

## **Strategi Penerapan Lima Nilai Budaya Kerja di Kementerian Agama Menuju Pelayan Prima**

**Ahmad Zainuri**

Program Pascasarjana

Universitas Islam Negeri Raden Fatah Palembang

E-mail: ahmadzainuri\_uin@radenfatah.ac.id

### **Abstract**

Work culture is a philosophy as values into the nature, customs, and Work culture was a philosophy as values that became the nature, habits, and the driving force that was owned by every individual in the working environment of an organization. If it was associated with the organization, especially in the Ministry of Religion, the work culture showed how the values of work culture internalized by certain means (vehicle), so that people could feel the excellent service from government organizations of Religion Ministry.

**Keywords:** Application, Work Culture, Service, Excellent

### **Abstrak**

Budaya kerja merupakan falsafah sebagai nilai-nilai yang menjadi sifat, kebiasaan, dan kekuatan pendorong yang dimiliki bersama oleh setiap individu dalam lingkungan kerja suatu organisasi. Jika dikaitkan dengan organisasi, khususnya di Kementerian Agama, maka budaya kerja menunjukkan bagaimana nilai-nilai budaya kerja diinternalisasikan dengan menggunakan sarana (*vehicle*) tertentu, sehingga masyarakat dapat merasakan pelayanan yang prima (*excellent service*) dari organisasi pemerintah Kementerian Agama tersebut.

**Kata Kunci:** Penerapan, Budaya Kerja, Pelayanan, Prima.

Diskursus tentang budaya kerja akan selalu terkait dengan adat kebiasaan, agama, norma dan kaidah yang menjadi keyakinan dan kebiasaan dalam perilaku kerja atau organisasi. Para ahli manajemen organisasi melihat budaya kerja merupakan sekumpulan pola perilaku yang melekat secara keseluruhan pada diri setiap individu dalam sebuah organisasi (Nawawi, 2003: 65). Karena itu, membangun budaya kerja berarti juga meningkatkan dan mempertahankan sisi-sisi positif, serta berupaya membiasakan (*habituating process*) pola perilaku kerja agar tercipta suatu bentuk baru yang lebih baik.

Menurut Triguno budaya kerja adalah suatu falsafah yang didasari oleh pandangan hidup sebagai nilai-nilai yang menjadi sifat, kebiasaan, dan kekuatan pendorong, yang kemudian membudaya dalam kehidupan suatu kelompok masyarakat atau organisasi yang tercermin dari sikap menjadi perilaku, kepercayaan, cita-cita, pendapat dan tindakan yang terwujud sebagai kerja atau bekerja (Triguno, 2001:13).

Dengan demikian, budaya kerja secara *inherent* berhubungan perilaku dan kerangka psikologis untuk meningkatkan efisiensi kerja yang terbentuk akibat adanya kerjasama antar manusia. Hal ini sejalan dengan pernyataan Taliziduhu Ndraha bahwa budaya kerja merupakan sekelompok pikiran dasar atau program mental yang dapat dimanfaatkan untuk meningkatkan efisiensi kerja dan kerjasama manusia yang dimiliki oleh suatu golongan masyarakat (Ndraha, 2003: 80). Leboh jauh, Osborn dan Plastrik mengungkapkan bahwa budaya kerja adalah seperangkat perilaku perasaan dan kerangka psikologis yang terinternalisasi sangat mendalam dan dimiliki bersama oleh anggota organisasi (Osborn, 2002: 252).

Dalam konteks lima nilai budaya kerja di Kementerian Agama, yaitu; integritas, profesionalitas, inovasi, tanggung jawab, dan keteladanan (Kementerian Agama RI, 2014), merupakan hal yang penting ketika dihadapkan pada upaya peningkatan kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) di Kementerian Agama. Sebab itu, nilai budaya kerja merupakan faktor yang dapat memberi pengaruh terhadap munculnya perilaku sosial. Pegawai dengan *affective commitment* yang tinggi memiliki kedekatan emosional yang erat terhadap organisasi. Hal ini berarti bahwa individu tersebut akan memiliki motivasi dan keinginan untuk berkontribusi secara berarti terhadap organisasi. Budaya kerja di organisasi memiliki tujuan untuk mengubah sikap dan perilaku SDM yang ada agar dapat meningkatkan produktivitas kerja untuk menghadapi berbagai tantangan di masa yang akan datang. Budaya organisasi dapat dibentuk oleh mereka yang terlibat dengan organisasi dengan mengacu pada etika organisasi, peraturan kerja, dan struktur organisasi. Bersama-sama dengan struktur organisasi, budaya organisasi membentuk dan mengendalikan perilaku organisasi dan perilaku pegawainya.

Berdasarkan pemikiran inilah, tulisan ini berupaya membahas strategi penerapan lima nilai budaya kerja di Kementerian Agama menuju pelayanan prima. Untuk itu, tulisan ini bertujuan untuk mengungkapkan implementasi lima nilai budaya kerja di Kementerian Agama dan sekaligus memberikan pelayanan prima, baik secara internal organisasi Kementerian Agama sendiri maupun secara eksternal bagi masyarakat umum (publik).

### **Nilai-Nilai Budaya Kerja di Kementerian Agama**

Budaya kerja adalah suatu falsafah yang didasari oleh pandangan hidup sebagai nilai-nilai yang menjadi sifat, kebiasaan dan kekuatan pendorong yang telah membudaya dalam kehidupan suatu organisasi atau pemerintahan. Sebagai PNS di lingkungan Kementerian Agama kita menyambut baik lima nilai budaya kerja yang telah diluncurkan oleh Menteri Agama (Menag) Lukman Hakim Saifuddin pada tahun 2015 lalu, yaitu; integritas, profesional, inovasi, tanggung jawab, dan keteladanan (Kementerian Agama RI 2014). Untuk lebih jelasnya lima nilai budaya di Kementerian Agama dapat diuraikan sebagai berikut; *Pertama*, integritas. Integritas dimaknai sebagai keselarasan antara hati, pikiran, perkataan, dan perbuatan yang baik dan benar. Indikator positif integritas ini dapat dilihat, yaitu; 1). Bertekad dan berkemauan untuk berbuat yang baik dan benar; 2). Berpikiran positif, arif, dan bijaksana dalam melaksanakan tugas dan fungsi; 3). Mematuhi peraturan perundang-undangan yang berlaku; dan 4). Menolak korupsi, suap, atau gratifikasi. Sedangkan indikator negatif, yaitu; 1). Melanggar sumpah dan janji pegawai/jabatan; 2).

Melakukan perbuatan rekayasa atau manipulasi; dan 3). Menerima pemberian dalam bentuk apapun di luar ketentuan.

Sesungguhnya bila merujuk pada ajaran Islam, sebetulnya tidak sedikit ayat al-Qur'an yang menuntun manusia agar memiliki perilaku yang berintegritas (berbuat baik). Di antaranya, dalam surat al-Qasash ayat 77; *Dan carilah pada apa yang telah dianugerahkan Allah kepadamu (kebahagiaan) negeri akhirat, dan janganlah kamu melupakan bahagianmu dari (kenikmatan) duniawi dan berbuat baiklah (kepada orang lain) sebagaimana Allah telah berbuat baik, kepadamu, dan janganlah kamu berbuat kerusakan di (muka) bumi. Sesungguhnya Allah tidak menyukai orang-orang yang berbuat kerusakan*". Kemudian dalam surat al-Lukman ayat 2-5, Allah Swt juga berfirman: *"Inilah ayat-ayat al-Quran yang mengandung hikmat. Menjadi petunjuk dan rahmat bagi orang-orang yang berbuat kebaikan. (yaitu) orang-orang yang mendirikan shalat, menunaikan zakat dan mereka yakin akan adanya negeri akhirat. Mereka itulah orang-orang yang tetap mendapat petunjuk dari Tuhannya dan mereka itulah orang-orang yang beruntung"*.

**Kedua**, profesional. Profesional diartikan bekerja secara disiplin, kompeten, dan tepat waktu dengan hasil terbaik. Profesionalitas mencerminkan kompetensi dan keahlian. Dengan demikian, PNS dilingkungan Kementerian Agama bisa terus meningkatkan profesionalitas mereka, sehingga dapat mengemban amanahnya dengan baik guna memperoleh proses dan hasil yang optimal. Indikator positif profesional ini dapat dilihat dari; 1). Melakukan pekerjaan sesuai kompetensi jabatan; 2). Disiplin dan bersungguh-sungguh dalam bekerja; 3). Melakukan pekerjaan secara terukur; 4). Melaksanakan dan menyelesaikan tugas tepat waktu; dan 5). Menerima *reward and punishment* sesuai dengan ketentuan. Sedangkan indikator negatif, yaitu; 1). Melakukan pekerjaan tanpa perencanaan yang matang; 2). Melakukan pekerjaan tidak sesuai dengan tugas dan fungsi; 3). Malas dalam bekerja; dan 4). Melakukan pekerjaan dengan hasil yang tidak sesuai dengan standar.

Dalam al-Qur'an, profesionalisme (kerja keras) sebagai nilai budaya kerja telah pula dijelaskan dalam surat al-Jumu'ah ayat 10, yakni; *"Apabila Telah ditunaikan shalat, Maka bertebaranlah kamu di muka bumi; dan carilah karunia Allah dan ingatlah Allah banyak-banyak supaya kamu beruntung"*. Kemudian dalam surat az-Zumar ayat 39, juga Allah Swt berfirman; *"Katakanlah: "Hai kaumku, Bekerjalah sesuai dengan keadaanmu, Sesungguhnya Aku akan bekerja (pula), maka kelak kamu akan mengetahui"*.

**Ketiga**, inovasi. Inovasi dapat diartikan menyempurnakan yang sudah ada dan mengkreasi hal baru yang lebih baik. Dalam praktiknya terkadang dalam bekerja kita terjebak pada rutinitas; datang, absen, kerja, dan pulang. Akibatnya banyak pegawai kita yang kerjanya monoton. Maka nilai inovasi diperlukan untuk melakukan hal-hal baru yang bermanfaat bagi masyarakat. Indikasi positif inovasi adalah; 1). Selalu melakukan penyempurnaan dan perbaikan berkala dan berkelanjutan; 2). Bersikap terbuka dalam menerima ide-ide baru yang konstruktif; 3). Meningkatkan kompetensi dan kapasitas pribadi; 4). Berani mengambil terobosan dan solusi dalam memecahkan masalah; 5). Memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi dalam bekerja secara efektif dan efisien. Semnetara itu, indikasi negatif dapat dilihat sebagai berikut; 1). Merasa cepat puas

dengan hasil yang dicapai; 2). Bersikap apatis dalam merespons kebutuhan stakeholder dan user; 3). Malas belajar, bertanya, dan berdiskusi; dan 4). Bersikap tertutup terhadap ide-ide pengembangan.

Dalam ayat suci al-Qur'an juga Allah Swt telah memerintah manusia untuk menumbuhkan budaya bekerja yang bersifat inovatif. Misalnya, dalam surat Yunus ayat 101; *"Katakanlah: "Perhatikanlah apa yaag ada di langit dan di bumi. tidaklah bermanfaat tanda kekuasaan Allah dan rasul-rasul yang memberi peringatan bagi orang-orang yang tidak beriman".*

**Keempat**, tanggung jawab. Tanggung jawab dapat diartikan bekerja secara tuntas dan konsekuen terhadap semua pekerjaan. Indikator positif tanggung jawab dapat dilihat dari; 1). Menyelesaikan pekerjaan dengan baik dan tepat waktu; 2). Berani mengakui kesalahan, bersedia menerima konsekuensi, dan melakukan langkah-langkah perbaikan; 3). Mengatasi masalah dengan segera; 4). Komitmen dengan tugas yang diberikan. Sedangkan indikator negatifnya adalah; 1). Lalai dalam melaksanakan tugas; 2). Menunda-nunda dan/atau menghindar dalam melaksanakan tugas; 3). Selalu merasa benar dan suka menyalahkan orang lain; 4). Menolak resiko atas hasil pekerjaan; 5). Memilih-milih pekerjaan sesuai dengan keinginan pribadi; dan 6). Menyalahgunakan wewenang dan tanggung jawab.

Dalam al-Qur'an juga telah diperintahkan Allah Swt untuk melaksanakan pekerjaan secara bertanggung jawab. Dalam surat al-Hasr ayat 18, Allah Swt berfirman: *"Hai orang-orang yang beriman, bertakwalah kepada Allah dan hendaklah setiap diri memperhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari esok (akhirat); dan bertakwalah kepada Allah, Sesungguhnya Allah Maha mengetahui apa yang kamu kerjakan".* Dalam surat al-Anfal ayat 27; *"Hai orang-orang yang beriman, janganlah kamu mengkhianati Allah dan Rasul (Muhammad) dan (juga) janganlah kamu mengkhianati amanat-amanat yang dipercayakan kepadamu, sedang kamu Mengetahui".* Kemudian dalam surat al-Mudatsir ayat 28 dijelaskan; *"Tiap-tiap diri bertanggung jawab atas apa yang telah diperbuatnya".*

**Kelima**, keteladanan. Keteladanan dimaknai menjadi contoh yang baik bagi orang lain. Kementerian Agama yang tugas pokoknya mengurus tentang agama selalu dijadikan teladan dan contoh. Masyarakat akan selalu menilai, mulai dari pekerjaan, cara bicara, cara berpakaian dan semuanya. Indikator positif dapat dilihat dari; 1). Berakhlak terpuji; 2). Memberikan pelayanan dengan sikap yang baik, penuh keramahan, dan adil; 3). Membimbing dan memberikan arahan kepada bawahan dan teman sejawat; 4). Melakukan pekerjaan yang baik dimulai dari diri sendiri. Sedangkan indikator negatif berupa; 1). Berakhlak tercela; 2). Melayani dengan seadanya dan sikap setengah hati; 3). Memperlakukan orang berbeda-beda secara subjektif; 4). Melanggar peraturan perundang-undangan; dan 5). Melakukan pembiaran terhadap bentuk pelanggaran.

Nilai budaya kerja keteladanan ini dalam ajaran Islam disebut akhlak. Dalam al-Qur'an telah dijelaskan betapa pentingnya nilai-nilai akhlak dalam kehidupan manusia, seperti dalam surat al-Ahzab ayat 21; *"Sesungguhnya telah ada pada (diri) Rasulullah itu*

*suri teladan yang baik bagimu (yaitu) bagi orang yang mengharap (rahmat) Allah dan (kedatangan) hari kiamat dan dia banyak menyebut Allah”*. Dalam surat Ali-Imran ayat 31; *“Katakanlah: "Jika kamu (benar-benar) mencintai Allah, ikutilah aku, niscaya Allah mengasihi dan mengampuni dosa-dosamu. Allah Maha Pengampun lagi Maha Penyayang”*. Kemudian dalam surat an-Nahl ayat 90 juga dijelaskan; *“Sesungguhnya Allah menyuruh (kamu) berlaku adil dan berbuat kebajikan, memberi kepada kaum kerabat, dan Allah melarang dari perbuatan keji, kemungkaran dan permusuhan. dia memberi pengajaran kepadamu agar kamu dapat mengambil pelajaran”*.

Bila kita melihat lima nilai budaya kerja di Kementerian Agama ini memang sangat ideal dan sejalan dengan program Presiden Joko Widodo terkait dengan revolusi mental. Hal ini karena lima nilai tersebut akan menjadi acuan bersama setiap pegawai di Kementerian Agama mulai dari atasan hingga bawahan. Nantinya akan ada *reward and punishment* dalam menjalankan nilai-nilai tersebut. “Nilai-nilai yang kita rumuskan, bukanlah yang datang begitu saja. Tapi prosesnya ini *bottom up*. Jadi melalui pemetaan dengan melibatkan, tidak hanya eselon, tapi juga guru-guru, beberapa kanwil di daerah, dan juga proses diskusi, sehingga terjadilah perumusan lima nilai itu,” ([www.kemenag.go.id](http://www.kemenag.go.id)).

Memang tidak mudah menerapkan lima budaya kerja di Kementerian Agama sebab selama ini persoalan birokrasi (budaya kerja organisasi) ibarat “menegakkan benang basah”. Seperti diungkapkan Eko Prasojito bahwa persoalan birokrasi di Indonesia sangatlah kompleks, terbentang dari masalah mengubah kultur birokrasi yang tidak berintegritas, tumpang tindih peraturan perundang-undangan, struktur organisasi yang gemuk dan boros, proses bisnis pemerintahan yang lamban dan tidak efisien, sumber daya manusia yang tak kompeten dan tak profesional, penyakit korupsi, kolusi, dan nepotisme, hingga persoalan pelayanan kepada publik yang tak responsif dan tak akuntabel ([Kompas.com](http://Kompas.com)).

Masalah birokrasi dan budaya kerja tak lepas dari sorotan banyak pihak yang masih jauh api dari panggung. Dalam survei *Political Economic Risk Consultancy* pada 2012, Indeks Efisiensi Pemerintahan di Indonesia adalah 8,37 (dari skor 1 terbaik dan 10 terburuk), Indeks Keefektifan Pemerintahan di Indonesia pada 2013 menurut Forum Ekonomi Dunia adalah 42 (dari skala 1 terburuk hingga 100 terbaik), Indeks Persepsi Korupsi menurut IT pada 2013 adalah 32 (dari skala 1 terburuk dan hingga 100 terbaik), sementara untuk kemudahan berbisnis pada 2014 menurut Bank Dunia berada pada peringkat ke-120 ([Kompas.com](http://Kompas.com)).

Semua permasalahan yang telah melilit budaya kerja sistem birokrasi ini, khususnya di Kementerian Agama memang tantangan yang berat untuk menerapkan lima budaya kerja tersebut. Namun niat memperbaiki birokrasi, budaya kerja, dan mental SDM adalah hal yang sangat mulia dan berharap akan adanya perubahan birokrasi (budaya) yang transformatif. Hal ini sesuai dengan Peraturan Menteri PAN dan RB Nomor 39 Tahun 2012 tentang Pedoman Pengembangan Budaya Kerja telah jelas memberikan pemahaman akan pentingnya perubahan pola pikir dan budaya kerja dalam konteks reformasi birokrasi yang menjadi sebuah pertarungan besar bagi bangsa Indonesia.

Selain itu, sesuai dengan diamanatkan dalam *Grand Design* Reformasi Birokrasi 2010-2025. Dalam *Grand Design* Reformasi Birokrasi, budaya kerja dipahamkan sebagai *culture set*. Secara sederhana budaya kerja diartikan sebagai cara pandang seseorang dalam memberi makna terhadap “kerja”. Dengan demikian budaya kerja diartikan sebagai sikap dan perilaku individu dan kelompok yang didasari atas nilai-nilai yang diyakini kebenarannya dan telah menjadi sifat serta kebiasaan dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan sehari-hari. Pada praktiknya, budaya kerja diturunkan dari budaya organisasi. Budaya kerja merupakan suatu komitmen organisasi, dalam upaya membangun sumber daya manusia, proses kerja, dan hasil kerja yang lebih baik.

Budaya kerja tumbuh menjadi mekanisme kontrol, mempengaruhi cara pegawai berinteraksi dengan para pemangku kepentingan di luar organisasi. Perubahan budaya kerja berpengaruh pada perubahan perilaku pegawai dalam organisasi tersebut. Perubahan budaya kerja berlaku dari tingkat tertinggi, hingga satuan terkecil dalam organisasi pemerintahan di Kementerian Agama. Keberhasilan dalam mengembangkan dan menumbuhkembangkan budaya kerja sangat ditentukan oleh perilaku pimpinan di Kementerian Agama. Dalam pengembangan budaya organisasi, hampir selalu dipastikan bahwa pimpinan menjadi agen perubahan (*change agent*). Sebagai agen perubahan, salah satu kontribusi signifikan yang diharapkan adalah berperan sebagai panutan (*role model*).

### **Penerapan Lima Nilai Budaya Kerja Menuju Pelayanan Prima**

Setidaknya terdapat empat tugas dan fungsi yang musti dikelola oleh Kementerian Agama, yaitu peningkatan kualitas kehidupan beragama; peningkatan kualitas kerukunan umat beragama; peningkatan kualitas pendidikan agama, pendidikan keagamaan, serta madrasah dan perguruan tinggi agama; dan peningkatan kualitas penyelenggaraan ibadah haji.

Tugas dan fungsi yang diemban Kementerian Agama ini tentu tidaklah mudah, tetapi perlu adanya budaya kerja seluruh aparturnya. Untuk memperbaiki budaya kerja yang baik membutuhkan waktu bertahun-tahun untuk merubahnya. Maka itu perlu adanya pembenahan-pembenahan yang dimulai dari sikap dan tingkah laku pemimpinnya kemudian diikuti para bawahannya, terbentuknya budaya kerja diawali tingkat kesadaran pemimpin atau pejabat yang ditunjuk di mana besarnya hubungan antara pemimpin dengan bawahannya. Sehingga akan menentukan suatu cara tersendiri apa yang dijalankan dalam perangkat satuan kerja atau organisasi. Dalam hal ini budaya kerja terbentuk dalam satuan kerja atau organisasi itu berdiri, artinya pembentukan budaya kerja terjadi ketika lingkungan kerja atau organisasi belajar dalam menghadapi permasalahan, baik yang menyangkut masalah organisasi (Amnuhai, 2003:76).

Kesuksesan budaya kerja di lingkungan Kementerian Agama bermula dari adanya disiplin menerapkan lima nilai budaya kerja. Konsistensi dalam menerapkan budaya kerja ini dalam setiap tindakan, penegakan aturan dan kebijakan akan mendorong munculnya kondisi keterbukaan, yaitu keadaan yang selalu jauh dari prasangka negatif karena segala sesuatu disampaikan melalui fakta dan data yang akurat (informasi yang benar). Selanjutnya, situasi yang penuh dengan keterbukaan akan meningkatkan komunikasi

horizontal dan vertikal, membina hubungan personal baik formal maupun informal diantara jajaran manajemen. Sehingga tumbuh sikap saling menghargai.

Pada gilirannya setelah interaksi lintas sektoral dan antar aparaturnya semakin baik akan menyuburkan semangat kerjasama dalam wujud saling koordinasi manajemen, menjaga kekompakkan manajemen, mendukung dan mengamankan setiap keputusan manajemen, serta saling mengisi dan melengkapi. Hal inilah yang menjadi tujuan bersama dalam rangka membentuk budaya kerja. Pada prinsipnya fungsi budaya kerja bertujuan untuk membangun keyakinan Sumber Daya Manusia atau menanamkan nilai-nilai tertentu yang melandasi atau mempengaruhi sikap dan perilaku yang konsisten serta komitmen membiasakan suatu cara kerja di lingkungannya. Dengan adanya suatu keyakinan dan komitmen kuat merefleksikan membiasakan kerja berkualitas, sesuai standar, atau sesuai ekspektasi pelanggan, efektif atau produktif dan efisien.

Tujuan fundamental budaya kerja adalah untuk membangun Sumber Daya Manusia seutuhnya agar setiap orang sadar bahwa mereka berada dalam suatu hubungan sifat peran pelanggan, pemasok dalam komunikasi dengan orang lain secara efektif dan efisien serta menggembarakan. Budaya kerja berupaya mengubah komunikasi tradisional menjadi perilaku manajemen modern. Sehingga tertanam kepercayaan dan semangat kerjasama yang tinggi serta disiplin.

Dengan membiasakan kerja berkualitas, sehingga hasilnya sesuai dengan standar atau kualifikasi yang telah ditentukan. Jika hal ini dapat terlaksana dengan baik atau membudaya dalam diri pegawai, sehingga pegawai tersebut memberikan nilai tambah bagi orang lain dan organisasi. Selain itu, jika pekerjaan yang dilakukan pegawai dapat dilakukan dengan benar sesuai prosedur atau ketentuan yang berlaku, berarti pegawai dapat bekerja efektif dan efisien.

Melaksanakan budaya kerja mempunyai arti yang sangat mendalam, karena akan merubah sikap dan perilaku Sumber Daya Manusia untuk mencapai produktivitas kerja yang lebih tinggi dalam menghadapi tantangan masa depan. Di samping itu masih banyak lagi manfaat yang muncul seperti kepuasan kerja meningkat, pergaulan yang lebih akrab, disiplin meningkat, pengawasan fungsional berkurang, pemborosan berkurang, tingkat absensi menurun, terus ingin belajar, ingin memberikan terbaik bagi organisasi, dan lain-lain. Berdasarkan pandangan mengenai manfaat budaya kerja, dapat ditarik suatu deskripsi sebenarnya bahwa manfaat budaya kerja adalah untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia, kualitas hasil kerja, kuantitas hasil kerja sehingga sesuai yang diharapkan.

Kementerian Agama berkomitmen agar lima nilai budaya kerja akan menjadi ruh dan jiwa yang menggerakkan aparaturnya untuk menjalankan tugas dan fungsinya (tupoksi) dengan baik. Pada konteks inilah kemudian *positioning* dari langkah-langkah untuk menginternalisasikan nilai-nilai integritas, profesionalitas, inovatif, tanggung jawab, dan keteladanan layak untuk dijadikan *raison d'être* bagi keberadaan program asesmen kompetensi Kementerian Agama pada era-Revolusi Mental ini.

Sinergisitas gagasan program revolusi mental dengan lima nilai budaya kerja Kementerian Agama itu sesungguhnya semakin mempertajam arah Reformasi Birokrasi (RB), terutama pada bidang penataan manajemen Sumber Daya Manusia aparatur sebagai bagian dari program makro RB. Ibaratnya, lima nilai budaya kerja adalah wujud revolusi mental ala-Kementerian Agama. Pada ranah inilah, kehadiran asesmen kompetensi dikonstruksikan untuk menjadi perangkat teknis-implementatif dari lima nilai budaya kerja supaya dapat terejawantahkan pada tingkatan program pembenahan Sumber Daya Manusia aparatur agar pegawai Kementerian Agama, sebagaimana tersurat dalam instruksi Presiden Jokowi pada saat penancangan Gerakan Nasional Revolusi Mental, "...memberikan pelayanan yang makin cepat, tepat, murah, dan mudah serta meninggalkan mentalitas priyayi" (*Kompas.com*).

Melalui program revolusi mental memberikan semangat penataan manajemen Sumber Daya Manusia aparatur dengan menggelorakan revolusi mental sebagai gagasan besarnya. Gagasan revolusi mental ala Presiden Jokowi itu dapat ditafsirkan sebagai upaya penataan manajemen Sumber Daya Manusia aparatur. Dengan meletakkan reformasi birokrasi dalam bingkai besar revolusi mental, maka *landscape* yang akan terlihat adalah penataan *culture-set*, *mind-set*, serta keseluruhan tahapan dalam manajemen Sumber Daya Manusia aparatur. Pada level ini, sekali lagi, asesmen kompetensi di Kementerian Agama tampil menjadi *connecting bridge* antara tiga konsep besar; Reformasi Birokrasi, Revolusi Mental, dan Lima Nilai Budaya Kerja.

Merespons berbagai dinamika akumulasi dari keseluruhan dinamika regulasi dan kebijakan manajemen Sumber Daya Manusia aparatur pemerintah di atas, seakan-akan ditambah dengan penetapan Undang-Undang Nomor 5 tahun 2014 tentang Aparat Sipil Negara (ASN).

Kehadiran Undang-Undang Nomor 5 tahun 2014 tentang Aparat Sipil Negara (ASN) inilah yang sesungguhnya menjadi puncak pengakuan keberadaan asesmen kompetensi dalam seluruh aspek manajemen Sumber Daya Manusia aparatur pemerintah. Beruntung Kementerian Agama, pada pertengahan 2013, melalui Biro Kepegawaian telah proaktif dengan menetapkan butir "Pengembangan Sistem Assessment dan Penilaian Kinerja Pegawai dalam Rangka Percepatan Reformasi Birokrasi bidang Pengelolaan dan Pengembangan SDM" sebagai nomor urut pertama dalam Kebijakan Umum Biro Kepegawaian. Puncaknya, Biro Kepegawaian menuntaskan satu tahapan besar dalam sejarah pengembangan PNS di lingkungan Kementerian Agama dengan ditetapkannya Keputusan Menteri Agama (KMA) Nomor 207 tahun 2013 tentang Pedoman Pelaksanaan Asesmen Kompetensi bagi Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Kementerian Agama ([kemenag.go.id/index.php?a=artikel&id2=kepmenag&t=357](http://kemenag.go.id/index.php?a=artikel&id2=kepmenag&t=357)).

Era baru manajemen kepegawaian di Kementerian Agama seakan-akan mendapatkan suntikan energi baru dengan pemberlakuan KMA No. 207 tahun 2013. Hal yang cukup menarik, KMA No. 207 tahun 2013 yang ditetapkan pada bulan-bulan terakhir di tahun 2013 itu seakan-akan menyambut kehadiran UU No. 5 tahun 2014 yang ditetapkan pada Januari 2014. Ketika UU ASN menuntut agar tahapan rekrutmen,



pengangkatan, penempatan, dan promosi pada jabatan dilakukan melalui Asesmen Kompetensi, perangkat regulasi induk di Kementerian Agama telah siap.

Kini, ketika keberadaan asesmen kompetensi sudah menjadi *sine qua non* dalam manajemen Sumber Daya Manusia Aparat Sipil Negara, disaat pembenahan Sumber Daya Manusia pengelola pemerintahan sudah dipicu dengan revolusi mental, pada era di mana energi gerak aparatur Kementerian Agama sudah disuntik dengan lima nilai budaya kerja Kementerian Agama. Asesmen kompetensi adalah sebuah proses sistemik untuk menilai kompetensi perilaku individu yang dipersyaratkan bagi keberhasilan dalam pekerjaan dengan menggunakan beragam metode dan teknik serta dilaksanakan oleh beberapa asesor. Dengan pemahaman seperti itu, *background* dari UU ASN menegaskan bahwa asesmen kompetensi-lah yang merupakan “anak kandung” yang hendak dilahirkan oleh UU ASN.

Dalam dokumen Kamus Kompetensi Jabatan Kementerian Agama RI 2015 disebutkan bahwa jenis kompetensi pada konteks asesmen kompetensi Kementerian Agama terbagi 3, yaitu: Kompetensi inti, manajerial dan teknis-pengetahuan. Kompetensi inti dipahami sebagai “*soft competency*” yang wajib dimiliki oleh setiap individu pegawai, tanpa kecuali. Sedangkan kompetensi manajerial dimaknai sebagai merupakan kompetensi yang diperlukan pada jabatan manajerial. Adapun kompetensi teknis-pengetahuan adalah “*hard competency*” yang diperlukan pada jabatan tertentu, baik jabatan yang bersifat manajerial, kepakaran maupun teknis-operasional.

Dengan demikian merujuk pada kompetensi jabatan yang disinergikan dengan program revolusi mental dan lima nilai budaya kerja dapat ditegaskan bahwa sesungguhnya budaya kerja merupakan nilai yang sudah hidup dalam setiap ajaran agama, namun realitasnya tidak jarang terkontaminasi oleh hawa nafsu internal dan godaan-godaan eksternal. Untuk membersihkan dan memperkuat kembali nilai yang sudah hidup, kita perlu melakukan reformasi moral, yaitu membuang moralitas buruk dan menghadirkan kembali moralitas baik. Melalui reformasi moral inilah kita dapat melakukan revolusi mental. Dalam rangka mencapai hal tersebut, perlu didorong dan diterapkan agar kelima nilai budaya kerja ini secara terus-menerus diinternalisasikan kepada seluruh aparatur Kementerian Agama.

Komitmen dan gerakan tersebut haruslah didukung oleh semua aparatur kementerian Agama untuk menciptakan tata pemerintahan yang bersih dan baik (*clean and good governance*). Karena penyakit yang selama ini menyengsarakan bangsa kita adalah budaya korupsi. Seperti dikatakan John P. Kotter “...*management deals mostly with status quo, and leadership deals mostly with change*”.

Karena itu, transformasi merupakan tugas pemimpin puncak, karena berkaitan dengan perubahan *mindset* dan perilaku yang berkaitan dengan determinan budaya, sehingga lebih mendasar daripada reformasi birokrasi yang bersifat struktural. Apalagi transformasi harus didorong dari atas (*top-down*) dengan *political will* yang kuat disertai keteladanan.

Transformasi berwujud suatu perubahan besar dan radikal yang terjadi di Kementerian Agama memang tidak bisa dilakukan secara frontal, tetapi dilakukan secara perlahan-lahan, selangkah demi selangkah (*incremental*), tetapi serentak secara simultan, apalagi menghadapi dinamika perubahan yang demikian cepat. Jadi, jangan berharap reformasi birokrasi dan budaya kerja di Kementerian Agama, misalnya bisa terjadi, bila pimpinan puncak tidak memiliki visi dan keinginan kuat untuk suatu perubahan.

Sadar akan misi perubahan tersebut, seharusnya kita bisa berperan dalam “kafilah masa depan” dengan menerima tantangannya. Dan jangan hanya disibukkan oleh ruang masa lalu. Kita harus mengambil bagian dalam kebangkitan masa depan itu, karena jika tidak demikian, kita akan tertinggal bahkan tergilas oleh zaman. Jika mengadopsi pemikiran Paulus Bambang dalam *The Ten Challengers and Pain* yang dihadapi korporat dan mengadaptasinya ke sektor pemerintahan, setidaknya bisa diidentifikasi adanya empat permasalahan mendasar yang memerlukan transformasi budaya, yaitu pengelolaan perubahan (*managing change*), pengembangan kepemimpinan (*develop leader*), pengelolaan SDM (*managing people*), dan budaya kerja (*governance culture*).

Bertolak dari fakta empirik itu, maka yang dibutuhkan bangsa dan Kementerian Agama ini adalah tipe kepemimpinan pekerja (*work leader*), petarung yang tidak sekedar duduk di meja, tetapi memimpin dengan aksi yang memimpin dengan bekerja. Dalam kaitan dengan itu, analisa John H. Zenger dan Joseph Folkman (Folkman 2004, hlm. 13-14), menyimpulkan bahwa kompetensi kepemimpinan unggul dikelompokkan dalam lima klaster: (1) karakter, (2) kemampuan personal, (3) keahlian interpersonal, (4) fokus pada hasil, dan (5) memimpin perubahan organisasi. Lima kompetensi tersebut berfungsi sebagai tiang penyangga dan penyungkit kepemimpinan ke level lebih tinggi yang unggul. Diantara kelimanya, karakter merupakan titik sentral, sedangkan elemen lainnya adalah komponen pendukungnya. Elemen keempat dari kompetensi kepemimpinan, yaitu fokus pada hasil (*outcome*) mencakup kemampuan mewujudkan gagasan menjadi serangkaian aksi yang berkelanjutan (*sustainable*), adalah bagian substansi dari kepemimpinan unggul yang memimpin dengan aksi. Untuk itu, yang perlu dilakukan di Kementerian Agama adalah; *pertama* menghilangkan proses yang berbelit-belit pada pelayanan, dan *kedua* mengubah sistem yang menjadi penyimpang moral dan terakhir baru dilakukan perubahan secara jenerik.

Menjadi kewajiban kita semua, agar bisa membawa Kementerian Agama dapat bersaing dengan yang lain sehingga berada di level atas, menapaki tegalan berbatu-batu, lalu mendaki bukit keberhasilan dimana Kementerian Agama bisa lebih maju dengan lainnya. Untuk itu kita harus menumbuhkan sebuah kultur baru: “*a culture of excellence*” kultur keunggulan di semua bidang kehidupan, termasuk bidang pembangunan agama yang menjadi tugas utama Kementerian Agama. Dengan motto “ikhlas beramal” menjadi ruh dan spirit bahwa bekerja adalah ibadah, sudah barang tentu seluruh kerja selalu diridhai oleh Allah Swt akan menjadikan kita pribadi yang ihsan.

Jim Collins dalam “*Good to Great*” (Sinamo, “Indonesia Unggul, Mungkinkah?” Rubrik Opini, *Kompas*, 18 April 2007) menampilkan hasil studinya tentang elemen menjadi *great company*: kepemimpinan yang profesional namun rendah hati, pemilihan

Sumber Daya Manusia yang tepat, tegar menghadapi realita, selalu melakukan yang terbaik, membangun kultur disiplin, dan pilihan teknologi yang pas sebagai akselator. Masih ditambahkan, bahwa *excellence* itu digerakkan oleh visi akbar yang menggetarkan bahkan sanggup meminta pengorbanan dari segenap warganya, dipandu oleh strategi cerdas agar sumber daya yang terbatas *pun* bisa cukup, dimotori oleh inovasi-inovasi kreatif, dikawal oleh sikap antisipatif, dan didukung oleh karakter ketekunan. Dalam konteks inilah, basis keunggulan di Kementerian Agama ialah manusia unggul juga: spiritualitasnya, intelektualitasnya, dan etos kerjanya.

Di dalam kerangka untuk memberikan pelayanan yang baik kepada user atau pelanggan maka dipersyaratkan beberapa hal yang bisa menjadi basis bagi penciptaan budaya kerja yang tinggi. Syarat-syarat tersebut, menurut Nur Syam (<http://nursyam.uinsby.ac.id/?p=300>.) antara lain; *pertama*, kreativitas dan kepekaan, yaitu mengembangkan pekerjaan secara dinamis yang dapat mendorong ke arah efisiensi dan efektivitas. Seorang aparat di manapun ia bekerja selayaknya jika mengembangkan sikap dan tindakan efektif dan efisien. Pekerjaan dapat dilaksanakan secara efektif dan efisien jika didasari oleh adanya kemampuan bekerja secara kreatifitas dan kepekaan yang tinggi. Tanpa kreatifitas dan kepekaan sulit rasanya seseorang akan dapat menciptakan peluang bekerja dengan efektif dan efisien.

*Kedua*, disiplin dan keteraturan kerja, yaitu bekerja yang mengacu kepada standar operasional prosedur (SOP). Setiap instansi yang bergerak di bidang pelayanan pastilah memiliki SOP. Melalui prosedur kerja yang telah di standardisasi maka akan terdapat ukuran-ukuran yang pasti dan jelas. Jika seseorang menyalahi SOP-nya, maka akan diketahui dan kemudian akan dapat merusak citra institusi tersebut di mata para pelanggannya. SOP dibuat agar para pelanggan akan memperoleh rasa kepuasan dalam pelayanan.

*Ketiga*, keberanian dan kearifan, yaitu produk yang dihasilkan melalui pendelegasian wewenang yang berbasis pada Standart Pelayanan Minimum (SPM) dan Standart Operasional Prosedur (SOP). Seseorang akan memiliki keberanian untuk melakukan sesuatu jika aturan yang menjadi landasan pekerjaannya sangat jelas. Dan landasan kerja tersebut adalah SPM dan SOP. Keberanian saja tentu tidak cukup tanpa didasari oleh semangat kearifan yaitu melaksanakan sesuatu berdasar atas dorongan kemanusiaan dan lingkungan.

*Keempat*, dedikasi dan loyalitas, yaitu melakukan pekerjaan yang diarahkan terhadap tugas yang bersumber pada visi, misi dan tujuan organisasi. Dedikasi dan loyalitas tidak diberikan secara personal akan tetapi kepada lembaga. Jika loyalitas sudah diberikan kepada lembaga, maka yang penting adalah lembaga bukan siapa yang ada dibalik lembaga.

*Kelima*, semangat dan motivasi, yaitu bekerja yang didorong oleh keinginan memperbaiki keadaan secara perorangan maupun organisasional. Perubahan adalah kata kunci untuk mengembangkan institusi. Namun demikian bukan hanya perubahan saja yang dituntut akan tetapi adalah perubahan yang didasari oleh semangat dan motivasi untuk

berkembang dan maju. Bekerja harus didasari oleh semangat dan motivasi yang bersumber dari niat yang baik dan kuat. Niatlah yang akan menentukan sesuatu bisa dilaksanakan dan dicapai atau tidak. Makanya niat menjadi aspek utama dalam pengembangan menuju kemajuan.

Di atas itu semua, maka bekerja juga harus didasari oleh ketekunan dan kesabaran serta adil dan terbuka. Hal ini dalam rangka memberikan pelayanan prima bagi masyarakat luas (publik). Pelayanan prima merupakan terjemahan istilah "*excellent service*" yang secara harfiah berarti pelayanan terbaik atau sangat baik. Disebut sangat baik atau terbaik karena sesuai dengan standar pelayanan yang berlaku atau dimiliki instansi pemberi pelayanan. Hakikat pelayanan publik adalah pemberian pelayanan prima kepada masyarakat yang merupakan perwujudan kewajiban aparatur pemerintah sebagai abdi masyarakat.

Pelayanan prima diartikan sebagai pelayanan yang terbaik, yang dapat diberikan oleh pemerintah kepada masyarakat. Agenda perilaku pelayanan sektor publik menyatakan bahwa pelayanan prima adalah; a). Pelayanan yang terbaik dari pemerintah kepada pelanggan atau pengguna jasa; b). Pelayanan prima ada bila ada standar pelayanan; c). Pelayanan prima bila melebihi standar atau sama dengan standar. Sedangkan yang belum ada standar pelayanan yang terbaik dapat diberikan pelayanan yang mendekati apa yang dianggap pelayanan standar dan pelayanan yang dilakukan secara maksimal; dan d). Pelanggan adalah masyarakat dalam arti luas; masyarakat eksternal dan internal (<http://mefitahudriyah.blogspot.co.id/>).

Keberhasilan dalam mengembangkan dan melaksanakan pelayanan prima tidak terlepas dari kemampuan dalam pemilihan konsep pendekatannya. Konsep pelayanan prima berdasarkan pada A6, yaitu mengembangkan pelayanan prima dengan menyelaraskan faktor; sikap (*attitude*), perhatian (*attention*), tindakan (*action*), kemampuan (*ability*), penampilan (*appearance*), dan tanggung jawab (*accountability*).

Dengan demikian terdapat korelasi antara penerapan lima nilai budaya kerja dengan pelayanan prima. Sebab dengan menerapkan lima nilai budaya kerja seyogyanya berdampak pelayanan terbaik yang dilakukan aparatur Kementerian Agama yang selaras dengan konsep A6 di atas (Barata, 2003: 3).

## **Kesimpulan**

Berdasarkan keseluruhan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa internalisasi budaya kerja di Kementerian Agama agar masyarakat dapat merasakan pelayanan yang prima (*excellent service*). Di Kementerian Agama telah menerapkan lima nilai budaya, yaitu; integritas, profesionalitas, inovasi, tanggung jawab, dan keteladanan untuk dijadikan *raison d'être* bagi keberadaan program asesmen kompetensi Kementerian Agama pada era-revolusi mental ini.

Sedangkan strategi penerapan lima nilai budaya kerja di Kementerian Agama dapat dilakukan dengan reformasi birokrasi dalam bingkai besar revolusi mental, sehingga

*landscape* yang akan terlihat adalah penataan *culture-set and mind-set*. Melalui asesmen kompetensi di Kementerian Agama menjadi *connecting bridge* antara tiga konsep besar; reformasi birokrasi, revolusi mental, dan lima nilai budaya kerja, sehingga mampu memberikan pelayanan prima (*excellent service*) bagi masyarakat luas (publik). Sebab hakikat pelayanan publik adalah pemberian pelayanan prima kepada masyarakat yang merupakan perwujudan kewajiban aparatur pemerintah sebagai abdi masyarakat.

**Daftar Pustaka**

- Achmad Ruky S. (2006). *Sumber Daya Berkualitas, Mengubah Visi Menjadi Realita*, Cet-II. Jakarta Gramedia Pustaka Utama.
- Anwar Prabu Mangkunegara. (2005). *Perilaku dan Budaya Organisasi*, Cet. I, Surabaya : Remaja Rosda Karya.
- Atep Adya Barata. (2003). *Dasar-dasar Pelayanan Prima*: Jakarta. Elex Media Computindo,.
- Djokosantoso Moeljono. (2005). *Budaya Organisasi dalam Tantangan*, Jakarta: Elex Media Komputindo.
- Eko Prasajo. (2016). “Tantangan Birokrasi Pemerintahan Jokowi-JK”. Dalam situs *Kompas.com*. Diakses 9 Mei.
- Eugene McKenna dan Nie Beech. (2000). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Pertama, Cet-I, (Yogyakarta: ANDI,)
- Hadari Nawawi. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Cet. V, (Yogyakarta: Gajah Mada University Press.
- Jansen H Sinamo (2007) “Indonesia Unggul, Mungkinkah?” Rubrik Opini, *Kompas*, 18 April.
- John H. Zenger and Joseph Folkman. 2004. *The Handbook For Leaders*, (New York: McGrawHill.
- John P. Kotter. (1996) *Leading Change*, USA: Harvard Business Press.
- Kamus Kompetensi Jabatan Kementerian Agama RI (2015). Biro Kepegawaian Sekretaris Jenderal Kementerian Agama RI.
- Kementerian Agama RI. (2014). *Nilai-nilai Budaya Kerja Kementerian Agama RI*, Jakarta: Kementerian Agama.
- Moekijat (2006). *Asas-Asas Perilaku Organisasi*, Bandung: CV. Mandar Maju.
- Nur Syam, “Membangun Dedikasi Budaya Kerja”. Dalam <http://nursyam.uinsby.ac.id/?p=300>. Diakses 9 Mei 2016
- Nuraini Eka Rachmawati (2004), *Paradigma Baru Manajemen Sumber Daya Manusia sebagai Basis Meraih Keunggulan Kompetitif*, Edisi Pertama, Ceta I, Yogyakarta: Ekonisia.
- Osborn dan Plastrik (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE,)