovasi dalam bidang digital bisa dilihat melalui laman-laman resmi Kementerian Agama Kabupaten Banyumas. Sebagai salah satu contohnya adalah web Kementerian Agama Kabupaten Banyumas¹²⁸ dan laman sibawor (laman pelayanan terpadu satu pintu (PTSP) Kemenag Kabupaten Banyumas)¹²⁹.

Dalam berbagai pelayanannya, Kementerian Agama Kabupaten Banyumas telah melakukan berbagai macam inovasi. Salah satunya adalah melalui digitalisasi seluruh pelayanan yang menjadi tupoksi Kementerian Agama Kabupaten Banyumas. Dengan inovasi, maka pelayanan yang ada akan lebih mudah dan dirasakan manfaatnya oleh banyak orang. Seperti yang dikemukakan oleh salah satu masyarakat pengguna layanan Kementerian Agama Kabupaten Banyumas berikut:

Sekarang untuk mengakses informasi kementerian agama jadi lebih mudah, semua bisa didapatkan dalam satu genggaman. Sebagai contohnya untuk mendapatkan informasi mengenai

128 Diakses melalui link: <https://banyumas.kemenag.go.id/>

129 Diakses melalui link: <https://sibawor.org/v2/>

pendaftaran haji secara online, pendaftaran wakaf secara online, dan lain sebagainya menjadi mudah.¹³⁰

Dengan adanya inovasi di bidang pelayanan, yakni pelayanan yang berbasis digital, maka masyarakat lebih mudah untuk mengakses layanan di Kementerian Agama Kabupaten Banyumas. Tidak hanya mengakses informasi saja, juga dalam mengurus perizinan lembaga dan lain-lain juga dapat diakses melalui media online Kementerian Agama Kabupaten Banyumas. Hal ini seperti yang dituturkan oleh salah satu masyarakat yang pernah menggunakan laman Sibawor Kemenag untuk mengakses informasi dan mengurus perizinan Taman Pendidikan Qur'an (TPQ) dan madrasah. Berikut ini penuturan salah satu masyarakat yang telah menggunakan kanal digital Kementerian Agama Kabupaten Banyumas dalam mengurus perizinan TPQ:

Sekarang semua sudah mudah diakses oleh masyarakat umum, saya sebagai pengelola PKBM merasakan manfaatnya ketika mengakses informasi tentang pendaftaran lagalitas RA, TPQ, dan madrasah. Semua sekarang bisa diakses melalui satu web yang dibuat oleh Kementerian Agama Kabupaten Banyumas melalui Sibawor. Sibawor sendiri merupakan kata yang populer di Banyumas, dari sini kata sibawor mudah diingat oleh saya dan mungkin oleh masyarakat luas yang bisa diakses melalui link <https://sibawor.org/v2/>¹³¹.



¹³⁰ wawancara dengan Syamsul Hidayat selaku masyarakat pengguna informasi layanan haji, Senin 26 September 2022.

¹³¹ Wawancara dengan Nur Hafidz, salah satu warga pengelola PKBM di Kabupaten Banyumas, senin, 26 September 2022

Gambar 4.10 Tampilan Laman Sibawor Kemenag Banyumas¹³².

Dari wawancara di atas maka dapat diambil data tentang pelaksanaan budaya kerja inovasi Aparatur Sipil Negara (ASN) di Kantor Wilayah Kementerian Agama Kabupaten Banyumas hampir semua melaksanakan semua tugas dengan mematuhi aturan yang ada, salah satu aspek dalam lima nilai budaya kerja yang dilaksanakan adalah inovasi.

Inovasi merupakan sikap yang dimiliki oleh manusia atau kelompok untuk menuju ke arah yang lebih baik dengan terobosan dan kebiasaan baru. Kemauan seseorang untuk terus maju agar tidak tertinggal meskipun dalam perjalanannya mengalami tantangan, namun demikian dibarengi kerendahan hati, kesabaran, dan keyakinan untuk bisa menggapai cita-cita.

Budaya inovatif pada aparatur sipil negara perlu dikembangkan melalui optimalisasi potensi yang dimilikinya. Optimalisasi ini bisa dipimpin oleh seorang ketua atau pimpinan. Seorang pemimpin berkewajiban memiliki kemampuan dalam memimpin dan menjadi piloting projek pada setiap pengembangan seluruh anggotanya melalui *sharif knowledge* dan pengalaman yang dimiliki terutama dalam hal pekerjaan. Dengan demikian, pemimpin akan memiliki kemampuan untuk memotivasi seluruh anggotanya untuk bisa lebih mengoptimalkan segenap potensi yang dimiliki oleh masing-masing pegawai. Hal semacam ini bisa tercerminkan dalam bentuk budaya inovatif di lembaganya. Budaya inovatif ini dapat diwujudkan melalui kreatifitas dalam berpikir dan bertindak sehari-hari sehingga menghasilkan proses serta hasil yang baru dengan didasarkan pada segala potensi yang dimilikinya.

Pendidikan dan pelatihan yang dilaksanakan oleh aparatur sipil negara (ASN) di lingkungan Kementerian Agama bisa dijadikan sebagai sarana untuk pengembangan kompetensi diri, melalui kegiatan ini maka

132 Diakses melalui link: <https://sibawor.org/v2/>

akan bisa terwujud budaya inovatif di lingkungan Kementerian Agama. Kegiatan pendidikan dan pelatihan dapat pula didukung melalui budaya sportivitas melalui perbaikan komunikasi di antara aparatur sipil negara, dengan demikian akan timbul rasa kekeluargaan yang erat. Inovasi bisa diartikan sebagai penyempurnaan terhadap sesuatu yang sudah ada sebelumnya dan selanjutnya dilakukan kreasi melalui kreativitas pegawai, sehingga bisa muncul proses atau gagasan baru yang lebih baik dari sebelumnya.

Budaya inovatif dalam implementasinya memiliki beberapa indikator, diantaranya; *pertama*, selalu melaksanakan perbaikan dan penyempurnaan yang sifatnya kontinyu. *Kedua*, memiliki sifat inklusif dan bisa menerima gagasan-gagasan baru yang konstruktif. *Ketiga*, berusaha untuk meningkatkan kapasitas dan kompetensi diri. *Keempat*, memiliki keberanian untuk menciptakan terobosan-terobosan baru dalam pemecahan masalah yang dihadapi. *Kelima*, memiliki kemampuan dalam memanfaatkan teknologi dalam pekerjaan agar bisa terlaksana secara efektif dan efisien.

Dalam prosesnya, penerapan inovasi di lembaga pemerintahan tidak bisa berjalan sendiri, hal ini dikarenakan pelaksanaan inovasi memiliki sifat intrikitis, dimana pada pelaksanaannya harus melibatkan banyak orang untuk melaksanakan pembaruan. Sikap inovasi setidaknya dilaksanakan dengan penuh motivasi tanpa cepat putus asa, dengan demikian seseorang yang akan berinovasi akan mengusahakan segala cara dalam mencari solusi atas permasalahan yang dihadapinya. Meskipun demikian, tidak berarti dengan menghalalkan segala cara.

Aparatur sipil negara (ASN) yang memiliki budaya inovatif bisa dilihat dari terobosan-terobosan yang dilakukan selama melaksanakan pekerjaan, dengan catatan tidak berseberangan dengan aturan yang berlaku serta ketetapan agama. Inovasi tidak sepenuhnya baik, hal ini dikarenakan ada beberapa yang melakukan inovasi justru merugikan dan melanggar aturan. Sebagai contohnya adalah pembuatan senjata api tanpa adanya izin,

perakitan bom untuk tujuan yang dilarang, membuat organisasi yang memiliki ideologi bertentangan dengan dasar negara yakni Pancasila. Pelayanan di lembaga pemerintah yang inovatif bersifat efektif dan efisien, tidak merugikan diri sendiri atau orang lain di lembaganya, serta menghasilkan produk yang bisa memberikan kepuasan kepada para pengguna layanan.

Dalam berbagai pelayanannya, Kementerian Agama Kabupaten Banyumas telah melakukan berbagai macam inovasi. Salah satunya adalah melalui digitalisasi seluruh pelayanan yang menjadi tupoksi Kementerian Agama Kabupaten Banyumas. Dengan inovasi, maka pelayanan yang ada akan lebih mudah dan dirasakan manfaatnya oleh banyak orang. Seperti yang dikemukakan oleh salah satu masyarakat pengguna layanan Kementerian Agama Kabupaten Banyumas berikut;

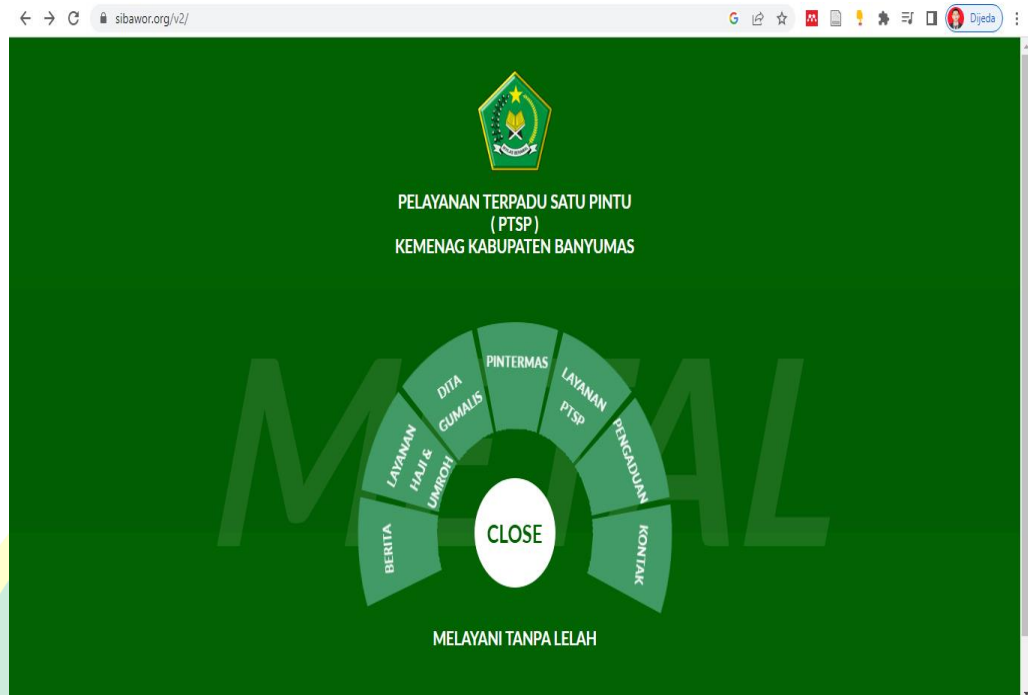
Sekarang untuk mengakses informasi kementerian agama jadi lebih mudah, semua bisa didapatkan dalam satu genggaman. Sebagai contohnya untuk mendapatkan informasi mengenai pendaftaran haji secara online, pendaftaran wakaf secara online, dan lain sebagainya menjadi mudah¹³³.

133 wawancara dengan Syamsul Hidayat selaku masyarakat pengguna informasi layanan haji, Senin 26 September 2022



Gambar 4.11 Tampilan Laman WEB Kemenag Kabupaten Banyumas.

Layanan di Kementerian Agama Kabupaten Banyumas tidak hanya bisa diakses secara *offline* melalui kantor saja, akan tetapi juga bisa diakses secara online dengan menggunakan berbagai piranti yang dikembangkan. Beberapa layanan yang dikembangkan secara *online* adalah berbasis website. Hal ini dikarenakan untuk menunjang kemudahan masyarakat dalam mengakses layanan, masyarakat tidak perlu menginstal aplikasi untuk mengakses layanan, akan tetapi cukup dengan membuka layanan *online* yang berbasis *website*.



Gambar 4.12 Laman Sibawor Kemenag Banyumas

Inovasi pada sistem pelayanan terpadu satu pintu Kementerian Agama Kabupaten Banyumas bertujuan untuk memudahkan pengguna dalam memperoleh layanan di era yang serba digital seperti saat ini. Dalam laman ini pengguna layanan bisa mendapatkan banyak informasi tentang berbagai layanan Kementerian Agama Kabupaten Banyumas, diantara menu yang terdapat di Sibawor adalah sebagai berikut;

Dari data yang dihimpun peneliti, ditemukan bahwasanya layanan di Kementerian Agama Kabupaten Banyumas mayoritas berbasis website seperti website sibawor. Website Sibawor merupakan kanal yang dimiliki Kementerian Agama Kabupaten Banyumas yang digunakan dalam berbagai layanan, diantara sebagai berikut;

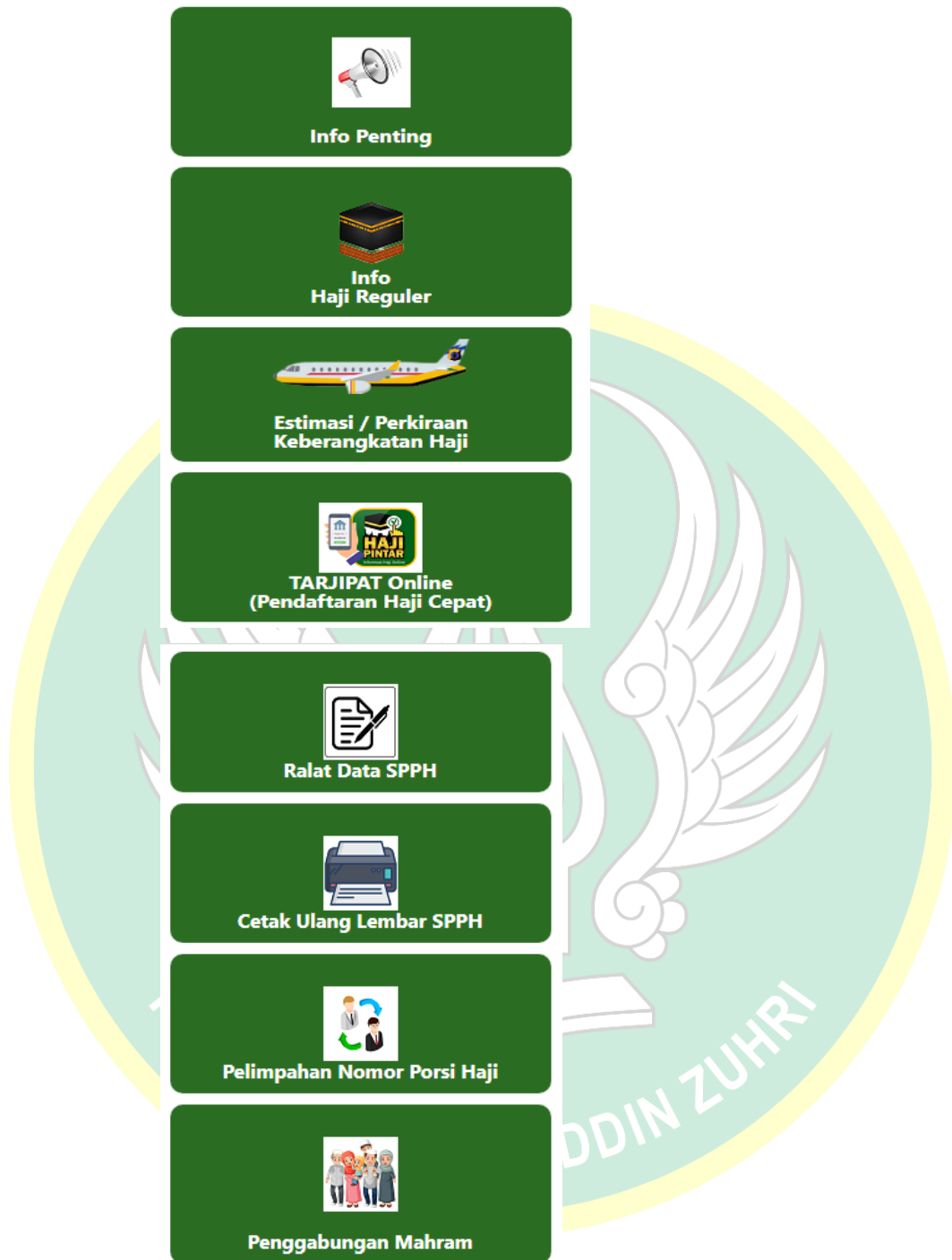
a. Layanan Haji dan Umroh

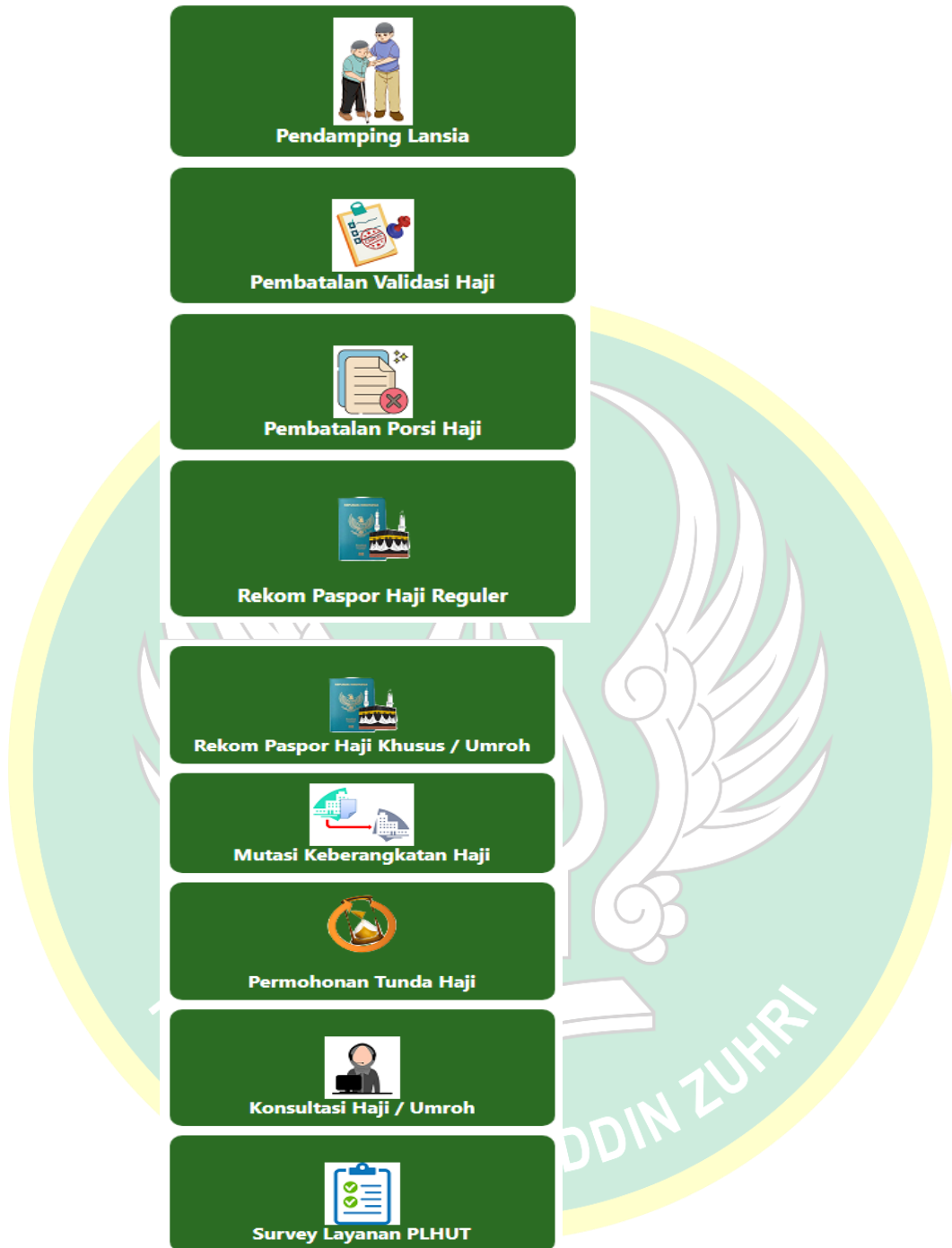
Layanan haji dan umroh merupakan layanan ada di setiap Kementerian Agama di seluruh wilayah Indonesia. Layanan ini merupakan layanan yang banyak diakses oleh masyarakat. oleh karenanya, untuk mempermudah masyarakat dalam mengakses

layanan terutama tentang informasi haji dan umroh, Kementerian Agama Kabupaten Banyumas berinovasi dengan membuat layanan *online*. Dengan layanan yang dibuat secara *online*, maka diharapkan akan mempermudah masyarakat dalam mendapatkan layanan kantor kapan saja dan dimana saja sesuai dengan kebutuhan masyarakat.

Berikut ini merupakan beberapa layanan yang ada untuk memfasilitasi masyarakat terkait akses tentang haji dan umroh di Kabupaten Banyumas:







Gambar 4.13. Tampilan Menu Layanan Pusat Layanan Haji dan Umroh Terpadu.

Melalui layanan berbasis digital ini, diharapkan akan mempermudah masyarakat dalam memperoleh layanan Kementerian

Agama Kabupaten Banyumas tanpa batasan ruang dan waktu. Meskipun diadakan layana secara online, seluruh ASN di Kementerian Agama Kabupaten Banyumas berkomitmen untuk selalu menginternalisasikan lima nilai budaya kerja pada setiap pelayanannya. Hal ini sesuai dengan data yang didapatkan di lapangan melalui wawancara.

Dengan adanya layanan haji dan umroh secara online, maka masyarakat akan lebih mudah mengakses layanan tanpa terbatas pada ruang dan waktu. Meskipun demikian, kita sebagai pegawai di Kementerian Agama Kabupaten Banyumas atau dalam hal ini yang memegang tanggungjawab di bagian haji dan umroh selalu mengedepankan kinerja dengan profesional dan penuh tanggung jawab. Sebagai contohnya adalah, di setiap pekerjaan kami tidak pernah membedakan antara yang mendaftar layanan secara online atau offline. Semua kita layanan sesuai dengan SOP yang sudah diterapkan di sini. Sehingga masyarakat baik yang kmendaftar online atau pun offline sudah tau tentang SOP nya, berapa lama prosesnya, dan lain sebagainya.¹³⁴

Dari hasil wawancara di atas, bisa kita ketahui meskipun layanan dilakukan berbasis digital, namun tetap dilaksanakan sesuai dengan SOP yang berlaku di Kementerian Agama Kabupaten Banyumas. Nilai profrsioanal dan penuh tanggungjawab diimplementasikan di setiap kinerja baik berbasis digital atau konvensional dengan pelayanan secara langsung.

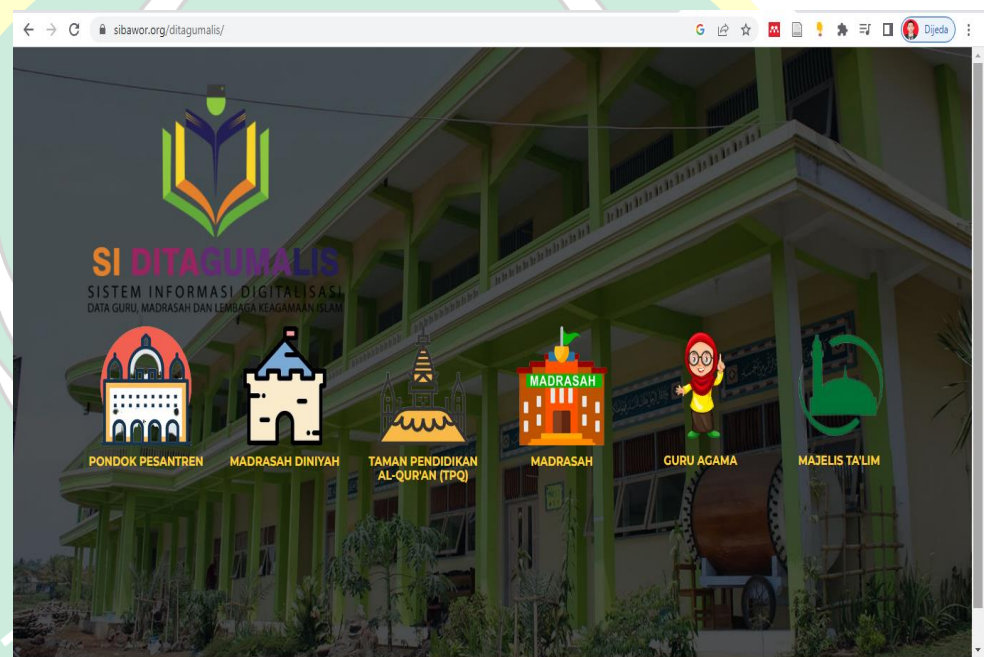
b. Si Dita Gumalis (Sistem Informasi Digitalisasi Data Guru, Madrasah, dan Lembaga Keagamaan Islam)

Si Dita Gumalis merupakan akronim dari sistem informasi digitalisasi data guru, madrasah, dan lembaga keagamaan Islam. Laman ini merupakan laman yang berisikan tentang data tentang

¹³⁴ Wawancara dengan Hajid Maududi selaku ASN di Kemenag Banyumas. Selasa, 15 November 2022.

pondok pesantren, madrasah diniyah, taman pendidikan Al-Qur'an (TPA), madrasah, guru agama, dan majelis ta'lim yang ada di kabupaten Banyumas. Melalui informasi ini, masyarakat bisa mengetahui data guru dan lembaga keagamaan yang ada di Kabupaten Banyumas.

Berikut ini merupakan tampilan pada laman Si Ditagumalis (Sistem Informasi Digitalisasi Data Guru, Madrasah, dan Lembaga Keagamaan Islam) yang merupakan inovasi digitalisasi di Kementerian Agama Kabupaten Banyumas.



Gambar 4.14. Tampilan Laman Si Ditagumalis Kemenag Banyumas.

Berdasarkan informasi yang didapatkan, Laman Si Ditagumalis yang dikembangkan oleh Kementerian Agama Kabupaten Banyumas merupakan perwujudan atau implementasi nilai Inovasi dari lima nilai budaya kerja yang ada di Kementerian Agama. Dengan inovasi ini masyarakat luas bisa mengetahui data sesuai dengan kebutuhan. Sebagai salah satu contohnya adalah kita bisa mengetahui bahwa sampai pada Senin, 10 April 2023 terdapat 198 pondok pesantren, 247 Madrasah Diniyah, 1140 Taman Pendidikan

Al-Quran, 259 Madrasah, 1426 Guru Agama, dan 1353 Majelis Ta'lim yang terdaftar di data Kementerian Agama Kabupaten Banyumas, lengkap dengan alamatnya, sampai data nama pengasuh dan afiliasi organisasi keagamaannya. Dengan demikian, inovasi ini akan memudahkan masyarakat dalam memperoleh informasi mengenai pondok pesantren dan lain sebagainya.

c. Pintermas

Pintermas merupakan salah satu menu yang ada di laman Sibawor Kementerian Agama Kabupaten Banyumas yang langsung bisa menghubungkan pengguna layanan dengan admin di kantor Kemenag Kabupaten Banyumas. Dengan menu ini, masyarakat akan lebih mudah mendapatkan jawaban atas permasalahan yang dihadapi dalam mengakses informasi di Kementerian Agama Kabupaten Banyumas. Pengguna layanan bisa berkomunikasi melalui menu tersebut yang sudah terhubung ke *whatsapp* admin.

“Saya pernah mengalami kesulitan dalam pengurusan izin TPQ dan RA di Kemenag Banyumas. Ingin bertanya ke kantor Kemenag secara langsung tapi watunya yang sulit karena saya ada kerjaan di pagi hari. Akhirnya saya diarahkan oleh teman yang pernah mengurus untuk bertanya secara online melalui laman PTSP kemenag Banyumas pada menu pintermas. Akhirnya saya mencoba dan saya pun mendapatkan informasi dari admin pintermas Kemenag Banyumas, dan Alhamdulillah sekarang TPQ di tempat saya sudah mendapatkan izin dan terdaftar di Kemenag Banyumas. Hanya saja untuk RA belum bisa karena tanah yang kami gunakan adalah tanah sewa atau belum ada sertifikat wakafnya. Akhirnya sampai sekarang RA kami masih menginduk karena terkendala di perizinan tanah wakaf itu. Tapi kami sangat senang TPQ yang kami kelola sudah berizin dan pernah mendapatkan bantuan dari Kemenag”¹³⁵

¹³⁵ Wawancara dengan Nur Hafidz ketua di salah satu PKBM di Purwokerto. Senin, 2 Januari 2023.

Dari temuan-temuan di atas bisa kita lihat bahwasanya menu pintermas pada laman sibawor merupakan sebuah terobosan atau inovasi dengan tujuan untuk mempermudah masyarakat dalam memecahkan permasalahan yang dijumpai terutama yang berkaitan dengan Kementerian Agama di Kabupaten Banyumas.

d. Layanan PTSP

Layanan PTSP merupakan salah satu inovasi yang dibuat guna memudahkan pengguna layanan baik dalam mengakses informasi dan mendapatkan layanan secara online. Di dalam laman Pelayanan Terpadu Satu Pintu (PTSP) masyarakat secara luas atau pun pegawai di bawah Kementerian Agama Kabupaten Banyumas bisa mengakses informasi yang dibutuhkan. Berikut ini merupakan tampilan dari laman PTSP (Pelayanan Terpadu Satu Pintu) yang dikembangkan oleh Kementerian Agama Kabupaten Banyumas;



Gambar 4.15 Tampilan Sistem Pelayanan Terpadu Satu Pintu.

Pelayanan Terpadu Satu Pintu (PTSP) Kementerian Agama Kabupaten Banyumas adalah wujud mempermudah akses publik terhadap layanan yang ada di Kementerian Agama. "PTSP disiapkan sebagai ruang publik yang akan mengurus beragam pengajuan perizinan, informasi seputar bantuan, dan beasiswa, termasuk juga layanan aduan masyarakat" (Lukman Hakim Saifuddin, Menteri Agama Republik Indonesia).¹³⁶

Dari inovasi ini, harapannya pengguna layanan bisa mendapatkan pelayanan secara lebih mudah tanpa terbatas pada ruang dan waktu. Dari fenomena yang ada, sudah sangat jelas bahwaasannya laman sibawor yang dikembangkan oleh Kementerian Agama Kabupaten Banyumas merupakan wujud dari implementasi lima nilai budaya kerja, yang dalam hal ini fokus pada nilai Inovasi. Melalui pengembangan ini masyarakat akan lebih praktis dalam mendapatkan informasi layanan dari Kementerian Agama Kabupaten Banyumas. Di sisi lain, aparatur sipil negara di kantor Kemenag juga dalam implementasi pelayanan akan lebih dimudahkan dengan adanya inovasi ini. Seluruh data pengguna layanan akan terekap secara otomatis. Dengan demikian akan mempermudah dan mempercepat kinerja layanan pegawai di Kementerian Agama Kabupaten Banyumas.

Konsumen atau pengguna layanan banyak menuntut suatu hal demi kelancaran aktivitasnya atau pun hanya sekedar memenuhi hasratnya. Untuk menghadapi hal tersebut maka membutuhkan inovasi agar pelanggan terpuaskan dan tidak beralih ke produsen lain. Perubahan teknologi dan pasar yang begitu cepat, menjadikan ide atau gagasan yang bagus bisa ditiru dengan mudah. Sehingga setiap penyedia jasa layanan seperti halnya lembaga di bawah Kementerian Agama, khususnya di Kabupaten Banyumas dituntut untuk terus memproduksi suatu yang baru melalui inovasi-inovasi yang lebih menarik. Dengan adanya terobosan-terobosan yang terbarukan maka,

136 Diakses melalui link: <https://sibawor.net/ptsp/>

perubahan lingkungan dengan cepat tercipta terutama ke arah yang lebih baik, kebutuhan konsumen yang terus bertambah dan gaya hidup yang penuh tuntutan.

e. Pengaduan

Pengaduan pada laman Sibawor yang dikembangkan Kementerian Agama Kabupaten Banyumas merupakan menu yang disediakan sebagai sarana mengetahui aduan masyarakat tentang layanan yang ada di Kemenag Banyumas. Melalui menu ini, Kementerian Agama Kabupaten Banyumas bisa mengetahui aduan masyarakat baik tentang kinerja ASN di lingkungannya, atau pun tentang fasilitas yang didapatkan dalam mendapatkan layanan.

“Melalui laman pengaduan, kami akan lebih mudah mengevaluasi kinerja pegawai, khususnya yang berkaitan dengan pelayanan. Dengan data dari sini, maka kami bisa mengambil langkah-langkah pasti dalam membenahi layanan yang ada di kantor untuk terus dilakukan perbaikan guna menyesuaikan dengan arahan dari kantor pusat yaitu selalu menerapkan lima nilai budaya kerja pada setiap kinerja di lingkungan kantor”.¹³⁷

Dari temuan di atas, maka dapat diketahui bahwa salah satu inovasi digitalisasi yang dikembangkan Kementerian Agama Kabupaten Banyumas adalah melalui menu pengaduan pada laman sibawor. Dengan inovasi ini, kantor akan lebih mudah mengevaluasi kinerja dari setiap unit kerja di lingkungannya melalui laporan atau aduan dari pengguna layanan. Dengan ini, tentunya akan bisa membawa Kementerian Agama Kabupaten Banyumas ke arah yang lebih baik.

d. Tanggung Jawab

¹³⁷ Wawancara dengan Fauzi, ASN di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Banyumas. Selasa 6 Desember 2022.

Tanggung jawab merupakan salah satu perilaku yang wajib dimiliki oleh seluruh aparatur sipil negara. Hal ini karena berkaitan dengan tugas, pokok, dan fungsinya pada negara. Dengan adanya nilai tanggungjawab ini, proses kinerja pegawai mulai dari perencanaan, implementasi, hingga pada evaluasi bisa untuk dipertanggungjawabkan dengan baik dan penuh dedikasi secara totalitas. Sistem yang diterapkan di Kementerian Agama Kabupaten Banyumas selalu mengedepankan kemaslahatan bersama. Apabila terjadi adanya perilaku pegawai yang kurang bertanggungjawab atau bahkan pimpinan, maka akan dilaksanakan koordinasi di antara pegawai yang ada.

Tanggung jawab bisa diartikan sebagai sikap dimana seseorang melaksanakan pekerjaan sesuai dengan tugasnya dimana Ia bekerja. Jika dilihat dalam kamus besar bahasa Indonesia, tanggung jawab bisa diartikan sebagai suatu kondisi dimana seseorang memiliki kewajiban untuk menanggung segala sesuatu yang merupakan kewajibannya. Secara definisi, tanggungjawab bisa diartikan sebagai kesadaran seseorang dalam melaksanakan kehidupan melalui perbuatan baik dengan sengaja atau pun tidak disengaja.

Tanggung jawab *insyaAllah* sudah dilaksanakan oleh semua ASN di lingkungan Kementerian Agama Kabupaten Banyumas. Hal ini dibuktikan dengan laporan kinerja yang selalu menampilkan hasil positif. Semua kegiatan dan serapan anggaran yang diimplementasikan oleh Kementerian Agama Kabupaten Banyumas juga selalu dapat dipertanggungjawabkan. Bahkan pada setiap unit seperti di KUA, MI, MTs, dan MA yang ada di Kabupaten Banyumas selalu melaporkan pertanggungjawaban pada setiap kegiatan dan penggunaan anggaran¹³⁸.

Disimpulkan dari hasil wawancara bahwa pelaksanaan budaya kerja tanggung jawab aparatur sipil negara (ASN) di Kantor Wilayah Kementerian Agama Kabupaten Banyumas, yaitu apabila melakukan

138 Wawancara dengan Muwaffiyul Ahdi salah satu ASN di KUA Kecamatan pada Minggu 25 September 2022

kesalahan, bersedia untuk tidak mengulangi kesalahan tersebut dan bersedia melakukan langkah-langkah perbaikan.

Tanggung jawab merupakan implemetasi bekerja secara tuntas dan konsekuen sebagaimana aparatur Kementerian Agama hendaknya mempunyai kesadaran yang tinggi bahwa kiprah mereka di Kementerian Agama itu harus dipertanggungjawabkan, sesuai dengan tugas dan fungsi masing-masing. Kemampuan untuk menyatukan aspek-aspek manusia menjadi kesulitan tersendiri dan hal tersebut merupakan salah satu tugas dari seorang pemimpin.

Tanggung jawab yaitu bekerja secara tuntas dan konsekuen. Indikatornya sebagai berikut: *Pertama*, menyelesaikan pekerjaan dengan baik dan tepat waktu. *Kedua*, berani mengakui kesalahan, bersedia menerima konsekuensi dan melakukan langkah-langkah perbaikan. *Ketiga*, mengatasi masalah dengan segera. *Keempat*, komitmen dengan tugas yang diberikan.

Sebagai seorang yang bekerja di pemerintahan, sudah seharusnya bisa mengimplementasikan dan mengembangkan nilai-nilai tanggung jawab dalam menjalankan setiap pekerjaannya. Beberapa indikator bertanggungjawab dalam melaksanakan pekerjaan adalah bisa bekerja dengan sepenuh hati, melaksanakan pekerjaan sesuai dengan tugas, pokok, dan fungsinya secara tuntas dan konsekuen. Seseorang yang melaksanakan pekerjaannya dengan penuh tanggung jawab memiliki ciri istiqomah dan dibarengi dengan komitmen yang tringgi dalam melaksanakan setiap pekerjaannya. Selalu berusaha untuk mengatasi permasalahan yang dihadapinya dalam bekerja.

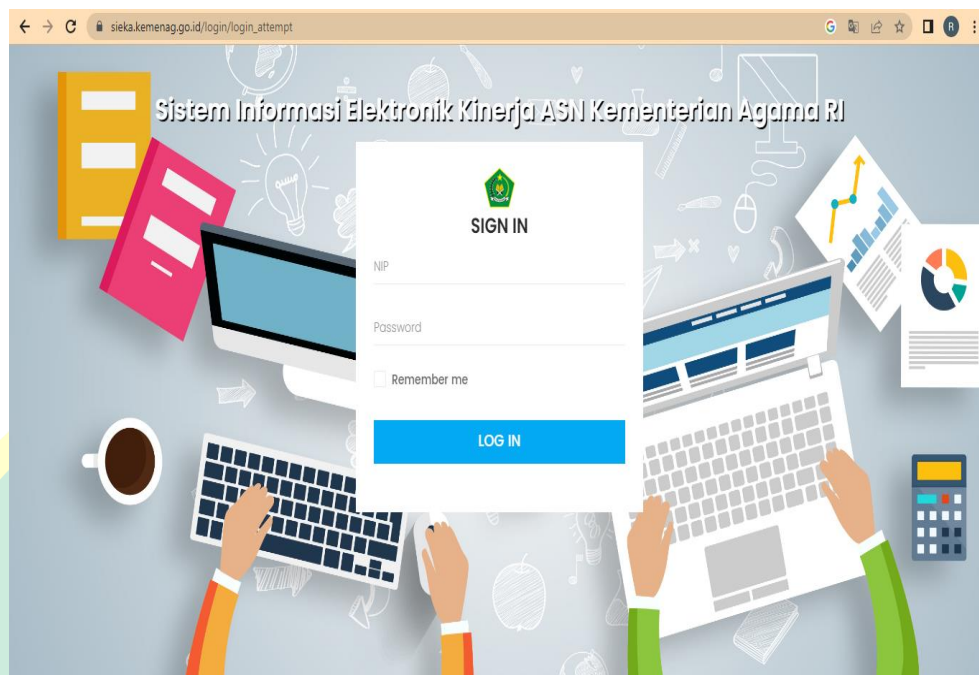
Tanggung jawab bisa terlaksana jika seorang pegawai menujalankan nilai kedisiplinan. Disiplin menjadi salah satu aspek yang tidak dapay dipisahkan dari tanggungjawab dalam bekerja, hal ini karena disiplin akan mebentuk karakter seseorang. Dengan adanya kedisiplinan dalam bekerja, maka akan menumbuhkan rasa tangguungjawab pada diri seseorang dalam menjalankan setiap pekerjaan. Adanya kedisiplinan yang

tertanam pada diri seseorang melahirkan suatu sikap tanggung jawab yang besar. Baik tanggung jawab pada diri sendiri maupun tanggung jawab pada orang lain. Dari pengamatan dan wawancara yang telah dilakukan, peneliti menemukan beberapa dokumen dalam bentuk website yang dapat mengontrol kedisiplinan para pegawainya, diantaranya adalah sebagai berikut:

a. Aplikasi SIEKA

Aplikasi SIEKA (Sistem Elektronik Kinerja ASN Kementerian Agama) merupakan aplikasi yang dirancang khusus untuk sistem pelaporan kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) di lingkungan Kementerian Agama seluruh Indonesia. Dengan adanya aplikasi ini, diharapkan seluruh ASN di lingkungan kementerian agama bisa bekerja secara profesional sesuai dengan bidang dan tupoksinya masing-masing. Berikut ini merupakan tampilan laman SIEKA (Sistem Elektronik Kinerja ASN Kementerian Agama);





Gambar 4.16 Tampilan Sieka Kemenag¹³⁹

Sistem Elektronik Kinerja ASN Kementerian Agama (SIEKA) sebagai aplikasi berbasis online terbaru milik Kementreian Agama RI digunakan untuk mempermudah dalam mengontrol kinerja ASN. Melek informatika ini tentu juga menjadi tuntutan bagi seorang guru, terutama ASN sebagai bukti performa layanan yang prima. Hal ini seperti yang dituturkan oleh Drs. H. Ahsin Aedi Fanani, M.Ag. sebagai berikut:

Kepala Drs. H. Ahsin Aedi Fanani, M.Ag. menyampaikan agar seluruh pegawai dapat segera menerapkan dan mengimplementasikan penggunaan aplikasi SIEKA sesuai dengan kinerja harian, tugas pokok dan fungsinya masing-masing. Karena apa yang dikerjakan oleh seluruh pegawai setiap hari, nantinya akan diinput ke dalam aplikasi SIEKA dan dikontrol langsung oleh atasannya.¹⁴⁰

Drs. H. Ahsin Aedi Fanani, M.Ag. berharap dengan semakin terkontrolnya kinerja, diharapkan agar para pegawai dapat

139 Diakses melalui link https://sieka.kemenag.go.id/login/login_attempt

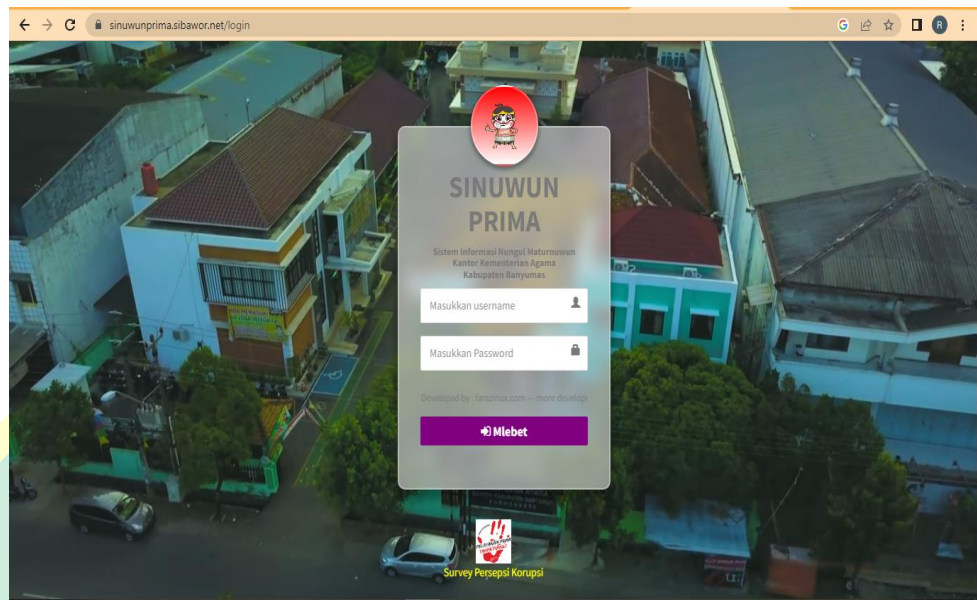
140 Wawancara dengan H. Ahsin Aedi Fanani, M.Ag. Rabu, 20 April 2022

meningkatkan kinerja sesuai tugas pokok masing-masing dan mampu merealisasikannya agar ke depan kinerja semakin meningkat dan kualitasnya dan bermanfaat sesuai dengan lima nilai budaya kerja Kementerian Agama. Disampaikan pula bahwa tujuan penerapan aplikasi SIEKA yaitu sebagai perangkat untuk mengukur kinerja pegawai, memonitoring pegawai, serta mengukur prestasi kerja pegawai Kemenag. Dengan demikian, tanggungjawab setiap pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya akan semakin bisa dinilai secara objektif.

b. Aplikasi SINUWUN

Sistem Informasi Nunggul Matarnuwun atau lebih dikenal dengan sistem SINUWUN merupakan salah satu sistem yang dikembangkan Kementerian Agama untuk presensi online yang berbasis website. Melalui aplikasi ini aparatur sipil negara (ASN) akan dimudahkan dalam proses absen yang bisa dilakukan kapan saja dan dimana saja. Selain pegawai yang absen, atasan juga bisa dengan mudah melihat dan membantu bawahan secara *real time*.

Titik absensi pegawai di Kementerian Agama juga menjadi mudah diketahui dengan status-status berikut (*Work From Office (WFO)*, *Work Form Home (WFH)*, Dinas Luar, Sakit, Cuti, dan Izin). Melalui aplikasi ini, Kementerian Agama juga bisa dengan mudah mengukur rekapitulasi kehadiran yang digunakan sebagai keperluan dalam perhitungan uang lauk pauk (LP) dan Tunjangan Kinerja (Tukin). Berikut ini merupakan tampilan Sistem Informasi Nunggul Matarnuwun (SINUWUN);



Gambar 4.17 Tampilan Aplikasi Sinuwun¹⁴¹

Penggunaan aplikasi SINUWUN ini merupakan salah satu bentuk inovasi di Kementerian Agama yang bisa melihat profesionalitas para pegawainya. Hal ini seperti yang disampaikan oleh Sokhidin selaku pegawai di Kementerian Agama Kabupaten Banyumas;

Setelah diberlakukannya absensi dengan SINUWUN, proses absen cukup dilakukan melalui HP masing-masing pegawai yang terhubung dengan internet dengan jarak lokasi kita yang terhubung dengan GPS, sehingga dalam melakukan absen tidak lagi antri di mesin *finger print*. Untuk izin dan pemberitahuan jika sedang tugas luar juga mudah, semua tinggal kita upload surat tugasnya saja ke sistem SINUWUN saat melakukan absensi secara online. Kita dimudahkan dan tidak perlu lagi datang langsung ke bagian kepegawaian.¹⁴²

Melalui sistem SINUWUN para pegawai khususnya aparatur sipil negara (ASN) di lingkungan Kementerian Agama Kabupaten Banyumas menjadi dimudahkan. Bahkan bidang kepegawaian pun

¹⁴¹ Diaakses melalui link; <https://sinuwunprima.sibawor.net/login>

¹⁴² Wawancara dengan Sokhidin selaku pegawai di Kantor kementerian Agama Kabupaten Banyumas.

juga dimudahkan dalam melakukan perekapan kehadiran dan kinerja pegawainya. Hal ini seperti yang diungkapkan Fauzi selaku kasubag TU Kementerian Agama Kabupaten Banyumas;

Sejak diberlakukannya aplikasi SINUWUN ini, kami di kantor menjadi lebih mudah dan cepat dalam melakukan rekapitulasi absensi seluruh pegawai. Dan kami bisa mengontrol absensi pegawai secara *real team*.¹⁴³

Aplikasi SINUWUN menjadi salah satu aplikasi yang digunakan sebagai sistem penilaian kinerja ASN di lingkungan Kementerian Agama Kabupaten Banyumas, mulai dari Kantor KUA, MA, Mts. MI, di Kabupaten Banyumas, baik yang berstatus negeri mau pun swasta.

c. Aplikasi SIUNJAL

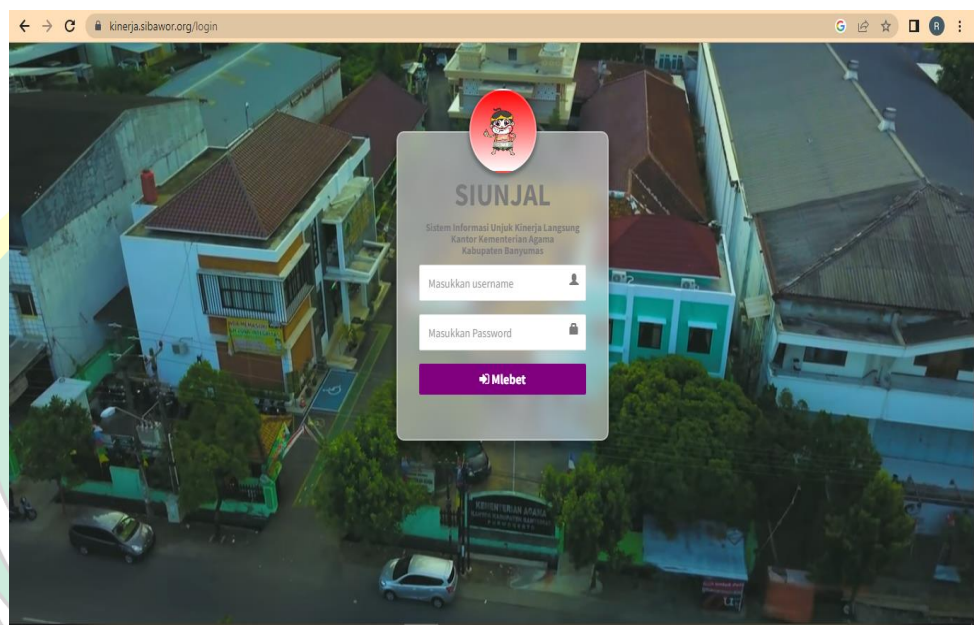
Aplikasi SIUNJAL merupakan aplikasi berbasis website yang digunakan sebagai Sistem Informasi Unjuk Kinerja Langsung, yang isinya antara lain terdapat fitur untuk SKP dan LCKH para pegawai di lingkungan Kementerian Agama Kabupaten Banyumas. Dengan adanya aplikasi ini, maka pegawai akan dipermudah dalam urusan pelaporan SKP dan LCKH seperti yang diungkapkan oleh salah satu pegawai di KUA Kembaran sebagai berikut;

“Aplikasi SIUNJAL mudah digunakan oleh seluruh pegawai karena hanya memasukkan NIP dan kata sandi. Di dalam aplikasi siunjial terdapat fitur-fitur yang digunakan sebagai laporan kinerja sesuai tupoksi. Meskipun aplikasi ini dibuat untuk memudahkan pegawai namun dalam pengoperasiannya memang sedikit rumit sehingga butuh kesabaran dalam input data karena terkait tupoksi masing-masing pegawai. Keterbatasan dan kurang pahaman terhadap IT para pegawai KUA Kembaran, banyak terbantu oleh Lubab Habiburrohman selaku penyuluh fungsional yang sudah menerima penjelasan

143 Wawancara dengan Fauzi Selaku Kasubag TU Kantor Kementerian Agama Kabupaten Banyumas.

terkait hal ini dari analisis kepegawaian Kankemenag Banyumas,” ujar Khalim.¹⁴⁴

Berikut ini merupakan tampilan awal dari aplikasi SIUNJAL yang berbasis *website*;



Gambar 4.18 Tampilan SIUNJAL Kemenag Kabupaten Banyumas

e. Keteladanan

Keteladanan merupakan salah satu sikap yang penting bagi setiap lembaga, terutama pada lembaga pemerintah. Dengan keteladanan diharapkan setiap orang baik individu atau kelompok yang berada di lembaga bisa memiliki perilaku yang baik sesuai dengan aturan, sehingga akan ditiru oleh pengguna layanan atau pun masyarakat secara luas. Di jajaran Kementerian Agama Kabupaten Banyumas, keteladanan merupakan nilai yang dibudayakan dalam kegiatan sehari-harinya melalui sikap dan kinerjanya.

Keteladanan merupakan sesuatu perbuatan baik yang pantas untuk dicontoh atau dijadikan sebagai percontohan oleh orang lain. Di dalam

¹⁴⁴ Data diambil dari website Kemenag Banyumas melalui link; <http://banyumas.kemenag.go.id/pegawai-kua-kec-kembaran-belajar-sinuwun-dan-siunjal/>

sebuah organisasi, tentunya harus ada yang menjadi teladan bagi yang lainnya. Terutama seorang pemimpin, setiap perilaku, perkataan, dan kebijakan pastinya akan menjadi sorotan bagi orang lain. Dengan demikian maka seorang pemimpin harus menjadi teladan bagi orang lainnya. Dalam keseharian orang yang dipimpin, khususnya di masa-masa yang membutuhkan arahan dari unsur pimpinan.

Kementerian Agama Kabupaten Banyumas dalam pelayanannya selalu mengedepankan pelayanan yang prima. Pelayanan prima ini dilaksanakan dengan penuh keramahan, kedisiplinan, dan tanggungjawab. Dengan demikian harapannya, dari pelayanan yang diberikan ini akan memberikan contoh kepada pegawai yang lain atau bahkan bagi masyarakat secara umum. Keteladanan ini merupakan aspek yang penting bagi pegawai di lingkungan Kementerian Agama Kabupaten Banyumas, karena banyak lembaga yang dinaungi yang juga berperan dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat. maka dari itu seluruh pegawai di Kementerian Agama Kabupaten Banyumas harus menjadi teladan terlebih dahulu¹⁴⁵.

Dari hasil wawancara yang dilakukan di lapangan, diketahui bahwasannya implementasi lima nilai budaya kerja yang dalam hal ini adalah nilai keteladanan aparatur sipil negara (ASN) di Kementerian Agama Kabupaten Banyumas dilaksanakan dengan mengedepankan prinsip bekerja untuk memberikan kepuasan kepada pengguna layanan melalui sikap-sikap yang baik, dilaksanakan secara adil tanpa membedakan, dan melayani dengan penuh keramahan. Kata keteladanan sendiri berasal dari kata teladan yang memiliki makna bahwa segala sesuatu baik perkataan atau perbuatan yang baik yang memiliki potensi untuk ditiru oleh seseorang atau sekelompok orang. Teladan sendiri merupakan sebuah model dalam menjalankan kehidupan yang dilakukan oleh seseorang dan pantas untuk ditiru oleh orang lain. Perkataan atau perilaku yang pantas untuk diteladani atau dicontoh terdiri dari berbagai aspek dalam menjalankan kehidupan secara utuh.

145 Wawancara dengan Titik Suciati, salah satu guru di MI Kabupaten Banyumas TS, Minggu, 25 September 2022

Keteladanan dalam bersikap dan berkata akan menjadi contoh praktik baik bagi orang lain, baik dilakukan dengan cara mengajak atau bersikap baik yang bisa ditiru oleh orang lain. Seseorang yang setiap harinya diperlihatkan pada perkataan dan perilaku baik akan disadarkan bahwa sebagai pelayan masyarakat (dalam hal ini bekerja di lingkungan Kementerian Agama Kabupaten Banyumas) seharusnya bisa memberikan contoh atau keteladanan bagi seluruh orang di lingkungan masing-masing satuan kerja. Sebagai seorang pemimpin, seharusnya bisa menjadi contoh atau teladan bagi seluruh anggota di lingkungannya. Pemimpin sendiri merupakan panutan, simbol, pendorong, sekaligus seseorang yang memiliki pengaruh yang dengan sikap dan sifatnya bisa mengarahkan berbagai sumber daya yang dimilikinya agar bisa mencapai tujuan.

Keteladanan bisa dijadikan sebagai salah satu nilai yang dikembangkan di setiap lembaga pemerintah, selain berpengaruh pada diri sendiri juga bisa berpengaruh pada orang lain. Dalam pelaksanaannya, keteladanan memiliki beberapa indikator diantaranya yaitu; *pertama*, memiliki akhlak yang terpuji. *Kedua*, memiliki sikap yang baik dengan penuh keramahan dan keadilan dalam menjalankan pelayanan di tempat bekerja. *Ketiga*, bisa memberikan bimbingan dan arahan kepada anggotanya dan teman sejawat. *Keempat*, bisa menjalankan pekerjaan sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya secara baik dan tuntas.

Perkataan dan perbuatan yang baik bisa diimplementasikan dalam kehidupan sehari-hari, dengan demikian bisa dijadikan sebagai teladan bagi orang lain. sebagai salah satu contohnya adalah tentang kehadiran dalam bekerja yang dijalankan tanpa adanya paksaan karena aturan yang ada. Bukan pula hadir dalam bekerja karena adanya rasa takut kepada sanksi yang menanti atau kepada pimpinan, melainkan kehadiran harus bisa dilakukan sesuai aturan tanpa adanya rasa takut atau paksaan dari atasan dan kehadiran dijadikan sebagai gaya hidup setiap individu.

Presensi yang dilakukan baik secara konvensional atau elektronik dianggap sebagai sarana dalam melengkapi administrasi yang memiliki

fungsi dalam mengatur porsi kerja para pegawai dengan waktu yang telah ditentukan bukan dianggap sebagai sesuatu yang menakutkan. Membudayakan keteladanan seperti ini sudah barang tentu bukanlah hal yang mudah, akan tetapi hal ini perlu untuk dilatih dan dibiasakan sehingga bisa membudaya. Membudayakan sikap dan perilaku keteladanan membutuhkan komitmen bersama serta sikap rela berkorban dari seluruh anggota. Terlebih di lingkungan Kementerian Agama, sudah barang tentu seluruhnya merupakan orang yang beragama. Sebagai seseorang yang beragama, sudah seharusnya dalam melaksanakan kehiduoan bisa memberikan keteladanan yang baik dan bisa diimplementasikan pada seluruh aspek kehidupan.

Keteladanan dalam sebuah organisasi birokrasi sangatlah penting keberadaannya. Hal ini dikarenakan dengan keteladanan yang baik, maka akan berdampak baik pula pada seluruh anggota bahkan masyarakat secara luas. Dalam hal keteladanan, Kementerian Agama Kabupaten Banyumas berkomitmen untuk memberikan layanan terbaik pada setiap masyarakat. Layanan terbaik dilakukan dengan hati yang tulus, layanan yang tuntas, dan tetap mengedepankan sopan santun dalam setiap pelaksanaan pelayanan. Dengan pelayanan terbaik ini, maka secara langsung akan berdampak pada meningkatnya kepercayaan masyarakat kepada Kementerian Agama Kabupaten Banyumas, dan secara tidak langsung akan memberikan contoh yang harapannya dapat ditiru oleh pengguna layanan berupa sikap dan perilaku.

Komitmen meningkatkan pelayanan terbaik yang harapannya akan memberikan dampak keteladanan pada seluruh elemen pegawai hingga masyarakat. Untuk menjamin seluruh pegawainya memberikan pelayanan terbaik kepada masyarakat, Kementerian Agama Kabupaten Banyumas membuka kritik dan saran atas pelayanan yang dilaksanakan di lembaganya. harapannya apabila ada pegawai atau layanan yang kurang baik, maka akan segera dilakukan perbaikan. Komitmen ini seperti yang diutarakan kepala Kementerian Agama Kabupaten Banyumas saat ini,

Bapak H. Aziz Muslim, S.Ag., M.Pd.I. yang memberikan sambutan sebagai berikut;

Assalamualaikum Wr.Wb.

Salam sejahtera dan salam silaturahmi, semoga kita senantiasa dalam bimbingan Allah Swt, Amiin. Selanjutnya saya selaku Kepala Kementerian Agama Kabupaten Banyumas menyampaikan selamat datang kepada warga masyarakat Banyumas dan sekitarnya. Mari kita bersinergi melalui website ini sebagai media komunikasi antara masyarakat dengan Kementerian Agama Kabupaten Banyumas.

Kami sangat menanti saran dan kritik yang konstruktif khususnya dalam layanan yang kami berikan demi penyempurnaan layanan kami. Kami memiliki motto METAL “Melayani Tanpa Lelah” berharap kami dapat memberikan layanan yang terbaik, bisa memberikan layanan yang memuaskan dan membahagiakan. Kami terus berbenah menuju *World Class Birocation* dan terus berinovasi agar layanan kami lebih cepat, murah, efektif dan efisien. Ada beberapa inovasi E-Office pada Kementerian Agama Kabupaten Banyumas seperti : PINTERMAS (Pusat Informasi Terpadu Masyarakat Banyumas), Si JARIMAS (Sistem Informasi Jaring Aspirasi Masyarakat Banyumas) dan TARJIPAT (Daftar Haji Cepat) yang dapat diakses melalui android. Semoga inovasi layanan tersebut semakin mempermudah kami dalam memberikan layanan kepada masyarakat. Kami juga akan terus berbenah dan berikhtiar dalam semangat reformasi birokrasi menuju terwujudnya Birokrat kelas Dunia. Semoga terwujud, Aamiin¹⁴⁶

Dari sambutan yang diungkapkan kepala Kementerian Agama Kabupaten Banyumas, H. Aziz Muslim, S.A.g., M.Pd.I. maka bisa diketahui bahwasanya kepala kantor memberikan keteladanan kepada seluruh pegawai untuk memberikan layanan terbaik kepada masyarakat luas. Kepala kantor juga membuat moto untuk lembaganya dengan “Melayani Tanpa Lelah”, dengan moto tersebut diharapkan akan memotivasi seluruh pegawai baik aparatur sipil negara (ASN) atau pun non ASN untuk tetap memberikan pelayanan yang terbaik kepada masyarakat dengan harapan bisa memberikan kepuasan kepada

146 “Sambutan Kepala Kantor,” Kementerian Agama Kabupaten Banyumas (blog), diakses 11 April 2023, <https://banyumas.kemenag.go.id/sambutan-kepala-kantor/>.

penggunanya. Melalui sambutannya juga disampaikan bahwa Kementerian Agama Kabupaten Banyumas akan terus melakukan pembenahan pada seluruh sektor pelayanannya agar bisa menuju pada *world class birocratic*.

Keteladanan dalam budaya kerja di Kementerian Agama Kabupaten Banyumas diterapkan dengan cara pimpinan memberikan contoh kepada anggotanya. Seperti contohnya adalah dalam hal berpakaian. Dalam hal ini, peneliti menemukan bahwasanya seluruh pegawai di Kementerian Agama Kabupaten Banyumas telah tertanam sifat-sifat yang bisa dijadikan teladan. Pemberian pelayanan yang baik seperti tutur kata, berpakaian, dan akhlak yang baik diwajibkan bagi para pegawai. Di sisi lain, proses interaksi dengan masyarakat juga dijadikan sebagai perhatian penting supaya tidak menimbulkan terjadinya konflik serta memberikan pesan kepada masyarakat bahwa pegawai di lingkungan Kementerian Agama Kabupaten Banyumas memiliki sikap yang ramah serta sopan santun dalam melayani masyarakat.



Gambar 4.19 Piagam Penghargaan
Kementerian Agama Kabupaten Banyumas.

Selain memberikan keteladanan pada pegawai di lingkungan internal, Kementerian Agama Kabupaten Banyumas juga menjadi salah satu kantor yang mendapatkan penghargaan pelaksanaan rekon gaji tercepat tahun 2022 dari KPPN Purwokerto. Hal ini juga membuktikan bahwa Kementerian Agama Kabupaten Banyumas menjadi teladan bagi kantor-kantor lain. Selain itu, disaat yang bersamaan juga Kementerian Agama Kabupaten Banyumas mendapatkan peringkat II terbaik dalam kepatuhan penyampaian berkas SPM asli secara lengkap dan tepat waktu dari KPPN Purwokerto.

Di lain bidang, Kementerian Agama Kabupaten Banyumas sering mendapatkan penghargaan, bahkan setiap tahun. Hal ini membuktikan bahwa Kementerian Agama menjadi yang terdepan dalam memberikan keteladanan baik bagi seluruh pegawainya atau pun lembaga di lintas Kementerian. Berikut ini salah satu prestasi yang diraih setiap tahun;



Gambar 4.20 Prestasi Kementerian Agama Kabupaten Banyumas.

Gambar di atas merupakan gambar dimana Kementerian Agama Kabupaten Banyumas selalu mendapatkan penghargaan dari BAZNAZ Award. Berikut ini merupakan data yang didapatkan dari Akhsin Aedi;

Menurut Kasubbag TU sekaligus Ketua UPZ Kankemenag Banyumas, Akhsin Aedi merasa bersyukur menerima penghargaan tersebut. “Alhamdulillah, setiap bulannya UPZ Kankemenag bisa mengumpulkan dana ZIS sebesar 85 – 90 juta, tahun 2016 kurang lebih dalam satu tahun terkumpul 1 miliar. Terbanyak kedua tingkat Kabupaten adalah UPZ Polres Banyumas sekitar 600 juta, ketiga RM Sambel Layah sekitar 450 juta setahunnya,” papar Akhsin. Lebih lanjut Akhsin menyampaikan bahwa 60 persen dari dana yang terkumpul disetor ke BAZNAZ Kabupaten dan sisa 40% dikelola sendiri oleh UPZ Kankemenag Banyumas. “Kami biasa mengadakan pembagian zakat dari UPZ setahun dua kali, yaitu saat bulan Romadhon dan diujung tahun pas menjelang HAB Kemenag,” tambah Akhsin.¹⁴⁷

Dari beberapa prestasi yang didapatkan, Kementerian Agama selalu menunjukkan kinerja terbaiknya. Dari Prestasi ini, dapat kita ketahui bahwa Kementerian Agama Kabupaten Banyumas memberikan keteladanan melalui prestasi-prestasi yang diraihinya.

f. UIN Prof. K.H. Saifuddin Zuhri

Universitas Islam Negeri Prof. K.H. Saifuddin Zuhri Purwokerto merupakan salah satu universitas Negeri yang bernaung pada Kementerian Agama Republik Indonesia. Dalam perjalanannya, universitas Islam Negeri Prof. K.H. Saifuddin Zuhri Purwokerto selalu mengedepankan lima nilai budaya kerja (5NBK), terutama dalam setiap pelayanannya. Setiap civitas akademika di lingkungan Universitas Islam Negeri Prof. K.H. Saifuddin Zuhri Purwokerto selalu menjaga integritas, profesionalitas, tanggung jawab, inovasi, dan keteladanan dalam kesehariannya. Hal ini dikarenakan lima nilai budaya kerja merupakan

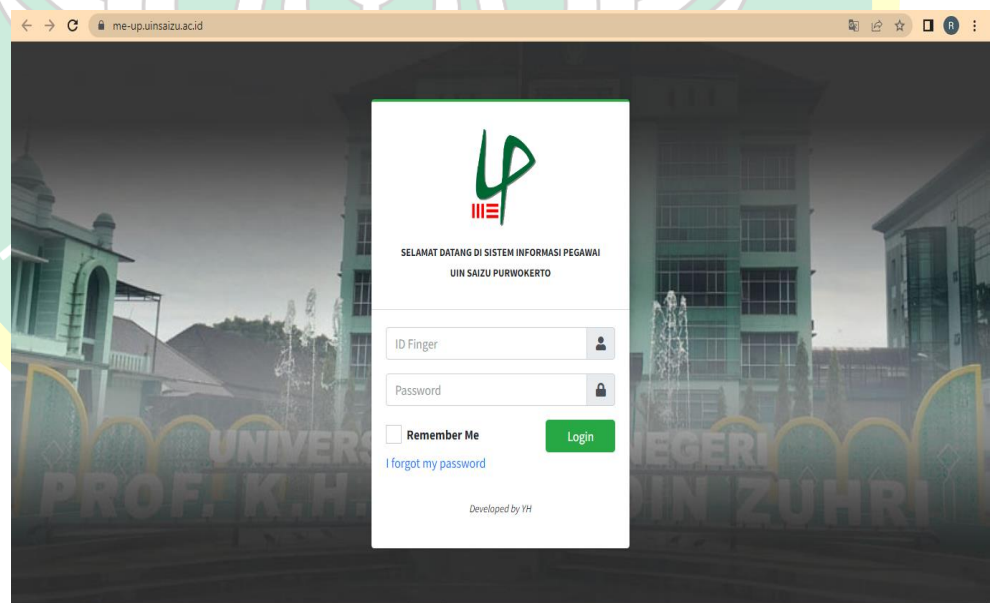
¹⁴⁷ Data ini didapat dari website Kemenag melalui link; <http://banyumas.kemenag.go.id/kankemenag-banyumas-raih-2-penghargaan-baznaz-award/>

nilai-nilai yang harus dimiliki dan dilaksanakan oleh seluruh orang di jajaran Kementerian Agama Republik Indonesia. Berikut ini merupakan hasil temuan Lima Nilai Budaya Kerja (5NBK) di Universitas Islam Negeri Prof. K.H. Saifuddin Zuhri Purwokerto;

1) Integritas

Integritas memang sudah melekat pada seluruh lembaga di bawah Kementerian Agama Republik Indonesia, termasuk juga Kementerian Agama di setiap Kabupaten atau Kota. Selain itu, di Kabupaten Banyumas juga terdapat Universitas Negeri di bawah naungan Kementerian Agama Republik Indonesia. Universitas Islam Negeri Prof. K.H. Saifuddin Zuhri adalah salah satu Universitas Negeri di Kabupaten Banyumas yang juga mengedepankan lima nilai budaya kerja dalam setiap melaksanakan kinerjanya.

Integritas di Universitas Islam Negeri Prof. K.H. Saifuddin Zuhri Purwokerto dilaksanakan dalam setiap kinerjanya baik secara *offline* atau *online*.



Gambar 4.21 Tampilan aplikasi Me-Up UIN Saizu.

Aplikasi Me-Up merupakan aplikasi yang digunakan oleh Universitas Islam Negeri Prof. K.H. Saifuddin Zuhri Purwokerto.

Aplikasi ini berfungsi untuk melakukan presensi bagi seluruh dosen dan tenaga kependidikan di lingkungan Universitas Islam Negeri Prof. K.H. Saifuddin Zuhri Purwokerto. Melalui aplikasi ini, maka seluruh kehadiran pegawai akan dapat dilihat dan terkontrol dengan baik. Kesesuaian antara aturan kehadiran dengan pelaksanaan kehadiran pegawai bisa dilihat secara *real time* oleh pimpinan. Dengan demikian, integritas pegawai di lingkungan Universitas Islam Negeri Prof. K.H. Saifuddin Zuhri Purwokerto, khususnya dalam kehadiran akan dapat terkontrol dengan maksimal.

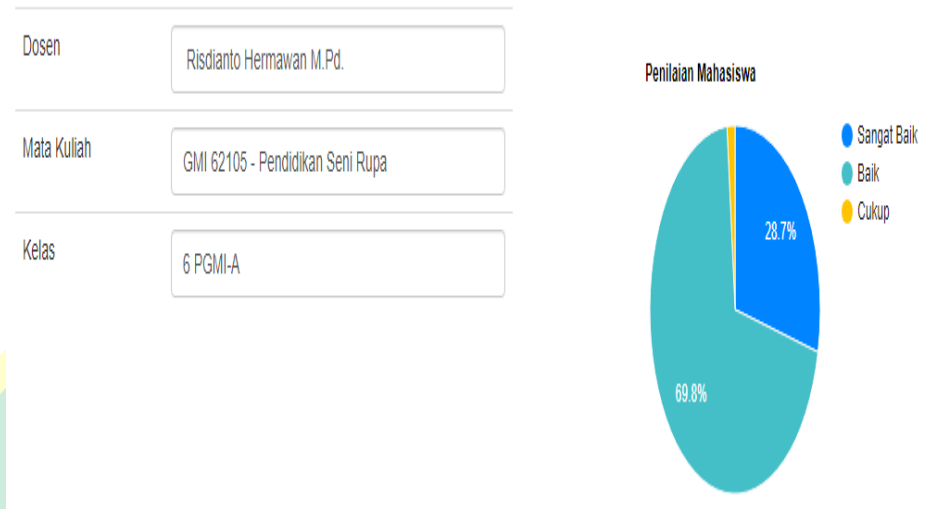
2) Profesional

Profesional merupakan salah satu nilai dari lima nilai budaya kerja yang diterapkan di Kementerian Agama Republik Indonesia. Dalam pelaksanaannya Universitas Islam Negeri Prof. K.H. Saifuddin Zuhri Purwokerto juga turut serta dalam mengaplikasikan profesionalisme. Salah satu upaya dalam menjamin keterlaksanaan profesionalisme di Universitas Islam Negeri Prof. K.H. Saifuddin Zuhri Purwokerto yaitu dengan melalui sistem digital. Berikut ini merupakan beberapa upaya dan sistem yang dikembangkan Universitas Islam Negeri Prof. K.H. Saifuddin Zuhri Purwokerto dalam menjamin tercapainya nilai profesionalisme pada seluruh civitas akademika:

Dosen dan tenaga kependidikan di UIN Saizu Purwokerto semua dituntut untuk bekerja secara profesional. Hal ini dapat dilihat dari indeks kinerja pegawai (baik dosen maupun tenaga kependidikan) yang dinilai setiap semester. Semua kinerja pegawai di UIN Saizu dapat terpantau secara continyu. Dengan demikian ASN di UIN Saizu dipastikan akan selalu melaksanakan kinerja secara profesional karena dinilai setiap saat, baik oleh laporan kinerja, atau pun oleh survei yang dilakukan oleh mahasiswa¹⁴⁸.

148 Wawancara dengan Nurhikmah salah satu Pegawai di UIN Saizu Purwokerto, Minggu 25 September 2022

Penilaian Mahasiswa Terhadap Mata Kuliah Anda



Gambar 4.22 Tampilan Penilaian Mahasiswa Terhadap Dosen.

Melalui sistem penilaian kinerja dosen yang dinilai oleh mahasiswa, maka dapat terukur bagaimana profesionalisme dosen dalam mengajar. Terutama dalam penguasaan terhadap materi, seni dalam menyampaikan materi, hingga pada pengondisian suasana belajar di kelas. Melalui sistem penilaian ini maka dapat dilihat dosen mana yang melaksanakan tugas secara profesional, dan dosen mana yang bekerja kurang profesional.

Ketika dalam pengajaran dosen dinilai kurang profesional, terutama dalam penguasaan materi, maka akan dilakukan evaluasi dan perbaikan. Salah satu perbaikannya adalah dengan melakukan pergantian tenaga pengajar. Dengan demikian, proses pembelajaran di UIN Prof. K.H. Saifuddin Zuhri Purwokerto akan berjalan secara profesional dengan hasil yang maksimal.

Sebagai salah satu contoh lainnya adalah di UIN Prof. K.H. Saifuddin Zuhri Purwokerto yang dalam pelaksanaan kegiatan selalu memilih orang-orang yang memiliki kesesuaian dengan bidang keahliannya. Tidak hanya itu, setiap bagian di lingkungan kampus

juga menjalankan tugas pokok dan fungsi sesuai dengan *job description* masing-masing yang telah ditetapkan oleh universitas. Meskipun demikian, untuk menjaga optimalisasi pelayanan dan kinerja pegawainya, UIN Prof. K.H. Saifuddin Zuhri Purwokerto tetap melakukan *rolling* pekerjaan ketika dievaluasi kurang optimal. Hal ini tidak semata-mata untuk pindah tugas aja, akan tetapi juga memberikan kesempatan kepada yang lain yang juga memiliki kualifikasi sejenis.

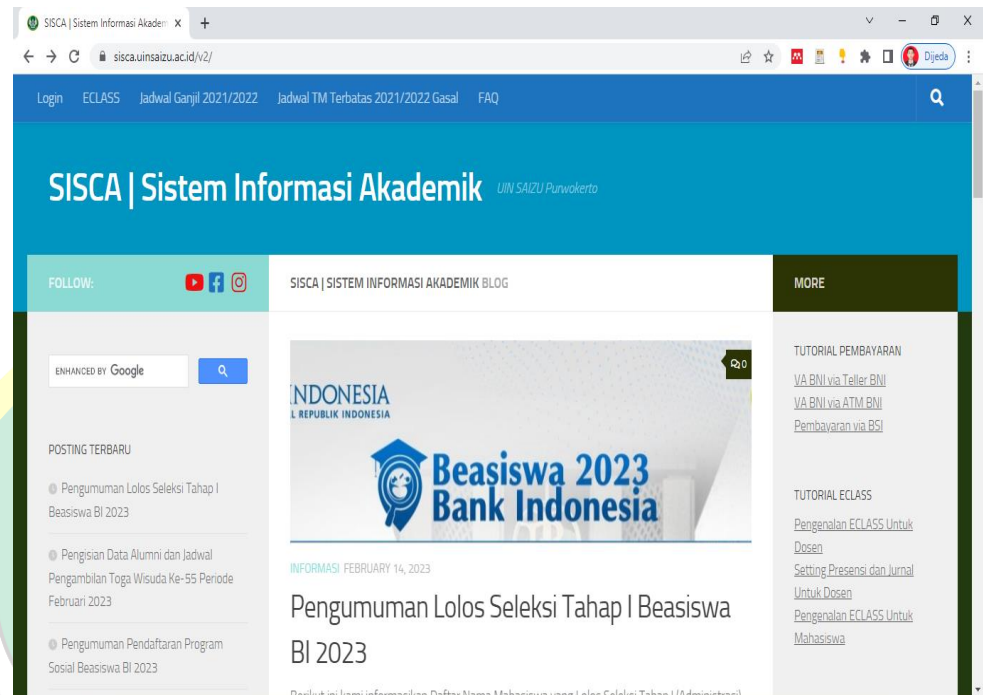
Dari sini, setiap pegawai yang ada di lingkungan kampus akan bisa tetap eksis dan berkinerja optimal. Selain memberikan kesempatan kepada anggota di lingkungan kampus, UIN Prof. K.H. Saifuddin Zuhri Purwokerto juga selalu meningkatkan kemampuan pegawainya melalui pemberian pelatihan-pelatihan secara khusus baik dari pimpinan, pendidik, tenaga kependidikan, maupun kepada mahasiswa.

3) Inovasi

Inovasi merupakan salah satu nilai dari lima nilai budaya kerja di Kementerian Agama. Begitu juga di UIN Prof. K.H. Saifuddin Zuhri Purwokerto yang menerapkan inovasi pada setiap unit kerjanya. Inovasi yang dilakukan di UIN Prof. K.H. Saifuddin Zuhri Purwokerto bertujuan untuk memudahkan dalam pelaksanaan pekerjaan dan juga untuk memaksimalkan hasil kinerja yang optimal. Berikut ini beberapa inovasi yang dilaksanakan di UIN Prof. K.H. Saifuddin Zuhri Purwokerto;

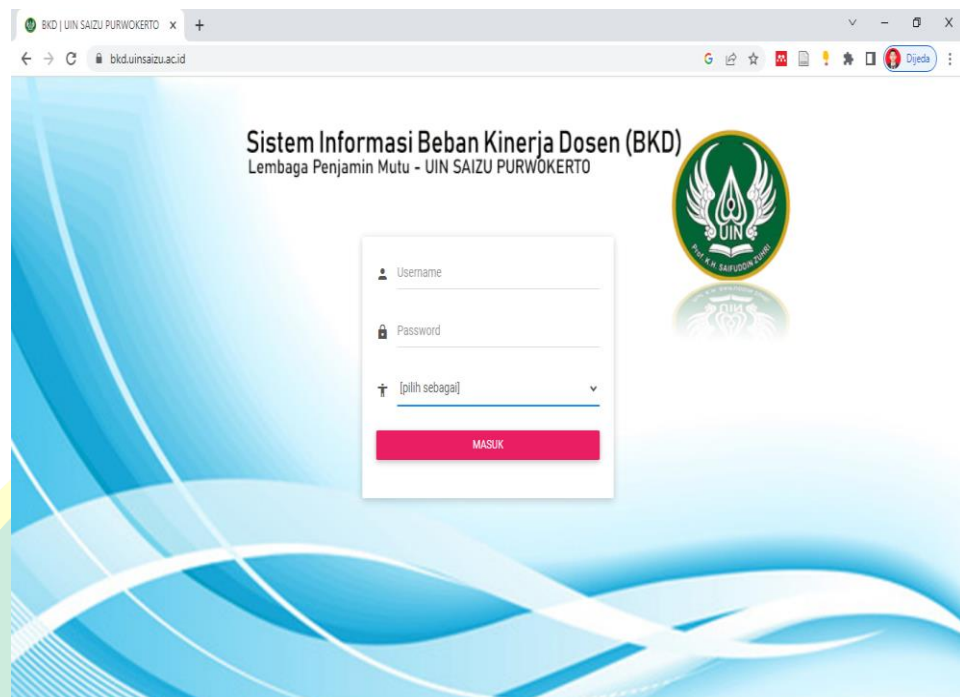
Pertama, Sistem Informasi Akademik UIN Prof. K.H. Saifuddin Zuhri Purwokerto atau yang biasa dikenal dengan sebutan SISCA. Melalui aplikasi ini, dosen akan dimudahkan dalam mengarsip prosesi pembelajaran mulai dari penyimpanan RPS, pembuatan jadwal pertemuan perkuliahan, hingga pada arsip presensi mahasiswa yang semuanya dilakukan secara digital. Sistem ini bisa

diakses baik oleh dosen atau pun mahasiswa melalui link <https://sisca.uinsaizu.ac.id/v2/>



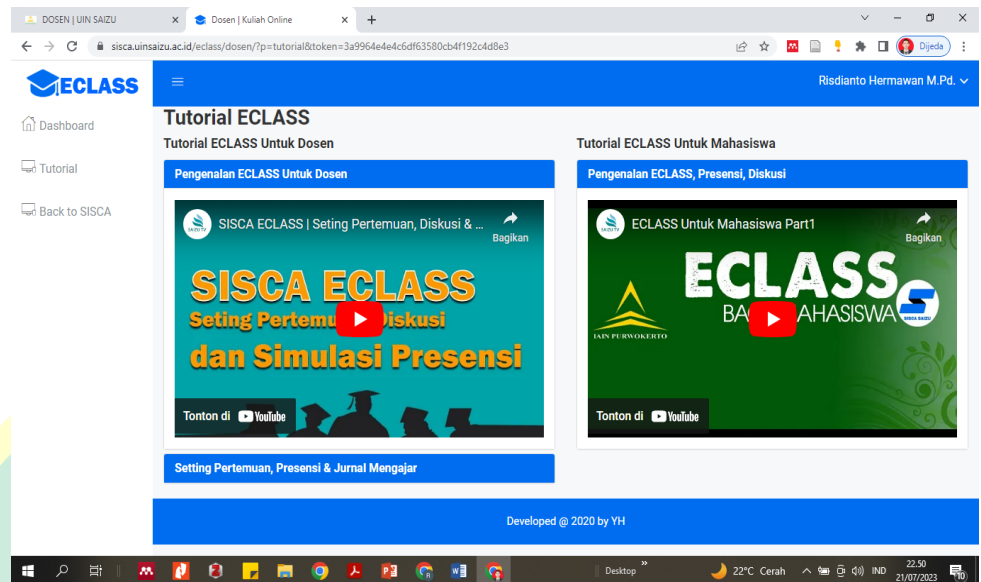
Gambar 4.23 Tampilan Sisca (Sistem Informasi Akademik) UIN Prof. K.H. Saifuddin Zuhri Purwokerto.

Kedua, sistem informasi beban kinerja dosen (BKD). Sistem BKD ini merupakan salah satu sistem yang dikembangkan oleh UIN Prof. K.H. Saifuddin Zuhri Purwokerto. Sistem ini bertujuan untuk memudahkan dosen dalam merekap kinerjanya setiap semester. Selain digunakan sebagai rekap kinerja, sistem ini juga bisa digunakan oleh pemangku kebijakan di UIN Prof. K.H. Saifuddin Zuhri Purwokerto sebagai bahan untuk melakukan penilaian serta penentuan kebijakan selanjutnya ke arah yang lebih baik lagi. Sistem BKD UIN Prof. K.H. Saifuddin Zuhri Purwokerto dapat diakses melalui link: <https://bkd.uinsaizu.ac.id/>



Gambar 4.24 Tampilan Sistem BKD (Beban Kinerja Dosen) UIN Prof. K.H. Saifuddin Zuhri Purwokerto.

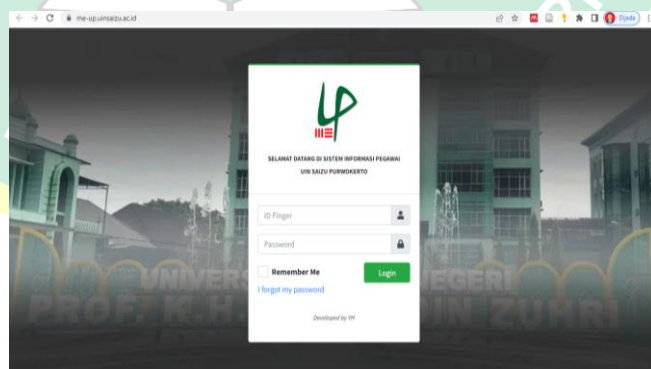
Ketiga, Sistem E-class (Kelas berbasis Online). Sistem Eclass ini merupakan salah satu sistem yang dikembangkan oleh UIN Prof. K.H. Saifuddin Zuhri Purwokerto. Pembuatan sistem ini ditujukan untuk mempermudah proses pembelajaran secara daring. Dengan demikian, proses pembelajaran akan bisa tetap berjalan meskipun di masa pandemi tahun 2022. Selain memudahkan dosen dan mahasiswa, sistem ini juga bisa digunakan oleh pemangku kebijakan dalam mengevaluasi proses pembelajaran secara *online*. Dengan demikian, semua akan berjalan dengan maksimal sesuai dengan aturan yang berlaku. Sistem eclass UIN Prof. K.H. Saifuddin Zuhri Purwokerto dapat diakses melalui link: <https://sisca.uinsaizu.ac.id/eclass/>.



Gambar 4.25 Tampilan Eclass UIN UIN Prof. K.H. Saifuddin Zuhri¹⁴⁹

4) Tanggungjawab

Salah satu pengembangan sistem berbasis digital untuk melihat tanggungjawab dalam hal kehadiran pegawai di UIN Prof. K.H. Saifuddin Zuhri adalah melalui presensi dan sistem dokumentasi pengajaran berbasis *online*.



Gambar 4.26 Tampilan Sistem Presensi UIN Prof. K.H. Saifuddin Zuhri.

¹⁴⁹ <https://sisca.uinsaizu.ac.id/eclass/>

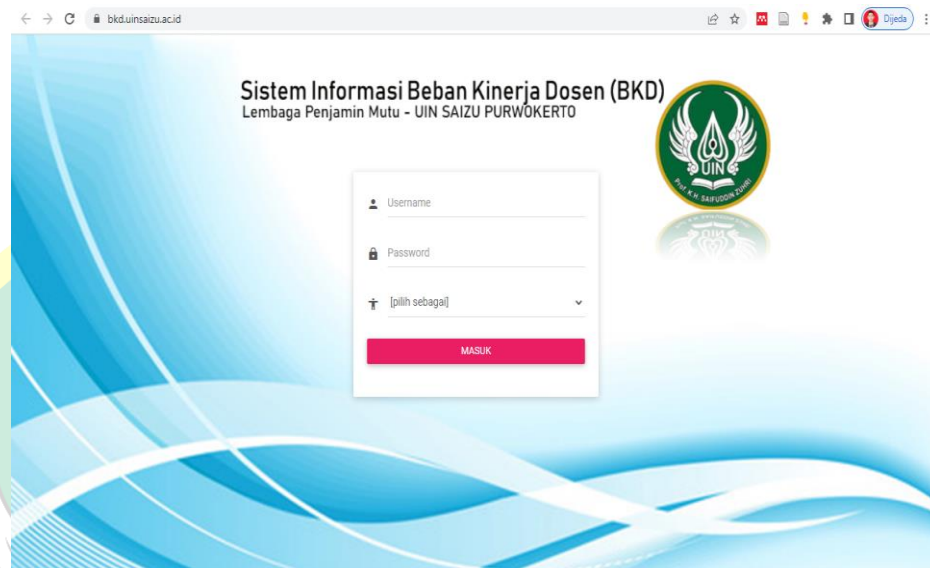
Salah satu sistem yang dapat memastikan dosen dan pegawai melaksanakan tugas dan kewajibannya dengan baik adalah sistem informasi pegawai. Sistem informasi pegawai UIN Prof. K.H. Saifuddin Zuhri Purwokerto merupakan sistem yang salah satunya berfungsi sebagai pengisian presensi secara *online*. Melalui sistem ini, seluruh pegawai di kampus akan terekam tanggungjawab kerjanya yang dalam hal ini adalah kehadiran setiap harinya. Dari daftar kehadiran yang terekam melalui sistem ini, maka kehadiran dosen dan karyawan di lingkungan kampus akan bisa diketahui dan bisa dipertanggungjawabkan.

Salah satu aspek yang dapat kita lihat apakah seseorang melaksanakan kerjanya dengan penuh tanggung jawab atau tidak, yakni melalui kedisiplinan dan juga hasil dari kinerja yang dilakukannya. Di lingkungan kampus UIN Saizu, pegawai baik dosen mau pun tenaga kependidikan insyaAllah bekerja dengan penuh tanggung jawab. Tanggungjawab ini bisa dilihat dari hasil kerjanya apakah sudah sesuai dengan hasil yang diharapkan, apakah pengerjaannya sesuai dengan waktu yang ditentukan, dan apakah dilaksanakan sesuai dengan peraturan yang berlaku di lingkungan kampus. Semua hasil-hasil ini bisa dilihat melalui sistem pelaporan kinerja dosen dan tenaga kependidikan yang dikembangkan oleh kampus. dengan demikian apabila ada yang bekerja tidak sesuai dengan apa yang ditentukan atau tidak dilakukan dengan penuh tanggung jawab, maka akan dikenai peringatan dan pembinaan.¹⁵⁰

Dari data yang didapatkan melalui wawancara, bisa kita ketahui bahwasanya tanggungjawab bagi seorang aparatur sipil negara (ASN) selain pada kehadiran juga bisa dilihat dari sisi kerjanya. Tugas bagi seorang dosen di lingkungan perguruan tinggi adalah menjalankan tri dharma perguruan tinggi, mulai dari pengajaran, penelitian, hingga pengabdian kepada masyarakat.

¹⁵⁰ Wawancara dengan Umi Khomsiyatun salah satu dosen di UIN Saizu Purwokerto. Rabu, 1 Februari 2023.

Dalam rangka menilai tanggungjawab kinerja dosen setiap semester dilakukan evaluasi beban kinerja dosen yang di dalamnya memuat tri dharma perguruan tinggi.



Gambar 4.27 Tampilan Sistem Informasi Beban Kinerja Dosen (BKD).

Universitas Islam Negeri Prof. K.H. Saifuddin Zuhri Purwokerto dalam menilai pertanggungjawaban kinerja dosen sesuai tugas, pokok, dan fungsinya setiap semester dilakukan melalui sistem informasi BKD. Sistem ini dikembangkan untuk melihat dan menilai kinerja dosen setiap semesternya. Dimulai dari kegiatan pengajaran yang dilakukan oleh dosen apakah sudah sesuai dengan ketentuan beban minimal, hingga pada pelaksanaan pengabdian kepada masyarakat yang dilakukan oleh dosen. Dari sini maka setiap laporan beban kinerja dosen dapat dilihat dan dijadikan sebagai bahan evaluasi apakah kinerja dosen sudah sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya atau belum. Melalui sistem yang dibuat dengan berbasis digital inilah, bisa dilihat tanggungjawab dosen dalam melaksanakan kerjanya.

Faktor-faktor yang ada dalam nilai tanggungjawab terbagi ke dalam empat bagian. *Pertama*, usaha seseorang dalam menjalankan kewajibannya dengan hasil kinerja yang bermutu. *Kedua*, kesiapsediaan seseorang dalam menanggung resiko dalam setiap pekerjaan atau perbuatannya. *Ketiga*, pengikatan diri pada tugas pokok dan fungsinya dimanapun ia berada. *Keempat*, memiliki keterikatan sosial mengenai apa yang dilakukan sehari-hari. Dari empat faktor yang telah dijelaskan di atas, maka dalam tanggung jawab seharusnya menghasilkan manfaat pada kehidupan sosial, orang di lingkungan kerja, serta kepada masyarakat. Tanggung jawab bersumber dari dalam diri seseorang. Seseorang yang memiliki nilai tanggung jawab dalam dirinya, maka akan mencerminkan tingkat kematangan seseorang.

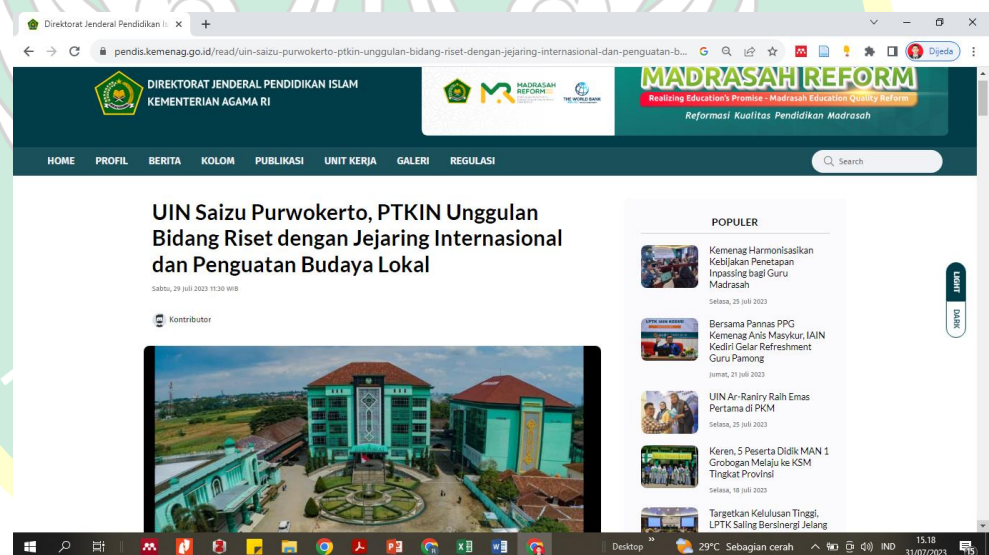
5) Keteladanan

Keteladanan merupakan salah satu sikap yang penting bagi setiap lembaga, terutama pada lembaga pemerintah. Dengan keteladanan diharapkan setiap orang baik individu atau kelompok yang berada di lembaga bisa memiliki perilaku yang baik sesuai dengan aturan, sehingga akan ditiru oleh pengguna layanan atau pun masyarakat secara luas.

Keteladanan dalam sebuah organisasi birokrasi sangatlah penting keberadaannya. Hal ini dikarenakan dengan keteladanan yang baik, maka akan berdampak baik pula pada seluruh anggota bahkan masyarakat secara luas. Dalam hal keteladanan, Universitas Islam Negeri Prof. K.H. Saifuddin Zuhri Purwokerto berkomitmen untuk memberikan layanan terbaik pada setiap masyarakat. Layanan terbaik dilakukan dengan hati yang tulus, layanan yang tuntas, dan tetap mengedepankan sopan santun dalam setiap pelaksanaan pelayanan. Dengan pelayanan terbaik ini, maka secara langsung akan berdampak

pada meningkatnya kepercayaan masyarakat kepada Universitas Islam Negeri Prof. K.H. Saifuddin Zuhri Purwokerto, dan secara tidak langsung akan memberikan contoh yang harapannya dapat ditiru oleh pengguna layanan berupa sikap dan perilaku.

Berikut ini contoh keteladanan prestasi yang dicapai oleh Universitas Islam Negeri Prof. K.H. Saifuddin Zuhri Purwokerto. UIN saizu Purwokerto mendapat penghargaan sebagai PTKIN unggulan bidang riset dengan jejaring internasional dan penguatran budaya lokal oleh Kementerian Agama Republik Indonesia. Harapannya setiap prestasi yang didapat oleh kampus akan menjadi teladan dan inspirasi bagi masyarakat secara luas, khususnya bagi seluruh civitas akademika Universitas Islam Negeri Prof. K.H. Saifuddin Zuhri Purwokerto.



Gambar 4.28 Berita Prestasi Universitas Islam Negeri Prof. KH. Saifuddin Zuhri Purwokerto.

Prestasi yang dapat diteladani tidak hanya dilakukan oleh kampus Universitas Islam Negeri Prof. KH. Saifuddin Zuhri Purwokerto, akan tetapi juga oleh mahasiswa di sana. Salah satu

contoh prestasi dari ratusan prestasi yang didapat oleh mahasiswa adalah Juara 1 Lomba Esai tingkat Nasional.



Gambar 4.29 Berita Prestasi Mahasiswa UIN Prof. K.H. Saifuddin Zuhri Purwokerto.

Prestasi ini diraih oleh Adhitya Ridwan salah satu mahasiswa di Universitas Islam Negeri Prof. KH. Saifuddin Zuhri Purwokerto. Dari prestasi-prestasi inilah, harapannya bisa memberikan teladan dan menginspirasi bagi masyarakat secara luas, khususnya bagi seluruh civitas akademika Universitas Islam Negeri Prof. KH. Saifuddin Zuhri Purwokerto.

C. Lima Nilai Budaya Kerja Aparatur Sipil Negara (ASN) dalam Mewujudkan Mutu Pelayanan di Era Digital pada Kementerian Agama di Kabupaten Banyumas

Budaya kerja merupakan falsafah yang didasari dari nilai-nilai yang selanjutnya menjadi sifat, kebiasaan dan semangat dalam menjalankan tugas.

Sikap dan gaya hidup yang mencerminkan perilaku baik dan berakhlak mulia sangat diperlukan dalam dunia kerja. Hal ini penting karena dengan adanya akhlak mulia, maka dalam menjalankan tugas atau pekerjaan akan terasa ringan dan mudah dikerjakan. Hal lain yang terjadi yaitu dalam bersosialisasi cenderung tidak menimbulkan masalah, sehingga masyarakat yang berurusan pun merasa senang dan puas atas pelayanan yang diberikan. Aturan yang telah ditetapkan harus jelas dan dapat ditaati setiap orang yang bekerja. Hal tersebut untuk mengatur pelaksanaan pekerjaan terutama dalam mengatur budaya kerja dan penguatan karakter agar dapat berjalan dengan baik dan teratur. Oleh karena itu, diperlukan waktu membiasakan diri dengan pola pikir, pola rasa dan pola tindakan baru yang dapat melahirkan aparatur sipil negara (ASN) yang berkarakter mulia yang menjunjung tinggi nilai amanah, profesional, antusias, bertanggung jawab, kreatif, disiplin, dan peduli.

Proses implementasi budaya kerja dimulai dari kesepakatan atas nilai-nilai yang diyakini sebagai pilihan acuan. Nilai-nilai ini selanjutnya diinternalisasikan dalam setiap sumber daya manusia aparatur negara dan diterapkan dalam aktivitas tugas dan dinamika. Nilai budaya kerja organisasi terlihat juga dalam pemimpin organisasi itu sendiri. Karena pemimpin merupakan contoh dalam organisasi. Oleh sebab itu, organisasi hendaknya memiliki pemimpin yang tidak hanya sekadar memimpin, tetapi juga mampu menggerakkan organisasinya untuk berubah. Kelangsungan hidup sebuah organisasi bergantung pada pemimpinnya. Pemimpin menjadi salah satu indikator penentu keberhasilan dalam mencapai tujuan organisasi.

Dalam mewujudkan pelayanan yang prima, Kementerian Agama di Kabupaten Banyumas selalu mengedepankan implementasi lima nilai budaya kerja dalam setiap pelayanannya. Hal ini dimaksudkan agar tujuan serta layanan yang dilaksanakan di seluruh satuan kerja Kementerian Agama Kabupaten Banyumas dapat berlangsung secara prima. Dari hasil penelitian yang telah dilakukan, Kementerian Agama di Kabupaten Banyumas menerapkan strategi-strategi dalam mewujudkan mutu pelayanan di era digital.

Pelayanan yang dilakukan secara digital biasa dikenal dengan *digital service*. Hal ini seperti yang diungkapkan oleh Jon Iden dkk yang menjelaskan bahwasannya *digital services* merupakan sebuah pelayanan yang bentuknya platform atau aplikasi. Sistem kerjanya menggunakan kecanggihan komputer dalam mengolah informasi. Informasi yang didapatkan bersumber dari para pengguna yang menggunakan komputer. Integrasi yang terbentuk dari data dan informasi ini terjadi disebabkan adanya media yang mengkoneksikan yaitu internet¹⁵¹. Teknologi digital diakui memiliki dasar dan peran transformatif dalam inovasi layanan¹⁵². *Digital service* juga didefinisikan sebagai "*rebounding* sumber daya yang beragam" yang menciptakan sumber daya baru yang bermanfaat bagi beberapa aktor dalam suatu situasi tertentu konteks¹⁵³.

Di balik pengembangan inovasi layanan baru yang diaktifkan secara digital adalah jaringan pelaku yang menerapkan kompetensi kolektif mereka untuk keuntungan kecocokan orang lain berdasarkan norma, aturan, dan keyakinan mereka. Dari sini, tantangan iklim layanan bersama muncul. Itulah mengapa penting adanya implementasi lima nilai budaya kerja di era digital. Lima nilai budaya kerja dapat terlaksana dalam layanan digital apabila implementasi dasar budaya kerja sudah dapat terealisasi dengan baik (tercipta iklim budaya kerja yang baik di lingkungan kantor), sehingga meskipun layanan dilaksanakan secara digital akan tetap berjalan secara prima. Hal ini seperti yang diungkapkan Lusch dan Nambisan, bahwasanya dalam membangun iklim layanan bersama adalah blok bangunan untuk layanan ekosistem¹⁵⁴.

Dari banyak teori yang disebutkan di atas maka dapat dilihat bahwasanya aktor persepsi iklim layanan organisasi mempengaruhi ekosistem layanan, termasuk dampak pada sikap kerja aparatur sipil negara, pekerjaan, kepuasan pelanggan, dan kualitas layanan. Iklim dalam layanan digital amat

151 Iden, Eikebrokk, dan Marrone, "Process Reference Frameworks as Institutional Arrangements for Digital Service Innovation."

152 Barrett dkk., "Service Innovation in the Digital Age."

153 Iden, Eikebrokk, dan Marrone, "Process Reference Frameworks as Institutional Arrangements for Digital Service Innovation."

154 Lusch dan Nambisan, "Service Innovation."

dipengaruhi oleh SDM yang ada di lingkungan kantor. Sumber daya manusia memegang peranan penting sebagai tenaga profesional yang bertugas menyediakan pelayanan di tempat kerja. Selain itu, penyediaan layanan teknologi informasi dan komunikasi juga sangat mempengaruhi kepuasan pelanggan, sedangkan iklim layanan digital sangat dipengaruhi oleh lembaga itu sendiri.

Kementerian Agama Kabupaten Banyumas dalam melaksanakan pelayanan selalu mengedepankan kepuasan pengguna layanan. Salah satu pengembangannya adalah melalui piranti digital. Meskipun melalui piranti digital, Kementerian Agama tetap menjaga mutu pelayanannya, yakni dengan menerapkan lima nilai budaya kerja dalam setiap pelayanannya baik yang *offline* mau pun yang *online*. Berdasarkan pengertian dan hasil observasi serta wawancara dari dua belas informan mengenai lima nilai budaya kerja, maka dapat dijelaskan sebagai berikut:

1) Integritas Aparatur Sipil Negara (ASN) di Kementerian Agama Kabupaten Banyumas dalam Mewujudkan Mutu Pelayanan di Era Digital

Nilai pertama dalam lima nilai budaya kerja Kementerian Agama adalah integritas. Integritas memiliki arti bahwa semua aparatur sipil negara di Kementerian Agama setidaknya memiliki keyakinan yang tertanam dalam dirinya agar menjaga integritas serta kesesuaian antara hak dan kewajiban di dalam melaksanakan pekerjaan.¹⁵⁵ Integritas memiliki keterkaitan yang erat dengan konsistensi. Pada sebuah lembaga atau organisasi, integritas dapat dilihat dalam diri seseorang melalui sikap, perilaku, dan perbuatannya yang secara konsisten sesuai dengan aturan yang berlaku.

¹⁵⁵ Ahmad Zainuri, "Strategi Penerapan Lima Nilai Budaya Kerja di Kementerian Agama Menuju Pelayan Prima," *Medina-Te: Jurnal Studi Islam* 12, no. 1 (2016): 14, <https://doi.org/10.19109/medinate.v12i1.1142>.

Dari data yang didapat dari lapangan, Kementerian Agama Kabupaten Banyumas menerapkan strategi untuk menanamkan nilai integritas di lembaganya melalui penerapan nilai-nilai kejujuran, kepercayaan, dan berpikir secara positif serta amanah dalam menjalankan kinerja baik berupa jabatan atau tugas tambahan pada setiap anggota di Kementerian Agama Kabupaten Banyumas. Dengan demikian integritas yang dibiasakan melalui penerapan pada pegawai di Kementerian Kabupaten Banyumas dapat dikontrol dengan optimal sesuai dengan nilai budaya integritas yang diharapkan.

Integritas ini tercermin dalam setiap perilaku seseorang. Integritas yang terbentuk pada ASN di Kementerian Agama Kabupaten Banyumas jika dikaitkan dengan prinsip perilaku organisasi maka memiliki kesesuaian dengan teori yang disampaikan oleh Yukl dan Van Fleet yang menyebutkan bahwa integritas adalah standar moral dan etika pada seseorang dan bukan merupakan sesuatu yang terjadi secara tiba-tiba. Hal ini dikarenakan, integritas berasal dari isi hati yang selaras dengan perbuatan sehari-hari.¹⁵⁶ Integritas juga terwujud melalui karakter seseorang yang didasari oleh sikap tanggung jawab, bijaksana, berani, dan kejujuran sehingga dapat memunculkan rasa hormat dan kepercayaan dari orang lain. Seseorang yang dalam bekerjanya memiliki integritas tinggi akan dinilai sebagai orang yang tidak pernah mengingkari nilai-nilai yang telah mapan.

Pada teori lain, Kotter menyebutkan bawa kemunculan budaya dalam organisasi terbagi kedalam dua tingkatan, yakni yang tampak dan yang tidak tampak. Pada tingkatan yang pertama (tampak) selalu mendasarkan pada tingkah laku anggota organisasi yang tidak lazim atau dilakukan dengan pengondisian. Namun demikian ketidaklaziman ini mengalami kondifikasi karena diimplementasikan secara rutin dan berkesinambungan, sehingga mendapat respon dari individu dalam sebuah

¹⁵⁶ David Van Fleet dan Gary Yukl, *Theory and Research on Leadership in Organizations* (California: Palo Alto, 1992), 147.

organisasi. Pada tingkatan yang kedua (tidak tampak) biasanya berasal dari adanya kepercayaan dan pandangan yang sama, dengan demikian tujuannya mengarah pada visi yang telah ditentukan secara bersamaan.¹⁵⁷

Dalam menjamin terlaksananya integritas di Kementerian Agama Kabupaten Banyumas, Kepala kantor membuat standar pelayanan yang ditetapkan melalui Keputusan Kepala Kementerian Agama Kabupaten Banyumas Nomor 255 Tahun 2022 yang didalamnya mengatur tentang 21 standar pelayanan. Dalam melaksanakan pelayanan, seorang aparatur sipil negara di Kementerian Agama Kabupaten Banyumas diwajibkan untuk memiliki integritas melalui dalam bekerja atau memberikan pelayanan kepada masyarakat sesuai dengan nilai moral dan etika yang berkembang di Kabupaten Banyumas, khususnya di lingkungan Kementerian Agama Kabupaten Banyumas.

Standar pelayanan yang dibuat oleh kepala Kementerian Agama Kabupaten Banyumas memiliki peranan penting dalam menjamin integritas di semua kalangan pegawai. Standar pelayanan ini berperan sebagai pedoman atau dasar bagi semua kalangan pegawai di kantor dalam memberikan pelayanan bagi masyarakat. Selain mengatur pelayanan secara offline di kantor, standar pelayanan yang diputuskan oleh kepala kantor juga mengatur tentang standar pelayanan yang dilaksanakan secara online pada semua jenis layanan yang ada. Sebagai salah satu contohnya adalah standar layanan yang diatur dalam memberikan layanan persuratan.

Standar pelayanan surat masuk di Kabupaten banyumas bisa dilaksanakan secara offline dan online. Sesuai aturan yang berlaku pada keputusan kepala Kementerian Agama Kabupaten Banyumas Nomor 255 Tahun 2022 dijelaskan bahwa;

- a) Jangka waktu pelaksanaan pelayanan surat masuk maksimal adalah dua hari kerja, terhitung sejak surat diterima.
- b) Dalam pelayanannya tidak ada pungutan biaya.

¹⁵⁷ John P Kotter dan Dan S. Cohen, *The Heart of Change: Real-Life Stories of How People Change Their Organizations*, 1 (Cambridge: Harvard Business Press, 2002), 15.

- c) Adanya jaminan pelayanan yang diberikan secara tepat, cepat, lengkap, dan dapat dipertanggungjawabkan sesuai dengan aturan yang berlaku.
- d) Dalam aturan kompensasi layanan, ada tiga aspek yang harus ditaati oleh pegawai di lingkungan Kementerian Agama Kabupaten Banyumas, khususnya dalam pelayanan persuratan, sebagai berikut;
- e) Menerima layanan ulang yang dilaksanakann secara langsung dan bersifat segera dengan skala prioritas.
- f) Menerima layanan ulang secara online dan bersifat segera dengan skala prioritas yang meliputi penerimaan layanan informasi, konfirmasi, dan penerimaan hasil layanan di tempat atau alamat penerima layanan.
- g) Menjemput berkas persyaratan ke rumah penerima layanan yang dirugikan dan hasilnya akan diantarkan ke rumah.

Dalam menjamin integritas aparatur sipil negara di lingkungan Kementerian Agama Kabupaten Banyumas, kepala kantor melalui keputusannya dalam standar layanan selalu melakukan evaluasi pada kinerja pegawainya. Evaluasi penerapan standar pelayanan di Kementerian Agama Kabupaten Banyumas dilaksanakan minimal satu kali dalam setahun. Dan selanjutya akan dilaksanakan tindakan untuk pelaksanaan perbaikan guna menjaga dan meningkatkan kinerja layanan.¹⁵⁸

2) Profesionalisme Aparatur Sipil Negara (ASN) di Kementerian Agama Kabupaten Banyumas dalam Mewujudkan Mutu Pelayanan di Era Digital

Nilai profesionalisme memiliki kandungan arti bahwasanya setiap pekerjaan yang dilaksanakan oleh seseorang harus bisa dilakukan dengan profesional dan proporsional. Nilai ini bisa diamati dari seseorang ketika

¹⁵⁸ Keputusan Kepala Kantor Kementerian Agama Kabupaten Banyumas Nomor 255 Tahun 2022 Tentang Standar Pelayanan Pada Kementerian Agama Kabupaten Banyumas.

berperilaku dan bekerja dengan mengedepankan kedisiplinan, ketepatan waktu dalam bekerja, kesesuaian kompetensi dalam melaksanakan pekerjaan, efisiensi dalam melaksanakan pekerjaan dengan hasil terbaik. Dalam definisi lain, profesional bisa diartikan seseorang yang dalam melaksanakan pekerjaan memiliki kesesuaian dengan keahlian yang dimilikinya dan mempunyai integritas serta komitmen yang kuat dalam menyelesaikan pekerjaan secara tuntas.

Menurut Mudhofir profesional ialah sebuah istilah bagi tingkatan kemampuan seseorang dalam melakukan suatu hal. Hal ini juga dipertegas oleh Himat yang menjelaskan bahwa profesional ialah seseorang yang melakukan pekerjaan dengan efektif, cepat, inovatif, bebas, dan berpegang teguh terhadap etika kerja. Dari hasil data yang didapat melalui wawancara, semua aparatur sipil negara yang berada di Kementerian Agama Kabupaten Banyumas selalu mengedepankan profesionalisme. Hal ini dibuktikan dengan informasi yang diperoleh di lapangan, setiap pekerjaan yang diberikan dan diamanahkan kepada baik pegawai, organisasi, atau lembaga di lingkungan Kementerian Agama Kabupaten Banyumas selalu mempertimbangkan *track record* dan kemampuan pelaksana kegiatan. Dengan demikian, pekerjaan yang dilaksanakan akan dapat terkontrol dengan maksimal dan sesuai dengan harapan yang diinginkan.

Sebagai salah satu contohnya adalah di UIN Prof. K.H. Saifuddin Zuhri Purwokerto yang dalam pelaksanaan kegiatan selalu memilih orang-orang yang memiliki kesesuaian dengan bidang keahliannya. Tidak hanya itu, setiap bagian di lingkungan kampus juga menjalankan tugas pokok dan fungsi sesuai dengan *job description* masing-masing yang telah ditetapkan oleh universitas. Meskipun demikian, untuk menjaga optimalisasi pelayanan dan kinerja pegawainya, UIN Prof. K.H. Saifuddin Zuhri Purwokerto tetap melakukan *rolling* pekerjaan ketika dievaluasi kurang optimal. Hal ini tidak semata-mata untuk pindah tugas aja, akan tetapi juga

memberikan kesempatan kepada yang lain yang juga memiliki kualifikasi sejenis.

Dari sini, setiap pegawai yang ada di lingkungan kampus akan bisa tetap eksis dan berkinerja optimal. Selain memberikan kesempatan kepada anggota di lingkungan kampus, UIN Prof. K.H. Saifuddin Zuhri Purwokerto juga selalu meningkatkan kemampuan pegawainya melalui pemberian pelatihan-pelatihan secara khusus baik dari pimpinan, pendidik, tenaga kependidikan, maupun kepada mahasiswa.

Menurut De George, profesional bisa didefinisikan sebagai seseorang yang melalui profesinya memiliki keahlian dan kompetensi tertentu dan dapat mengerjakan tugasnya dengan tepat dan cepat. Dengan kata lain, profesional bisa diartikan sebagai seseorang yang memiliki keahlian dalam bekerja sesuai dengan tingkat keahlian yang dibutuhkan dalam posisi pekerjaannya. Profesionalitas seseorang dalam pelaksanaan sehari-hari perlu dibiasakan dan dilatih agar dalam implementasinya bisa berpengaruh pada hasil yang optimal, efektif, dan efisien sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya di lingkungan tempat ia bekerja.

Profesionalitas seseorang dalam melaksanakan pekerjaan memiliki syarat-syarat yang harus dipenuhi, diantaranya adalah ketelitian, kesungguhan, konsentrasi, dan integritas dalam melaksanakan pekerjaan. Di sisi lain, profesionalisme seseorang dalam melaksanakan pekerjaan memiliki komponen yang diantaranya terdiri dari motivasi, inovasi, kreatifitas dan amanah atau dapat dipercaya. Sedangkan dalam aspek sosial, profesionalisme dapat dilihat dari komunikasi antar pekerja atau kelompok serta kerjasama.¹⁵⁹

Temuan di atas memiliki gambaran bahwasanya peran budaya atau sistem di kampus dalam menerapkan profesionalisme di lembaga berfungsi dengan baik. Peranan ini berpengaruh pada sistem yang mampu

159 Marwan N. M. Martak, "Analisis Pengaruh Profesionalisme Dan Komitmen Organisasi Terhadap Prestasi Kerja Melalui Kepuasan Kerja Pada Auditor Kantor Akuntan Publik Di Surabaya," *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Airlangga* 25, no. 1 (1 April 2015): 15, <https://doi.org/10.20473/jeba.V25I12015.%p>.

berdampingan dengan kondisi budaya setiap individu. Sebagai salah satu contoh ketika ada program yang bermasalah, ketika dievaluasi terdapat ada individu yang bekerja kurang baik, maka dari hasil evaluasi itu akan dijadikan sebagai bahan pertimbangan dalam melakukan rotasi pada setiap pegawai yang kurang profesional.

Dalam hal profesionalisme dalam tatanan pekerjaan sudah barang tentu akan menimbulkan permasalahan, terutama dalam aspek efisiensi waktu dan kompetensi. Namun demikian, hal tersebut akan menjadi landasan lembaga untuk membuat kebijakan-kebijakan untuk memajukan lembaga seperti melakukan rotasi pada pekerjaan, dan mengikutsertakan pegawainya dalam pelatihan-pelatihan untuk menunjang profesionalisme.

Dalam menjamin profesionalisme para pegawai di lingkungan Kementerian Agama Kabupaten Banyumas pada setiap leyanannya, kepala kantor menetapkan SOP yang harus dilaksanakan oleh setiap pegawai dalam menjalankan layanan. Adanya SOP ini merupakan salah satu perwujudan dari internalisasi lima nilai budaya kerja. Tidak hanya diterapkan pada pelayanan yang sifatnya konvensional atau offline saja, akan tetapi juga diterapkan dalam pelayanan yang berbentuk digital. Di dalam SOP, setiap jenis pelayanan yang sudah terlaksana akan dievaluasi kualitas atau mutu pelayanannya. Hal ini guna menjaga profesionalitas para pegawai yang ada.

Hal ini seperti yang dituturkan oleh Pasolong (dalam Irham Fahmi) yang menyatakan bahwa untuk mengetahui kualitas atau mutu dalam setiap jenis pelayanan yang didapatkan dan dirasakan oleh pengguna, maka setidaknya harus ada beberapa indikator ukuran kepuasan pengguna layanan¹⁶⁰. Hal ini juga sudah diterapkan hampir di semua lembaga di bawah Kementerian Agama yang ada di Kabupaten Banyumas.

160 Fahmi, Manajemen Kinerja Teori dan Aplikasi, 45.

3) Inovasi Aparatur Sipil Negara (ASN) di Kementerian Agama Kabupaten Banyumas dalam Mewujudkan Mutu Pelayanan di Era Digital

Inovasi merupakan salah satu nilai dalam lima nilai budaya kerja Kementerian Agama Republik Indonesia. Inovasi menuntut agar pada setiap pekerjaan yang dilakukan oleh pegawai selalu berlandaskan pada kinerja terbaik dan didasarkan pada inovasi. Dengan demikian, pola kinerja tidak akan terjebak pada tradisi yang ada. Inovasi juga bisa diartikan sebagai penyempurnaan pada apa yang sudah terjadi sebelumnya dan dibarengi dengan kreatifitas yang mampu merubah ke arah yang lebih baik. biasanya, inovasi selalu berisikan gagasan atau produk baru yang tentunya belum pernah ada sebelumnya, bahkan belum terfikirkan oleh orang lain sebagai upaya untuk mengkreasikan agar terjadi kesempurnaan yang optimal dan nilai kebermanfaatannya lebih bisa dirasakan oleh orang banyak.

Dalam praktiknya, Kementerian Agama dan seluruh jajarannya selalu mengedepankan inovasi. Hal ini bisa dilihat dari adanya inovasi-inovasi yang dilakukan yang barang tentu belum pernah ada sebelumnya. Seperti yang dituturkan oleh salah satu pegawai di Kementerian Agama Kabupaten Banyumas, bahwa banyak inovasi yang dilakukan dalam bidang digital. Inovasi dalam bidang digital bisa dilihat melalui laman-laman resmi Kementerian Agama Kabupaten Banyumas. Sebagai salah satu contohnya adalah web Kementerian Agama Kabupaten Banyumas¹⁶¹ dan laman sibawor (laman pelayanan terpadu satu pintu (PTSP) Kemenag Kabupaten Banyumas)¹⁶².

Dari hasil wawancara di atas, bisa kita ketahui meskipun layanan dilakukan berbasis digital, namun tetap dilaksanakan sesuai dengan SOP yang berlaku di Kementerian Agama Kabupaten Banyumas. Nilai profesional dan penuh tanggungjawab diimplementasikan di setiap

161 Data diakses melalui link: <https://banyumas.kemenag.go.id/>

162 Data diakses melalui link: <https://sibawor.org/v2/>

kinerja baik berbasis digital atau konvensional dengan pelayanan secara langsung.

Dari fenomena yang ada, sudah sangat jelas bahwasannya inovasi yang dikembangkan oleh Kementerian Agama Kabupaten Banyumas merupakan wujud dari implementasi lima nilai budaya kerja, yang dalam hal ini fokus pada nilai Inovasi. Melalui pengembangan ini masyarakat akan lebih praktis dalam mendapatkan informasi layanan dari Kementerian Agama Kabupaten Banyumas. Di sisi lain, aparatur sipil negara di kantor Kemenag juga dalam implementasi pelayanan akan lebih dimudahkan dengan adanya inovasi ini. Seluruh data pengguna layanan akan terekap secara otomatis. Dengan demikian akan mempermudah dan mempercepat kinerja layanan pegawai di Kementerian Agama Kabupaten Banyumas.

Keeh dalam tulisannya memberikan penjelasan bahwasanya teknologi yang senantiasa mengalami perkembangan setiap waktu maka sangat penting untuk terus melakukan kreativitas-kreativitas yang mengarah kearah yang lebih baik agar perusahaan tidak tertinggal oleh kemajuan teknologi sehingga perusahaan tetap tersedia bagi para pelanggan.¹⁶³ Kalau tidak begiu maka perusahaan bisa saja mengalami penurunan kinerja sehingga akan kalah saing oleh perusahaan lainnya yang lebih inovatif. Dampak yang disebabkan oleh lingkungan yang terus berubah menjadikan masa pakai sebuah produk tidak lama, sehingga menjadikan produk tersebut harus segera untuk diganti. Terkait hal ini maka memerlukan daya inovasi untuk membuat sebuah terobosan baru agar produk yang baru segera dimunculkan untuk mengganti produk lama tersebut.

Konsumen atau pengguna layanan banyak menuntut suatu hal demi kelancaran aktivitasnya atau pun hanya sekedar memenuhi hasratnya.

163 Hean Tat Keh, Thi Tuyet Mai Nguyen, dan Hwei Ping Ng, "The effects of entrepreneurial orientation and marketing information on the performance of SMEs," *Journal of Business Venturing* 22, no. 4 (1 Juli 2007): 592–611, <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2006.05.003>.

Untuk menghadapi hal tersebut maka membutuhkan inovasi agar pelanggan terpuaskan dan tidak beralih ke produsen lain. Perubahan teknologi dan pasar yang begitu cepat, menjadikan idea tau gagasan yang bagus bisa ditiru dengan mudah. Sehingga setiap penyedia jasa layanan seperti halnya lembaga di bawah Kementerian Agama, khususnya di Kabupaten Banyumas dituntut untuk terus memproduksi suatu yang baru melalui inovasi-inovasi yang lebih menarik. Dengan adanya terobosan-terobosan yang trerbarukan maka, perubahan lingkungan dengan cepat tercipta terutama ke arah yang lebih baik, kebutuhan konsumen yang terus bertambah dan gaya hidup yang penuh tuntutan.

Di sisi lain, inovasi juga dijelaskan oleh everet M. Rogers yang mengatakan bahwasanya inovasi bisa diartikan sebagai sebuah gagasan atau ide dalam mengimplementasikan pekerjaan yang didasarkan pada hal-hal baru, baik yang dilakukan secara digital atau pun secara konvensional.¹⁶⁴ Berdasarkan pada kedua teori di atas, maka dapat disimpulkan bahwa laman PTSP yang dikembangkan oleh Kementerian Agama Kabupaten Banyumas merupakan perwujudan dari salah satu nilai budaya kerja yaitu, nilai Inovasi.

4) Tanggungjawab Aparatur Sipil Negara (ASN) di Kementerian Agama Kabupaten Banyumas dalam Mewujudkan Mutu Pelayanan di Era Digital

Tanggungjawab merupakan salah satu perilaku yang wajib dimiliki oleh seluruh aparatur sipil negara. Hal ini karena berkaitan dengan tugas, pokok, dan fungsinya pada negara. Dengan adanya nilai tanggungjawab ini, proses kinerja pegawai mulai dari perencanaan, implementasi, hingga pada evaluasi bisa untuk dipertanggungjawabkan dengan baik dan penuh dedikasi secara totalitas. Sistem yang diterapkan di Kementerian Agama

164 Badrut Tamam, "Strategi Humas Dalam Internalisasi Lima Nilai Budaya Kerja Kementerian Agama Di PTKI Kalimantan Timur," *JIEMAN: Journal of Islamic Educational Management* 2, no. 2 (2020): 98, <https://doi.org/10.35719/jieman.v2i2.31>.

Kabupaten Banyumas selalu mengedepankan kemaslahatan bersama. Apabila terjadi adanya perilaku pegawai yang kurang bertanggungjawab atau bahkan pimpinan, maka akan dilaksanakan koordinasi di antara pegawai yang ada.

Salah satu pengembangan sistem berbasis digital untuk melihat tanggungjawab dalam hal kehadiran pegawai di UIN Prof. K.H. Saifuddin Zuhri adalah melalui presensi dan sistem dokumentasi pengajaran berbasis online. Sistem informasi pegawai UIN Prof. K.H. Saifuddin Zuhri Purwokerto merupakan sistem yang salah satunya berfungsi sebagai pengisian presensi secara online. Melalui sistem ini, seluruh pegawai di kampus akan terekam tanggungjawab kinerjanya yang dalam hal ini adalah kehadiran setiap harinya. Dari daftar kehadiran yang terekam melalui sistem ini, maka kehadiran dosen dan karyawan di lingkungan kampus akan bisa diketahui dan bisa dipertanggungjawabkan.

Dari data yang didapatkan melalui wawancara, bisa kita ketahui bahwasanya tanggungjawab bagi seorang aparatur sipil negara (ASN) selain pada kehadiran juga bisa dilihat dari sisi kinerjanya. Tugas bagi seorang dosen di lingkungan perguruan tinggi adalah menjalankan tri dharma perguruan tinggi, mulai dari pengajaran, penelitian, hingga pengabdian kepada masyarakat. Dalam rangka menilai tanggungjawab kinerja dosen setiap semester dilakukan evaluasi beban kinerja dosen yang di dalamnya memuat tri dharma perguruan tinggi.

Universitas Islam Negeri Prof. K.H. Saifuddin Zuhri Purwokerto dalam menilai pertanggungjawaban kinerja dosen sesuai tugas, pokok, dan fungsinya setiap semester dilakukan melalui sistem informasi BKD. Sistem ini dikembangkan untuk melihat dan menilai kinerja dosen setiap semesternya. Dimulai dari kegiatan pengajaran yang dilakukan oleh dosen apakah sudah sesuai dengan ketentuan beban minimal, hingga pada pelaksanaan pengabdian kepada masyarakat yang dilakukan oleh dosen. Dari sini maka setiap laporan beban kinerja dosen dapat dilihat dan dijadikan sebagai bahan evaluasi apakah kinerja dosen sudah sesuai

dengan tugas pokok dan fungsinya atau belum. Melalui sistem yang dibuat dengan berbasis digital inilah, bisa dilihat tanggungjawab dosen dalam melaksanakan kerjanya.

Faktor-faktor yang ada dalam nilai tanggungjawab terbagi ke dalam empat bagian. *Pertama*, usaha seseorang dalam menjalankan kewajibannya dengan hasil kinerja yang bermutu. *Kedua*, kesiapsediaan seseorang dalam menanggung resiko dalam setiap pekerjaan atau perbuatannya. *Ketiga*, pengikatan diri pada tugas pokok dan fungsinya dimanapun ia berada. *Keempat*, memiliki keterikatan sosial mengenai apa yang dilakukan sehari-hari.¹⁶⁵ Dari empat faktor yang telah dijelaskan di atas, maka dalam tanggung jawab seharusnya menghasilkan manfaat pada kehidupan sosial, orang di lingkungan kerja, serta kepada masyarakat. Tanggung jawab bersumber dari dalam diri seseorang. Seseorang yang memiliki nilai tanggung jawab dalam dirinya, maka akan mencerminkan tingkat kematangan seseorang.

5) Keteladanan Aparatur Sipil Negara (ASN) di Kementerian Agama Kabupaten Banyumas dalam Mewujudkan Mutu Pelayanan di Era Digital

Keteladanan merupakan salah satu sikap yang penting bagi setiap lembaga, terutama pada lembaga pemerintah. Dengan keteladanan diharapkan setiap orang baik individu atau kelompok yang berada di lembaga bisa memiliki perilaku yang baik sesuai dengan aturan, sehingga akan ditiru oleh pengguna layanan atau pun masyarakat secara luas.

Di jajaran Kementerian Agama Kabupaten Banyumas, keteladanan merupakan nilai yang dibudayakan dalam kegiatan sehari-harinya melalui sikap dan kerjanya. Secara psikologis, di dalam menjalankan pekerjaan seseorang membutuhkan keteladanan dari seseorang lainnya. Keteladanan

¹⁶⁵ Sukiati, "Tanggung jawab dan pengukurannya penelitian mengenai berbagai dimensi tanggung jawab dan pengukurannya pada mahasiswa Universitas Indonesia" (Disertasi, Depok, Universitas Indonesia, 1993), <https://lib.ui.ac.id/file?file=pdf/abstrak-20299218.pdf>.

di sini dimaksudkan sikap positif yang sesuai dengan nilai dan norma-norma yang berlaku di masyarakat yang dilakukan oleh seseorang secara konsisten. Dari perilaku baik yang dilakukan secara konsisten kemudian mendorong orang lain untuk menirunya dalam kegiatan sehari-hari.¹⁶⁶

Keteladanan dalam sebuah organisasi birokrasi sangatlah penting keberadaannya. Hal ini dikarenakan dengan keteladanan yang baik, maka akan berdampak baik pula pada seluruh anggota bahkan masyarakat secara luas. Dalam hal keteladanan, Kementerian Agama Kabupaten Banyumas berkomitmen untuk memberikan layanan terbaik pada setiap masyarakat. Layanan terbaik dilakukan dengan hati yang tulus, layanan yang tuntas, dan tetap mengedepankan sopan santun dalam setiap pelaksanaan pelayanan. Dengan pelayanan terbaik ini, maka secara langsung akan berdampak pada meningkatnya kepercayaan masyarakat kepada Kementerian Agama Kabupaten Banyumas, dan secara tidak langsung akan memberikan contoh yang harapannya dapat ditiru oleh pengguna layanan berupa sikap dan perilaku.

Dalam institusi atau lembaga, keteladanan ialah kewajiban yang lekat di dalam diri seorang pemimpin baik dikarenakan kedewasaan atau pun kematangan dan pengalamannya. Dalam keseharian orang yang dipimpin, khususnya di masa-masa yang membutuhkan arahan dari unsur pimpinan. Untuk mengidentifikasi karakteristik unsur bawahan masih banyak meniru dari pimpinan dan bekerja sesuai tupoksinya. Hasbullah dalam bukunya menjelaskan bahwa perilaku, sikap, tata cara berbicara dan sifa akan mempengaruhi seluruh civitas kelembagaan. Melalui sikap keteladanan, melahirkan dampak yang baik bagi lingkungan dan orang lain yang patut untuk dicontoh. Mengidentifikasi dampak yang baik penting dipahami karena berpengaruh terhadap kepribadian seseorang. Dengan

166 Auffah Yumni, "Keteladanan Nilai Pendidikan Islam Yang Teraplikasikan," *Nizhamiyah* 9, no. 1 (24 Mei 2019): 3, <https://doi.org/10.30821/niz.v9i1.424>.

sebab itu, keteladanan menjadi sebuah alat yang tepat untuk mengajak orang lain menjadi lebih baik dalam bergaul¹⁶⁷.

Komitmen meningkatkan pelayanan terbaik yang harapannya akan memberikan dampak keteladanan pada seluruh elemen pegawai hingga masyarakat. Untuk menjamin seluruh pegawainya memberikan pelayanan terbaik kepada masyarakat, Kementerian Agama Kabupaten Banyumas membuka kritik dan saran atas pelayanan yang dilaksanakan di lembaganya. harapannya apabila ada pegawai atau layanan yang kurang baik, maka akan segera dilakukan perbaikan. Komitmen ini seperti yang diutarakan kepala Kementerian Agama Kabupaten Banyumas saat ini, Bapak H. Aziz Muslim, S.Ag., M.Pd.I.

Keteladanan dalam budaya kerja di Kementerian Agama Kabupaten Banyumas diterapkan dengan cara pimpinan memberikan contoh kepada anggotanya. Seperti contohnya dalam hal berpakaian. Dalam hal ini, peneliti menemukan bahwasanya seluruh pegawai di Kementerian Agama Kabupaten Banyumas telah tertanan sifat-sifat yang bisa dijadikan teladan. Pemberian pelayanan yang baik seperti tutur kata, penampilan, dan akhlak yang baik diwajibkan bagi para pegawai. Di sisi lain, proses interaksi dengan masyarakat juga dijadikan sebagai perhatian penting supaya tidak menimbulkan terjadinya konflik serta memberikan pesan kepada masyarakat bahwa pegawai di lingkungan Kementerian Agama Kabupaten Banyumas memiliki sikap yang ramah serta sopan santun dalam melayani masyarakat.

167 Hasbullah, Dasar-Dasar Ilmu Pendidikan.

BAB V

PENUTUP

A. Simpulan

Dari hasil penelitian tentang implementasi Lima Nilai Budaya Kerja Aparatur Sipil Negara (ASN) dalam Mewujudkan Mutu Pelayanan di Era Digital pada Kementerian Agama di Kabupaten Banyumas, peneliti menyimpulkan bahwa hasil penelitian menunjukkan;

1. Implementasi lima nilai budaya kerja aparatur sipil negara (ASN) dalam mewujudkan mutu pelayanan di era digital pada Kementerian Agama Kabupaten Banyumas berjalan sesuai dengan indikator lima nilai budaya kerja sebagai berikut; *Pertama*, Integritas diterapkan dengan berpegang teguh pada nilai-nilai dan norma-norma yang berlaku serta dilaksanakan sesuai dengan tugas, pokok, dan fungsi di lembaganya. Sehingga, layanan kinerja yang diterapkan berjalan selaras antara hati, pikiran, perkataan, dan perbuatan. Di era digital, integritas diimplementasikan oleh seluruh ASN dalam mengelola layanan secara digital. Dengan demikian, masyarakat mendapatkan pelayanan terbaik meski hanya melalui platform yang dikelola oleh pegawai tanpa bertatap muka. *Kedua*, profesionalitas di kementerian Agama kabupaten Banyumas ditandai dengan kinerja ASN yang dilakukan secara disiplin, kompeten, dan tepat waktu, untuk menghasilkan kinerja terbaiknya. Tidak hanya saat bertemu secara langsung, pelayanan secara digital pun dilaksanakan secara profesional sesuai dengan SOP yang telah ditentukan. *Ketiga*, inovasi. Salah satu inovasi yang dilakukan di Kementerian Agama Kabupaten Banyumas adalah dengan digitalisasi layanan satu pintu secara terpadu melalui *website* Sibawor. Inovasi ini dilakukan untuk memudahkan masyarakat dalam memperoleh informasi atau pun mendapatkan pelayanan konsultasi. Semua lembaga Kementerian Agama di Kabupaten Banyumas telah membuat inovasi layanan berbentuk digital, mulai dari MI, MTs. MA,

hingga perguruan tinggi dan KUA. *Keempat*, tanggungjawab. Tanggungjawab dilaksanakan di seluruh satuan kerja Kementerian Agama Kabupaten Banyumas secara tuntas dan konsekuen. Meskipun kinerja dilakukan dengan basis digital, Kementerian Agama di Kabupaten Banyumas selalu mengedepankan tanggungjawab kinerjanya sesuai dengan prosedur yang telah ditetapkan. Dengan demikian, semua pengguna layanan akan mendapatkan layanan yang lebih cepat dan tepat. *Kelima*, keteladanan. Keteladanan menjadi salah satu tolok ukur bahwa ASN di lingkungan kementerian Agama Kabupaten Banyumas harus menjadi teladan bagi seluruh elemen masyarakat. salah satu komitmen yang dijalankan adalah menjadi lembaga yang bebas dari KKN dan juga bebas dari praktik-praktik kecurangan. Dengan diterapkannya lima nilai budaya kerja, harapannya seluruh ASN di kementerian agama bisa menjadi teladan bagi seluruh masyarakat di Indonesia.

2. Lima nilai budaya kerja aparatur sipil negara (ASN) di Kementerian Agama dapat mewujudkan mutu pelayanan di era digital. Hal ini sesuai dengan temuan dan analisis yang menunjukkan bahwa lima nilai yang ada pada Kementerian Agama di Kabupaten Banyumas (integritas, profesionalitas, inovasi, tanggungjawab, dan keteladanan) sudah menjadi Budaya. Dengan demikian, perilaku pegawai akan selalu menyesuaikan dengan setiap perkembangan. Termasuk pada era digital, pegawai dituntut untuk menyesuaikan kinerja dengan menggunakan media digital. Meskipun tidak terlihat dan berinteraksi secara langsung pengguna layanan, pegawai di Kementerian Agama yang ada di Kabupaten menerapkan Banyumas bekerja secara optimal dengan tetap lima nilai budaya kerja. Temuan ini dikuatkan dengan teori yang menyebutkan bahwa pengorganisasian dari perilaku setiap pekerja yang terlibat dalam suatu organisasi merupakan wujud dari budaya kerja. Proses pembangunan budaya berkaitan juga dengan proses peningkatan dan pemeliharaan hal-hal yang sifatnya positif, selain itu juga dilakukan

pembiasaan untuk menciptakan suatu perilaku yang baru dan lebih baik. Diterapkannya lima nilai budaya kerja secara konsisten akan mewujudkan mutu pelayanan pada Kementerian Agama, khususnya di Kabupaten Banyumas.

B. Implikasi

Dalam meningkatkan mutu pelayanan di lingkungan Kementerian Agama Kabupaten Banyumas, lima nilai budaya kerja memiliki implikasi terhadap kinerja seluruh pegawainya. Mulai dari integritas dalam melaksanakan tugas pekerjaan, profesional dalam bekerja, selalu berinovasi pada seluruh layanan di kantornya, bertanggungjawab atas jabatan dan pekerjaan yang dijalankan sesuai dengan aturan yang berlaku, hingga menjadi teladan dalam kehidupan bermasyarakat dan beragama. Dari implementasi lima nilai budaya kerja ini, maka secara langsung berimplikasi pada seluruh kinerja ASN di lingkungan Kementerian Agama Kabupaten Banyumas. Bahkan bisa berimplikasi juga pada pengguna layanan.

C. Saran

Penelitian ini, tentunya masih banyak terdapat kekurangan. Dengan demikian, penulis tidak menutup diri untuk mendapatkan saran dari seluruh pembaca. Bagi peneliti selanjutnya yang akan melaksanakan penelitian serupa, penulis memberikan saran untuk lebih dalam mengkaji dan mengungkap terkait implementasi lima nilai budaya kerja dan pengaruhnya pada sisi kepuasan masyarakat pengguna layanan, sehingga bisa mengungkap dari sisi pengguna layanannya. Bagi Kementerian Agama, khususnya yang ada di Kabupaten Banyumas untuk lebih mengoptimalkan fungsi pengawasan dalam implementasi lima nilai budaya kerja pada setiap unit di bawahnya. Dengan demikian implementasi lima nilai budaya kerja akan bisa dirasakan oleh semua masyarakat secara luas.

DAFTAR PUSTAKA

- A'an. "Meningkatkan Tanggung Jawab Belajar Melalui Layanan Penguasaan Konten." *Journal Bimbingan dan Konseling* 3, no. 3 (2014).
- Abdullah, Burhanuddin. *Budaya Kerja Perbankan*. Jakarta: LP3ES, 2006.
- Adiwiyoto, Anton. *Melatih Anak Bertanggung Jawab*. Jakarta: Mitra Utama, 2001.
- Aithal, P. S., dan Shubhrajyotsna Aithal. "Management of ICCT Underlying Technologies Used for Digital Service Innovation." *Nternational Journal of Management, Technology, and Social Sciences (IJMTS)* 4, no. 2 (27 Januari 2020): 10–136.
- Ancok, Djamaludin. *Kepemimpinan dan Inovasi*. Jakarta: Penerbit Erlangga, 2012.
- Astuti. "Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Membangun Budaya Madrasah Yang Kondusif di Madrasah Aliyah Negeri." *El-Idare: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 5, no. 1 (2019): 31–45.
- Atos, Antonius. "Keunggulan Pribadi Tangguh." *Character Building Journal* 3, no. 1 (2006): 16–26.
- Ayunigtyas, Dumilah, Siti Khodijah Parinduri, dan Fitria Aryani Susanti. "Integritas Kepemimpinan Antikorupsi di Sektor Kesehatan." *Integritas : Jurnal Antikorupsi* 4, no. 1 (30 Juni 2018): 1–28. <https://doi.org/10.32697/integritas.v4i1.157>.
- Barrett, Michael, Elizabeth Davidson, Jaideep Prabhu, dan Stephen L. Vargo. "Service Innovation in the Digital Age: Key Contributions and Future Directions." *MIS Quarterly* 39, no. 1 (2015): 135–54.
- Bertot, John, Elsa Estevez, dan Tomasz Janowski. "Universal and Contextualized Public Services: Digital Public Service Innovation Framework." *Government Information Quarterly* 33, no. 2 (1 April 2016): 211–22. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2016.05.004>.
- Bimo, Walgito. *Pengantar Psikologi Umum*. Yogyakarta: Andi offset, 2010.
- Bogdon, Robert C, Biklen, dan Sari Knop. *Qualitative Research For Education: An Introduction to Theory and Methods*. Boston: Allyn and Bacon, 1982.

- Burhanuddin. *Administrasi Manajemen dan Kepemimpinan*. Jakarta: Bumi Aksara, 2000.
- Ciuchita, Robert, Dominik Mahr, dan Gaby Odekerken-Schröder. “‘Deal with It’: How Coping with e-Service Innovation Affects the Customer Experience.” *Journal of Business Research* 103 (1 Oktober 2019): 130–41. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.05.036>.
- Creswell, John W. *Research Design Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif dan Mixed*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2016.
- Daniel, Moehar. *Metode Penelitian Sosial Ekonomi*. Jakarta: Bumi Aksara, 2002.
- Danuri, Muhamad. “Development and Transformation of Digital Technology.” *Infokam XV*, no. II (2019): 116–23.
- Daradjat, Zakiah. *Ilmu Pendidikan Islam*. Jakarta: Bumi Aksara, 1996.
- Endang Komara, “Kompetensi Profesional Pegawai ASN (Aparatur Sipil Negara) di Indonesia,” *Mimbar Pendidikan* 4, no. 1 (2019): 73–84, <https://doi.org/10.17509/mimbardik.v4i1.16971>.
- Endro, Gunardi. “Menyelisik Makna Integritas dan Pertentangannya dengan Korupsi.” *Integritas : Jurnal Antikorupsi* 3, no. 1 (6 Maret 2017): 131–52. <https://doi.org/10.32697/integritas.v3i1.159>.
- Evetts, Julia. “Professionalism: Value and ideology.” *Current Sociology* 61, no. 5–6 (2013): 778–96. <https://doi.org/10.1177/0011392113479316>.
- Fahmi, Irham. *Manajemen Kinerja Teori dan Aplikasi*. Bandung: Alfabeta, 2015.
- Firdaus, Inas Tasya, Melinia Dita Tursina, dan Ali Roziqin. “Transformasi Birokrasi Digital Di Masa Pandemi Covid-19 Untuk Mewujudkan Digitalisasi Pemerintah Indonesia.” *Kybernan: Jurnal Studi Pemerintahan* 4, no. 2 (27 September 2021): 226–39. <https://doi.org/10.35326/kybernan.v4i2.1244>.
- Fleet, David Van, dan Gary Yukl. *Theory and Research on Leadership in Organizations*. California: Palo Alto, 1992.
- Frédérique Six dan Alan Lawton, “Towards a theory of integrity systems: A configurational approach,” *International Review of Administrative Sciences* 79, no. 4 (2013): 639–58, <https://doi.org/10.1177/0020852313501124>.

- Gosling, Mark, dan Heh Jason Huang. "The fit between integrity and integrative social contracts theory." *Journal of Business Ethics* 90, no. SUPPL 3 (2009): 407–17. <https://doi.org/10.1007/s10551-010-0425-1>.
- Gunawan, Imam. *Metode Penelitian Kualitatif: Teori dan Praktik*. Jakarta: Bumi Aksara, 2015.
- Hadiyati, Ernani. "Kreativitas Dan Inovasi Berpengaruh Terhadap Kewirausahaan Usaha Kecil." *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan* 13, no. 1 (30 September 2011): 8–16. <https://doi.org/10.9744/jmk.13.1.8-16>.
- Hardjasoemantri, Koesnadi. *Hukum Tata Lingkungan*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press, 2017.
- Harsono, Hanifah. *Implementasi Kebijakan Dan Politik*. Bandung: PT. Mutiara Sumber Widya, 2002.
- Hasbullah. *Dasar-Dasar Ilmu Pendidikan*. Jakarta: Raja Grafindo Persada, 1999.
- Hasmiati. "Penerapan Lima Nilai Budaya Kerja Kementerian Agama Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Kementerian Agama Kota Parepare." IAIN Parepare, 2019.
- Hawi, Akmal. *Kompetensi Guru Pendidikan Agama Islam*. Jakarta: PT. Rajagrafindo Persada, 2013.
- Hayat. "Peningkatan Kualitas Sumber Daya Manusia Aparatur Pelayanan Publik Dalam Kerangka Undang Undang Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara the Quality Improvement of Human Resources Apparatus Public Serviceswithin the Framework of Law No. 5 of 2014." *Jurnal Kebijakan dan Manajemen PNS* 8, no. 1 (2014): 31–44.
- Hidayat, Nurul. "Metode Keteladanan Dalam Pendidikan Islam." *Ta'allum: Jurnal Pendidikan Islam* 3, no. 2 (2015): 142–43.
- Hidayatullah, M Furqon. *Pendidikan Karakter: Membangun Peradaban Bangsa*. Surakarta: Yuma Pressindo, 2010.
- Hosidin, Hosidin. "Profesionalitas Dan Pengawasan Dalam Mempengaruhi Kinerja Pegawai Dinas Pendidikan Dan Kebudayaan Kabupaten Musi Banyuasin." *Jurnal Ecoment Global : Kajian Bisnis Dan Manajemen* 4, no. 1 (2 Februari 2019): 43–52. <https://doi.org/10.35908/jeg.v4i1.571>.

- Iden, Jon, Tom Roar Eikebrokk, dan Mauricio Marrone. "Process Reference Frameworks as Institutional Arrangements for Digital Service Innovation." *International Journal of Information Management* 54 (1 Oktober 2020): 102150. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102150>.
- Iqbal, Abu Muhammad. *Konsep Pemikiran Al-Ghazali tentang Pendidikan*. Madiun: JAYA STAR NINE, 2013.
- Jia, Ronnie, dan Blaize Horner Reich. "IT Service Climate, Antecedents and IT Service Quality Outcomes: Some Initial Evidence." *The Journal of Strategic Information Systems, Service Management and Engineering in Information Systems Research*, 22, no. 1 (1 Maret 2013): 51–69. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2012.10.001>.
- Johannessen, Jon Arild, Bjørn Olsen, dan Johan Olaisen. "Aspects of innovation theory based on knowledge-management." *International Journal of Information Management* 19, no. 2 (1999): 121–39. [https://doi.org/10.1016/S0268-4012\(99\)00004-3](https://doi.org/10.1016/S0268-4012(99)00004-3).
- Jon Arild Johannessen, Bjørn Olsen, dan Johan Olaisen, "Aspects of innovation theory based on knowledge-management," *International Journal of Information Management* 19, no. 2 (1999): 121–39, [https://doi.org/10.1016/S0268-4012\(99\)00004-3](https://doi.org/10.1016/S0268-4012(99)00004-3).
- Julia Evetts, "Professionalism: Value and ideology," *Current Sociology* 61, no. 5–6 (2013): 778–96, <https://doi.org/10.1177/0011392113479316>.
- Keh, Hean Tat, Thi Tuyet Mai Nguyen, dan Hwei Ping Ng. "The effects of entrepreneurial orientation and marketing information on the performance of SMEs." *Journal of Business Venturing* 22, no. 4 (1 Juli 2007): 592–611. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2006.05.003>.
- Kemendikbud. *Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan nomor 22 tahun 2016, tentang Standar Proses*. Jakarta: Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, t.t.
- Kementerian Agama Kabupaten Banyumas. "Sambutan Kepala Kantor." Diakses 11 April 2023. <https://banyumas.kemenag.go.id/sambutan-kepala-kantor/>.
- Komara, Endang. "Kompetensi Profesional Pegawai ASN (Aparatur Sipil Negara) di Indonesia." *Mimbar Pendidikan* 4, no. 1 (2019): 73–84. <https://doi.org/10.17509/mimbardik.v4i1.16971>.

- Kotter, John P, dan Dan S. Cohen. *The Heart of Change: Real-Life Stories of How People Change Their Organizations*. 1. Cambridge: Harvard Business Press, 2002.
- “KPK ACLC.” Diakses 18 Juni 2021. <https://aclc.kpk.go.id/materi/sikap-antikorupsi/infografis/pengertian-integritas>.
- Kunandar. *Guru Profesional Implementasi Kurikulum Toingkat Satuan Pendidikan (KTSP) dan Sukses Dalam Sertifikasi Guru*. Jakarta: PT Rajagrafindo Persada, 2007.
- Leidner, Dorothy E., dan Timothy Kayworth. “Review: A Review of Culture in Information Systems Research: Toward a Theory of Information Technology Culture Conflict.” *MIS Quarterly* 30, no. 2 (2006): 357–99. <https://doi.org/10.2307/25148735>.
- Lusch, Robert, dan Satish Nambisan. “Service Innovation: A Service-Dominant Logic Perspective.” *MIS Quarterly* 39 (1 Maret 2015): 155–75. <https://doi.org/10.25300/MISQ/2015/39.1.07>.
- Marbun, Nurmiati. “Keteladanan Orang Tua Dalam Pembentukan Karakter Anak Usia 0-6 Tahun.” *Jurnal Teologi Dan Pendidikan Agama Kristen* 3, no. 1 (2021).
- Mardiyah, K., & Setiawati, D. “Penerapan Konseling Kelompok Cognitive Behaviour Modification (CBM) untuk Meningkatkan Tanggung Jawab dalam Belajar Siswa Kelas X-APH (Akomodasi Perhotelan) di SMK Gema 45 Surabaya.” *Jurnal Bimbingan dan Konseling* 4, no. 3 (2014): 1–7.
- Mark Gosling dan Heh Jason Huang, “The fit between integrity and integrative social contracts theory,” *Journal of Business Ethics* 90, no. SUPPL 3 (2009): 407–17, <https://doi.org/10.1007/s10551-010-0425-1>.
- Martak, Marwan N. M. “Analisis Pengaruh Profesionalisme Dan Komitmen Organisasi Terhadap Prestasi Kerja Melalui Kepuasan Kerja pada Auditor Kantor Akuntan Publik di Surabaya.” *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Airlangga* 25, no. 1 (1 April 2015). <https://doi.org/10.20473/jeba.V25I12015.%p>.
- Mayasari, I., Wiadi, I., Maharani, A. and Pramono, R. “Penerapan Nilai Integritas dan Perspektif Gender dalam Perilaku Beretika.” *Jurnal Bisnis Dan Ekonomi Kinerja* 16, no. 2 (2012).

- Maxwell, Joseph. *Qualitative research design: An interactive approach*, 2012.
- Mayasari, I., Wiadi, I., Maharani, A. and Pramono, R. “Penerapan nilai integritas dan perspektif gender dalam perilaku beretika.” *Jurnal Bisnis dan Ekonomi Kinerja* 16, no. 2 (2012): 153–79.
- Miles, Matthew B, A Michael Huberman, dan Johnny Saldana. *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook*. Thousand Oaks, California: SAGE Publications, 2014.
- Moleong, Lexy J. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2012.
- Montero Guerra, José Manuel, Ignacio Danvila-del-Valle, dan Mariano Méndez Suárez. “The impact of digital transformation on talent management.” *Technological Forecasting and Social Change* 188, no. June 2022 (2023). <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2022.122291>.
- Mudjiono, Dimiyati dan. *Belajar dan Pembelajaran*. Jakarta: Rineka Cipta, 2012.
- Mudlofir, Ali. *Pendidik Profesional*. Jakarta: Rajawali Pers, 2013.
- Mufidayati, Kurniasih, dan Vinny Indah Adyanti. “Public Service Innovation of Network Documentation and Law Information System (Jdih) in South Tangerang City.” *Proceedings of The International Conference on Social Sciences (ICSS)* 1, no. 1 (31 Januari 2018). <https://jurnal.umj.ac.id/index.php/icoss/article/view/2326>.
- Muluk, Khairu. *Knowledge Management*. Malang: Bayumedia Publishing, 2008.
- Murni Juliasni Sibagariang dan Susi Andriani, “Excellent Service and Public Relations Strategy of Pt. Ace Hardware in the Era of Society 5.0,” *Journal of Humanities, Social Sciences and Business (Jhssb)* 1, no. 4 (2022), <https://doi.org/10.55047/jhssb.v1i4.228>.
- Palwe, Ms Harsha. “Digitalization in performance management system.” *International Journal of Advances in Engineering and Management (IJAEM)* 3, no. 6 (2021): 49. <https://doi.org/10.35629/5252-03064951>.
- Pasolong, H. *Teori Administrasi Publik*. Bandung: Alfabeta, 2008.
- Patel, Suresh. *The Global Quality Management System: Improvement Through Systems Thinking*. Francis: CRC Press, 2016.

- Priansa, Donni Juni. *Manajemen Pelayanan Prima: Fokus pada Organisasi Publik dan Peningkatan Kualitas Aparatur*. Bandung: Alfabeta, 2017.
- Purhantara, Wahyu. *Metode Penelitian Kualitatif untuk Bisnis*. Yogyakarta: Graha Ilmu, 2010.
- Purwadarminta. *Kamus Besar Bahasa Indonesia*. Jakarta: Balai Pustaka, 2007.
- Ratminto, dan Atik Septi Winarsih. *Manajemen Pelayanan: Pengembangan Model Konseptual, Penerapan Citizen's Charter dan Standar Pelayanan Minimal*. XV. Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2018.
- Said, M. Mas'ud. *Birokrasi di Negara Birokratis*. Malang: UMM Press, 2007.
- Savira, Amelia. "Pengaruh Budaya Kerja Dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai di Kementerian Agama Kabupaten Jember." UIN Kiai Haji Achmad Siddiq, 2022.
- Savitri, Astrid. *Revolusi Industri 4.0: Mengubah Tantangan Menjadi Peluang di Era Disrupsi 4.0*. Yogyakarta: Penerbit Genesis, 2019.
- Schwab, Klaus. *The Fourth Industrial Revolution*. Geneva: World Economic Forum, 2016.
- Sibagariang, Murni Juliasni, dan Susi Andriani. "Excellent Service and Public Relations Strategy of Pt. Ace Hardware in the Era of Society 5.0." *Journal of Humanities, Social Sciences and Business (Jhssb)* 1, no. 4 (2022): 15–30. <https://doi.org/10.55047/jhssb.v1i4.228>.
- Siebel, Thomas M. *Digital Transformation: Survive and Thrive in an Era of Mass Extinction*. RosettaBooks, 2019.
- Silaban, Armin Antoni. "Implementasi Sistem *e-Government* pada Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Riau." Universitas Islam Riau, 2019.
- Simorangkir. *Etika : Bisnis, Jabatan, Dan Perbankan*. Jakarta: Rineka Cipta, 2003.
- Six, Frédérique, dan Alan Lawton. "Towards a theory of integrity systems: A configurational approach." *International Review of Administrative Sciences* 79, no. 4 (2013): 639–58. <https://doi.org/10.1177/0020852313501124>.
- Smith, David Woodruff. *Husserl*. London: Routledge, 2007.

- Sofianto, Arif. "Inovasi Manajemen Pemerintahan Berbasis Aplikasi Digital di Provinsi Jawa Tengah." *Matra Pembaruan: Jurnal Inovasi Kebijakan* 3, no. 2 (1 November 2019): 99–108. <https://doi.org/10.21787/mp.3.2.2019.99-108>.
- Sri-Redjeki, D. P., Heridiansyah, J. "Memahami Sebuah Konsep Integritas." *Jurnal STIE Semarang* 5, no. 3 (2013): 1–14.
- Sudarmanto. *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM: Teori, Dimensi Pengukuran, dan Implementasi dalam Organisasi*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2018.
- Sugiyono. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R & D*. Bandung: Alfabeta, 2014.
- Sukiat. "Tanggung jawab dan pengukurannya penelitian mengenai berbagai dimensi tanggung jawab dan pengukurannya pada mahasiswa Universitas Indonesia." Disertasi, Universitas Indonesia, 1993. <https://lib.ui.ac.id/file?file=pdf/abstrak-20299218.pdf>.
- Sungkowo, Edi. Data Wawancara Observasi Pendahuluan, 27 Januari 2022.
- Susanto. *60 Management Gems*. Jakarta: Kompas, 2010.
- Syarnubi. "Profesionalisme Guru Pendidikan Agama Islam dalam Membentuk Religiusitas Siswa Kelas IV di SDN 2 Pengarayan." *Tadrib: Jurnal Pendidikan Agama Islam* 5, no. 1 (2019): 92.
- Tamam, Badrut. "Strategi Humas dalam Internalisasi Lima Nilai Budaya Kerja Kementerian Agama di PTKI Kalimantan Timur." *Jieman: Journal of Islamic Educational Management* 2, no. 2 (2020): 87–104. <https://doi.org/10.35719/jieman.v2i2.31>.
- Thontowi, Zulkifli Syauqi. "Implementasi Lima Nilai Budaya Kerja Kementerian." *Fikrotuna; Jurnal Pendidikan dan Manajemen Islam* 9, no. 1 (2019).
- U c u. "Implementasi Kebijakan Reformasi Birokrasi dalam Penguatan Aparatur Sipil Negara di Kementerian Agama Republik Indonesia." *VISIONER: Jurnal Pemerintahan Daerah di Indonesia* 11, no. 1 (2020): 75–90. <https://doi.org/10.54783/jv.v11i1.185>.

Ulfa, Dinia. “Meningkatkan Tanggung Jawab Belajar dengan Layanan Konseling Individu Berbasis *Self Management* Pada Siswa Kelas XI di SMK N 1 Pematang Tahun Pelajaran 2013/2014.” UNNES, 2014.

Yelvita, Feby Sri. “Penggunaan Sistem Informasi Elektronik Kinerja (SIEKA) Oleh Pegawai Negeri Sipil di Kementerian Agama Kota Pekanbaru.” UIN Suska Riau, 2022.

Yumni, Auffah. “Keteladanan Nilai Pendidikan Islam yang Teraplikasikan.” *Nizhamiyah* 9, no. 1 (24 Mei 2019). <https://doi.org/10.30821/niz.v9i1.424>.

Zainuri, Ahmad. “Strategi Penerapan Lima Nilai Budaya Kerja di Kementerian Agama Menuju Pelayanan Prima.” *Medina-Te : Jurnal Studi Islam* 12, no. 1 (2016): 1–14. <https://doi.org/10.19109/medinate.v12i1.1142>.



DAFTAR RIWAYAT HIDUP



A. Identitas Diri

Nama : IBNU ASADDUDIN
 Tempat/Tanggal Lahir : Banyumas, 3 Juli 1972
 NIP. : 197207031993031005
 Pangkat/Golongan : Pembina Tingkat I / IV b
 Jabatan : Kakankemenag Kabupaten Banyumas
 Alamat Rumah : RT 3/15 Teluk P Selatan Banyumas
 Alamat Kantor : Jl. DI Panjaitan Purwokerto
 No Telpon : 081225666942
 E-Mail : dk1h1tfvmhbpk@gmail.com

B. Riwayat Pendidikan

- a. MI Al Fatah Purwodadi lulus 1985
- b. MTs Negeri Purwokerto Lulus Tahun 1988
- c. PGA Negeri Purwokerto Lulus Tahun 1991
- d. S1 IAIN Walisongo Fakultas Tarbiyah Purwokerto Lulus Tahun 2000
- e. S2 UNY Yogyakarta Lulus Tahun 2012
- f. S3 UIN Prof.K.H. Saifuddin Zuhri Purwokerto

C. Riwayat Pekerjaan

- a. Staf Seksi Pendai Kandepag Kab Banyumas 1993-1997
- b. GPAI SMP 2 Kalibagor 1997-1998
- c. Guru MTS MANU 1 Kembaran 1998-2008
- d. Kepala MIN Karang Sari 2008-2009
- e. Kasi PK Pontren Kandepag Kab Banyumas 2009-2010
- f. Kasi Penamas Kankemenag Kab Banyumas 2010-2012
- g. Kasi Mapenda Kankemenag Kab Banyumas 2012-2019
- h. Kasubbag TU Kankemenag Kab Banyumas 2019-2022
- i. Kakankemenag Kab Kebumen 2022-2023
- j. Kakankemenag Kab Banyumas 2023 sampai sekarang

D. Penghargaan

Satyalancana Karya Satya 20 (dua puluh) tahun 2022

E. Pengalaman Organisasi

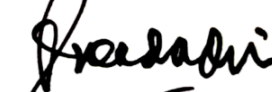
- a. Ketua Penanggulangan Kemiskinan Kelurahan Bantarsoka 2005-2007
- b. Ketua Badan Keswadayaan Masyarakat Kab Banyumas 2007-2009
- c. Ketua KPRI Barokaturrohim 2009-2022
- d. Pengurus LAZIZNU Kab Banyumas 2015 sd Sekarang
- e. Ketua Koperasi Taxi Banyumas 2017-2022
- f. Pengurus MUI Kab Kebumen 2022-2023
- g. Ketua Badan Kesejahteraan Masjid Kebumen 2022-2023
- h. Pengurus MUI Kab Banyumas 2022 sd Sekarang
- i. Ketua Badan Kesejahteraan Masjid 2023 sd sekarang
- j. Pengurus Komunitas OFROAD Banyumas 2019 sd sekarang

F. Karya Tulis Ilmiah

1. Implementasi Kebijakan Keagamaan di Indonesia Dalam Konteks Sejarah dan Dinamikanya. <https://ijsrm.net/index.php/ijsrm/article/view/3812>
2. Relevansi Pemikiran KH. Hasyim Asyari Terhadap Pendidikan Agama Islam di Era 4.0. <https://ejournal.unisnu.ac.id/JPIT/article/view/2060>

Purwokerto, 14 April 2023

Hormat Kami



IBNU ASADDUDIN

PROF. K.H. SAIFUDDIN