

BAB IV

PAPARAN DATA PENELITIAN

Dalam bab ini akan dipaparkan data-data yang berkaitan dengan: (a) Sejarah singkat Kementerian Agama Kota Balikpapan; (b) Budaya organisasi dan kinerja pegawai Kementerian Agama Kota Balikpapan; (c) Aspek-aspek budaya yang mempunyai pengaruh kuat terhadap kinerja pegawai Kementerian Agama Kota Balikpapan.

A. Sejarah singkat Kantor Kementerian Agama Kota Balikpapan

1. Kedudukan dan tugas pokok Kementerian Agama Kota Balikpapan

Cikal bakal Departemen Agama di Balikpapan bermula sejak tahun 1950 dengan nama *Jawatan Urusan Agama Bagian Kenaiban dan berpusat di Jakarta*. Yang mengemban tugas tersebut adalah KH. M. Sukri. Lalu pada tahun 1963 hingga 1970 berubah menjadi *Kantor Urusan Agama Kecamatan Balikpapan Kota* yang dijabat oleh KH. Abdurrahim Noor dengan alamat kantor di rumah beliau pribadi (sekarang di Jalan Letjen Suprpto). Lalu pada tahun 1970 hingga 1972 berubah menjadi *Kantor Inspeksi Agama* yang terdiri dari tiga bagian. Pertama yaitu Kantor Inspeksi Pendidikan Agama yang dikepalai oleh H. M. Jacub. Kantornya menempati salah satu ruang PGA 6 tahun Ibnu Khaldun di Jalan Semoi. Kedua yaitu Kantor Inspeksi Urusan Agama yang dikepalai oleh KH Abdurrahim Noor dan ketiga yaitu Kantor Inspeksi Penerangan Agama yang dikepalai oleh H.M. Ilham Seman. Kedua Kantor Inspeksi tersebut bertempat di rumah KH Abdurrahim Noor. Ketiga kantor tersebut pernah menjadi

Kantor Dinas Agama sesuai bidangnya masing-masing. Namun setahun berikutnya ketiganya kembali berfungsi menjadi satu dengan Kantor Inspeksi Agama.

Pada tahun 1973, dibentuk Perwakilan Departemen Agama Kota Balikpapan yang berinduk pada Perwakilan Departemen Agama Provinsi Kalimantan Timur di Samarinda. Ketiga Kantor Inspeksi Agama yang telah ada sebelumnya melebur menjadi Seksi ke dalam Perwakilan tersebut. Pemda Balikpapan memfasilitasi dengan meminjamkan tempat eks Kantor Camat Balikpapan Barat, sekarang menjadi Gedung Pertemuan Kecamatan Balikpapan Barat, sebagai tempat operasionalnya. KH. Abdurrahim Noor menjabat sebagai kepala selama satu tahun. Kemudian dilanjutkan oleh H.M. Jacub sebagai kepala kantor selama empat tahun.

Pada tahun 1977 Kantor Perwakilan Departemen Agama Kota Balikpapan diresmikan menjadi Kantor Departemen Agama Kota Balikpapan. *Pada tahun 1979* pula teralokasi dana pemerintah pusat untuk pembangunan gedung Kantor Departemen Agama Kota Balikpapan. Pengadaan tanah lokasi kantor dibantu oleh Pemerintah Propinsi Kaltim melalui APBD, sehingga diperoleh tanah seluas 1.906 m² di Jalan Mayjend. D.I. Panjaitan No.1 Sumber Rejo Kecamatan Balikpapan Utara. Sehingga pada tahun 1980 terealisasi pembangunan Kantor Departemen Agama Kota Balikpapan, yang ditempati saat ini, berikut dengan Rumah Dinas Kepala Kantor dan Rumah Dinas Kepala Sub Bagian Tata Usaha.

Tanggal 28 Desember 2007, telah diserahterimakan oleh Kakanwil Dep. Agama Prov. Kaltim kepada Kakandepag Kota Balikpapan berupa Gedung Kantor Departemen Agama Kota Balikpapan seluas 400 m² yang dibangun dengan DIPA Pusat

Tahun Anggaran 2007 berdasarkan Surat Kakanwil Nomor Kw.16/1-c/KU.02.1/3757/2007. Kantor tersebut dibangun di atas tanah seluas 4.000 m² di Jalan Kol. H. Syarifuddin Yoes berdampingan dengan Kantor Pengadilan Agama Balikpapan dengan status Pinjam Pakai Tanah Pemkot Balikpapan berdasar Surat Pinjam Pakai Nomor 027/262/PP/III/07 tanggal 20 Agustus 2007. Berikut adalah nama pejabat (Kepala Kantor) Departemen Agama Kota Balikpapan sejak 1973 hingga sekarang, yaitu :¹

No	Nama	Tahun Jabatan
1	KH. Abdurrahim Noor	1973-1974
2	H.M. Jacub	1974-1978
3	Drs. H. Zakasyi Achmad	1978-1985
4	Drs. H. Muis Abdullah	1985-1996
5	Drs. H. Abdul Hamid Umar	1996-1997
6	Drs. H. Yusri Idris	1998-2001
7	Drs. H. Abdul Samad Bullah	2001-2006
8	Drs. H. M. Kusasi, M.Pd	2007-2009
9	H. Sulaiman Ismail, SH	2009- Sekarang

Kedudukan Kantor Kementerian Agama Kota Balikpapan adalah instansi vertikal Kementerian Agama di Kota Balikpapan yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada atasan langsung yaitu Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Kalimantan Timur.

Dalam mewujudkan tugasnya, Kantor Kementerian Agama Kota Balikpapan menjalankan sebagian tugas pokok Kementerian Agama yang dilimpahkan oleh Kanwil

¹ Profil Dan Data Keagamaan Kota Balikpapan. 2009, Kantor Departemen Agama Kota Balikpapan.hal. 1-10

dalam bidang pelayanan, bimbingan dan pembinaan agama atau dengan kalimat aslinya tugas Kandepag adalah melaksanakan tugas pokok dan fungsi Kementerian Agama dalam wilayah kabupaten/kota berdasarkan kebijakan Menteri Agama dan peraturan perundang-undangan.

2. Fungsi dan struktur organisasi Kementerian Agama Kota Balikpapan

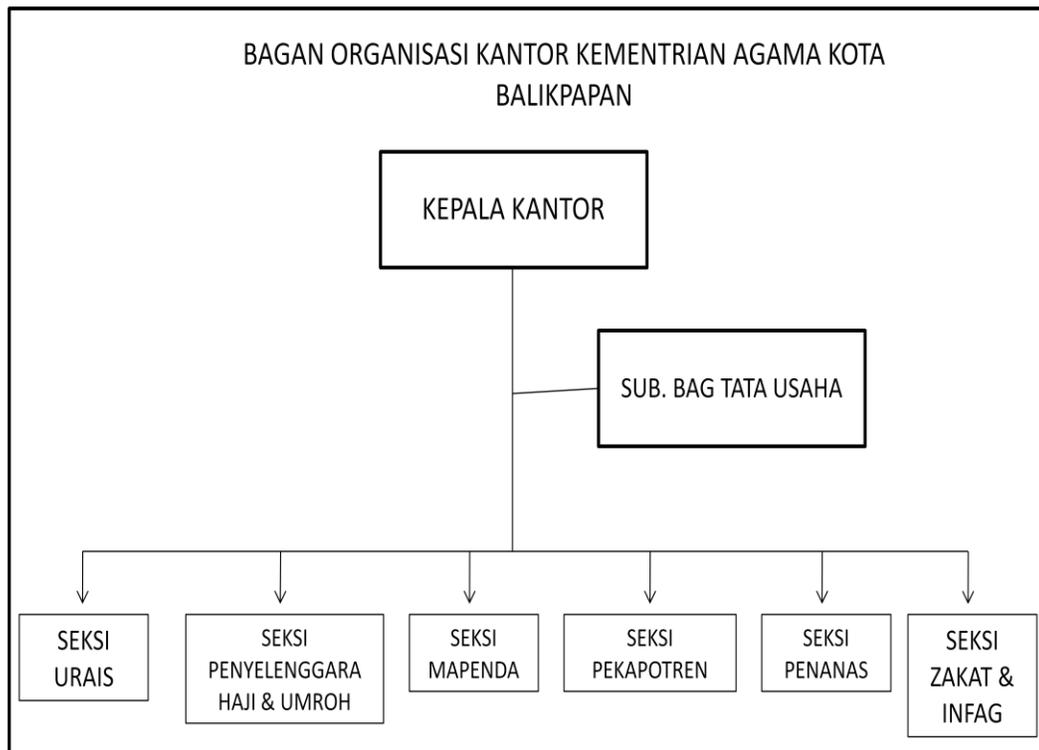
a. Fungsi

Fungsi organisasi Kementerian Agama Kota Balikpapan adalah: (1) Perumusan visi, misi dan kebijakan teknis di bidang pelayanan dan bimbingan kehidupan beragama kepada masyarakat di Kota Balikpapan; (2) Pembinaan, pelayanan, dan bimbingan masyarakat Islam, pelayanan haji dan umrah, pengembangan zakat dan wakaf, pendidikan agama dan keagamaan, pondok pesantren, pendidikan agama Islam pada masyarakat dan pemberdayaan masjid sesuai peraturan perundangan-undangan yang berlaku; (3) Perumusan kebijakan teknis di bidang pengelolaan administrasi dan informasi keagamaan; (4) Pembinaan kerukunan umat beragama; (5) Pengkoordinasian perencanaan, pengendalian dan pengawasan program; (6) Pelaksanaan hubungan dengan pemerintah daerah, instansi terkait dan lembaga masyarakat dalam rangka pelaksanaan tugas Kementerian Agama di kabupaten/kota.

b. Struktur organisasi

Kementerian Agama Kota Balikpapan termasuk dalam golongan Tipologi 1A yang mempunyai struktur organisasi sebagai berikut : (1) Sub Bagian Tata Usaha; (2) Seksi Urusan Agama Islam; (3) Seksi Penerangan Agama Islam pada Masyarakat dan Pemberdayaan Masjid; (4) Seksi Madrasah dan Pendidikan Agama Islam pada Sekolah

Umum; (5) Seksi Pendidikan Keagamaan dan Pondok Pesantren; (6) Seksi Penyelenggaraan Haji dan Umrah; (7) Penyelenggara Zakat dan Wakaf.



3. Keadaan pegawai Kantor Kementerian Agama Kota Balikpapan.

Seluruh pegawai Kantor Kementerian Agama Kota Balikpapan per 31 Desember 2009 sebanyak 148 orang terdiri dari : (1) Pejabat Struktural Eselon III = 1 Orang; (2) Pejabat Struktural Eselon IV = 6 Orang; (3) Pejabat Fungsional Pengawas = 10 Orang; (4) Pejabat Fungsional Penyuluh = 16 Orang; (5) Pejabat Arsiparis = - Orang; (6) Pelaksana = 47 Orang; (7) Guru pada Sekolah Negeri / Swasta = 98 Orang.

4. Keadaan sarana dan prasarana Kantor Kementerian Agama Kota Balikpapan.

Dengan menempati tanah total seluas 6.018 m², Kementerian Agama Kota Balikpapan memiliki sarana dan prasarana sebagai berikut: (1) Gedung Kantor 7 unit; (2) Aula 1 unit; (3) Ruang Kepala 1 unit; (4) Ruang Kepala Sub Bag TU 1 unit; (5) Ruang Ekspedisi/Umum 1 unit; (6) Ruang Kepegawaian 1 unit; (7) Ruang Keuangan 1 unit; (8) Ruang Seksi Pekapontren 1 unit; (9) Ruang Seksi Penamas 1 unit; (10) Ruang Seksi Mapenda & Pengawas 1 unit; (11) Ruang Seksi Urais 1 unit; (12) Ruang Seksi Penyelenggara Haji & Umrah 1 unit; (13) Ruang Penyelenggara Zakat & Wakaf 1 unit; (14) Ruang Pokjaluh 1 unit; (15) Musholla Al Mabrur 1 unit; (16) Lapangan Voli 1 unit; (17) Gudang 2 unit ; (18) Dapur 1 unit; (19) Kamar mandi & WC umum 2 unit; (20) Garasi mobil dinas 1 unit; (21) Rumah dinas 2 unit; (22) Mobil dinas 1 unit; (23) Sepeda motor dinas 12 unit; (24) Komputer/ P.C. Unit 21 unit; (25) Laptop 4 unit; (26) LCD/In Focus 1 unit; (27) Generator 1 unit; (28) Kantor Urusan Agama Kecamatan 5 unit.

B. Budaya organisasi dan kinerja pegawai Kementerian Agama Kota Balikpapan

Untuk mendeskripsikan budaya organisasi dan kinerja pegawai Kementerian Agama Kota Balikpapan peneliti memfokuskan kepada tiga seksi yang terkait pada Pendidikan Agama Islam yaitu: *seksi Mapenda* (Madrasah dan pendidikan agama Islam pada sekolah umum) yang mempunyai tugas dan fungsi: Melakukan pelayanan dan bimbingan di bidang kurikulum, ketenagaan dan kesiswaan, sarana kelembagaan dan ketatausahaan serta supervisi dan evaluasi pada Raudatul Athfal, Madrasah dan Pendidikan Agama Islam pada Sekolah Umum Tingkat Dasar dan Menengah serta Sekolah Luar Biasa, *seksi Pekapontren* (Pendidikan Keagamaan dan Pondok Pesantren) mempunyai tugas dan fungsi: Melakukan pelayanan dan bimbingan di bidang Pendidikan Keagamaan dan Pendidikan Diniyah, Pendidikan Salafiyah, Kerja

sama Kelembagaan dan Pengembangan Pondok Pesantren, Pengembangan Santri dan Pelayanan Pondok Pesantren pada Masyarakat, dan *seksi Penamas* (Pendidikan Agama Islam Pada Masyarakat dan Pemberdayaan Masjid) yang mempunyai tugas dan fungsi: Melakukan pelayanan dan bimbingan di bidang pendidikan Al Qur'an dan MTQ, penyuluhan dan Lembaga Dakwah, Siaran Tamaddun dan Publikasi Dakwah dan Hari Besar Islam serta Pemberdayaan Masjid. Penulis memilih ketiga seksi tersebut, karena ketiga seksi ini yang berhubungan langsung pada Pendidikan Agama Islam baik itu bersifat formal maupun nonformal.

Budaya organisasi secara umum dibangun di lingkungan Kementerian Agama, dinilai sangat strategis dalam upaya memulihkan dan memperkuat kepercayaan publik atas keberadaan, fungsi, dan kinerja Kementerian Agama, dalam rangka pelaksanaan reformasi birokrasi Kementerian Agama. Gagasan atas pengembangan sikap kerja yang positif diyakini dapat menciptakan atmosfir yang baik dalam membentuk perilaku kerja produktif di Kementerian Agama. Terdapat sembilan sikap kerja yang dimaksud, yaitu 1) jujur dan memiliki integritas tinggi; 2) memiliki etika, akhlaq mulia, dan memberi suri tauladan; 3) taat hukum dan aturan-aturan yang berlaku; 4) bertanggung jawab dan akuntabel; 5) menghormati hak-hak orang lain dan tidak mudah menyalahkan orang lain; 6) mencintai pekerjaan dan mau bekerja keras; 7) meningkatkan transparansi dan koordinasi; 8) disiplin yang tinggi dan; 9) bersahaja dalam hidup dan kehidupan.²

² Inspektorat Jenderal Kementerian Agama RI. 2009. *Mengembangkan Budaya Kerja Melalui Pengawasan Dengan Pendekatan Agama. (Modul III) Budaya Kerja melalui Pengawasan dengan pendekatan agama di lingkungan Departemen Agama.* Inspektorat Jenderal Kementerian Agama RI. Hal. 75-90

Untuk lebih mengkhhususkan pada budaya organisasi dan kinerja pegawai Kementerian Agama Kota Balikpapan maka dibagi kedalam tiga elemen dasar budaya organisasi seperti yang diungkapkan oleh Edgar H. Schein dalam bukunya “*Organizational Culture and Leadership*” yaitu: *artifact*, *espoused values*, dan *basic assumption*. Ketiganya dijabarkan dalam pemetaan berikut:

1. Budaya organisasi dan kinerja pegawai Kementerian Agama Kota Balikpapan dilihat dari asumsi Artifak (*artifacts*)

Artifacts, dimana budaya bersifat kasat mata tetapi seringkali tidak dapat diartikan, yaitu hal-hal yang ada untuk menentukan budaya dan mengungkapkan apa sebenarnya budaya itu kepada mereka yang memerhatikan budaya, dalam *artifacts* termasuk produk, jasa bahkan pola tingkah laku dari anggota sebuah organisasi.

Mengenai wujud kebudayaan ini, Elly M. Setiadi dkk dalam Buku Ilmu Sosial dan Budaya Dasar memberikan penjelasannya sebagai berikut : (1) *Wujud Ide Wujud* tersebut menunjukkan wujud ide dari kebudayaan, sifatnya abstrak, tak dapat diraba, dipegang ataupun difoto, dan tempatnya ada di alam pikiran warga masyarakat dimana kebudayaan yang bersangkutan itu hidup. Budaya ideal mempunyai fungsi mengatur, mengendalikan, dan memberi arah kepada tindakan, kelakuan dan perbuatan manusia dalam masyarakat sebagai sopan santun. Kebudayaan ideal ini bisa juga disebut adat istiadat; (2) *Wujud perilaku* Wujud tersebut dinamakan sistem sosial, karena menyangkut tindakan dan kelakuan berpola dari manusia itu sendiri. Wujud ini bisa diobservasi, difoto dan didokumentasikan karena dalam sistem sosial ini terdapat aktivitas-aktivitas manusia yang berinteraksi dan berhubungan serta bergaul satu dengan

lainnya dalam masyarakat. Bersifat konkret dalam wujud perilaku dan bahasa; (3) *Wujud Artefak* Wujud ini disebut juga kebudayaan fisik, dimana seluruhnya merupakan hasil fisik. Sifatnya paling konkret dan bisa diraba, dilihat dan didokumentasikan. Contohnya : candi, bangunan, baju, kain, komputer, logo, dll.³

Berawal dari keinginan manusia untuk membuat hidupnya lebih nyaman, maka manusia mulai menciptakan alat-alat untuk membantu menyelesaikan pekerjaannya sehari-hari, yaitu dimulai dari budaya berburu di zaman batu, dimana sekelompok orang yang membuat kapak batu dan kelompok lain sebagai pengguna kapak, untuk berburu gajah purba. Dari budaya pembuat alat ini maka timbul spesialisasi, dimana ada sekelompok orang yang membuat alat, dan kelompok lain yang menggunakan alat tersebut, maka dari sini mulai timbul sistem organisasi.

Dengan berjalannya waktu dan berkembangnya penemuan-penemuan, maka kelompok pembuat ini semakin banyak jumlahnya dan barang atau produk yang dibuat semakin beragam, maka diantara mereka mulai timbul persaingan untuk mendapatkan konsumen sehingga mereka perlu mendesain, yaitu selain mencipta produk yang baru, juga perlu merancang produk yang sudah ada agar lebih bagus, lebih berguna, lebih bernilai, juga dalam menghadapi persaingan diantara kelompok pembuat yang satu dengan yang lain mereka memerlukan identitas, yaitu Identitas organisasi atau institusi, dan titik fokus dari identitas kelompok ini adalah logo.⁴

³ Elly M.Setiadi dkk. 2007. *Ilmu Sosial dan Budaya Dasar* . Jakarta. Kencana. Hal. 29-30

⁴ Didit Widiatmoko Suwardikun, *Merubah Citra Melalui Perubahan Logo*.
[//digilib.si.itb.ac.id/go.php?id=jbptitbpp-gdl-s2-2002-diditwidia-1746](http://digilib.si.itb.ac.id/go.php?id=jbptitbpp-gdl-s2-2002-diditwidia-1746). Page 1

Penggunaan logo bagi suatu perusahaan atau organisasi adalah pencerminan dari hal-hal yang ideal, yaitu ruang lingkup kerja, visi dan misi, serta budaya perusahaan. Logo merupakan penterjemahan dari ide-ide yang abstrak disingkat menjadi sesuatu yang nyata, dan berperan sebagai wajah dari perusahaan tersebut. Biasanya sebuah logo mengandung nilai-nilai simbol yang baik. Bila dilihat dari bentuk, warna, proporsi, layout, baik gambar maupun tulisan dapat mengesankan bagaimana kemapanan suatu perusahaan, juga bidang usahanya, apakah itu bidang usaha berteknologi tinggi, atau bidang usaha kria/ kerajinan tradisional, pabrik makanan/minuman, atau pabrik senjata, perusahaan pemerintah atau swasta. Sebagai logo, idealnya harus mempunyai kaidah estetika yang baik, untuk dapat digunakan mewakili wajah dari perusahaan atau organisasi.



Arti lambang Kementerian Agama RI

1. Bintang bersudut lima yang melambangkan sila Ketuhanan Yang Maha Esa dalam Pancasila, bermakna bahwa karyawan Kementerian Agama selalu menaati dan menjunjung tinggi norma-norma agama dalam melaksanakan tugas Pemerintahan dalam Negara Republik Indonesia yang berdasarkan Pancasila.

2. 17 kuntum bunga kapas, 8 baris tulisan dalam Kitab Suci dan 45 butir padi bermakna Proklamasi Kemerdekaan republik Indonesia pada tanggal 17 Agustus 1945, menunjukkan kebulatan tekad para Karyawan Kementerian Agama untuk membela Kemerdekaan Negara Kesatuan republik Indonesia yang diproklamirkan pada tanggal 17 Agustus 1945.
3. Butiran Padi dan Kapas yang melingkar berbentuk bulatan bermakna bahwa Karyawan Kementerian Agama mengemban tugas untuk mewujudkan masyarakat yang sejahtera, adil, makmur dan merata.
4. Kitab Suci bermakna sebagai pedoman hidup dan kehidupan yang serasi antara kebahagiaan duniawi dan ukhrawi, materil dan spirituil dengan ridha Allah SWT Tuhan Yang Maha Esa.
5. Alas Kitab Suci bermakna bahwa pedoman hidup dan kehidupan harus ditempatkan pada proporsi yang sebenarnya sesuai dengan potensi dinamis dari Kitab Suci.
6. Kalimat “Ikhlas Beramal” bermakna bahwa Karyawan Kementerian Agama dalam mengabdikan kepada masyarakat dan Negara berlandaskan niat beribadah dengan tulus dan ikhlas.
7. Perisai yang berbentuk segi lima sama sisi dimaksudkan bahwa kerukunan hidup antar umat beragama RI yang berdasarkan Pancasila dilindungi sepenuhnya sesuai dengan Undang-Undang Dasar 1945
8. Kelengkapan makna lambang Kementerian Agama melukiskan motto : Dengan Iman yang teguh dan hati yang suci serta menghayati dan mengamalkan

Pancasila yang merupakan tuntutan dan pegangan hidup dalam kehidupan bermasyarakat dan bernegara, karyawan Kementerian Agama bertekad bahwa mengabdikan kepada Negara adalah ibadah.

Kebudayaan mengikat para anggota yang dilingkupi kebudayaan itu untuk berperilaku sesuai dengan budaya yang ada. Apabila pengertian ini ditarik ke dalam organisasi, maka apabila seperangkat norma sudah menjadi budaya dalam organisasi, maka anggota organisasi akan bersikap dan bertindak sesuai dengan budaya itu tanpa merasa terpaksa. Apabila budaya itu adalah budaya yang bersifat mengarahkan kepada anggota organisasi untuk kinerja yang baik, maka dapat dipastikan apabila memang semua anggota organisasi sudah menganggap norma itu sebagai budaya, maka ia akan melaksanakannya dengan baik. Akhirnya pelaksanaan budaya itu akan menghasilkan output kinerja yang baik.

Nilai kolektif yang melembaga di suatu instansi atau satuan organisasi/kerja yang dilaksanakan dan dibudayakan secara terus menerus disebut *budaya kerja*. Budaya kerja Kementerian Agama dapat digali dari logo Kementerian Agama yang tertera pada poin 6, yang bertuliskan “Ikhlās Beramal”. Budaya kerja Kementerian Agama diharapkan mampu memenuhi tuntutan masyarakat terhadap peran Kementerian Agama dalam pembinaan moral bangsa. Budaya kerja menekankan pada kesadaran diri dan menyentuh hal yang paling hakiki dan fitri dalam kehidupan aparatur sebagai makhluk yang beragama. Budaya kerja yang memiliki nilai yang relatif konstan, universal dan dapat diterapkan kapan saja, dimana saja, dan untuk siapa saja. Budaya kerja adalah Cara pandang yang didasarkan atas nilai-nilai pandangan hidup yang bermakna yang

menjadi sifat, kebiasaan, dan pendorong dalam suatu kelompok masyarakat atau organisasi yang tercermin dalam sikap menjadi perilaku bekerja yang dibudayakan secara terus-menerus untuk mewujudkan prestasi kerja terbaik.

Kata “ikhlas beramal” dapat diidentifikasi memiliki tiga fungsi: (1) Fungsi jati diri; (2) Fungsi kinerja; (3) Fungsi dakwah. Maksud “ikhlas beramal” sebagai nilai dasar budaya kerja Departemen Agama dapat diformulasikan sebagai: *“Bekerja secara total tanpa pamrih”*

yang seyogyanya dapat meningkatkan kinerja pegawai di lingkungan Kementerian Agama Kota Balikpapan dalam menjalankan tugas dan fungsinya sehingga mereka dapat lebih berperan, berprestasi, memiliki kebanggaan kerja, loyal dan bertanggung jawab dalam melaksanakan tugas dan pengabdian sebagai aparatur negara yang dijiwai dengan semangat Ikhlas Beramal. Ungkap Bapak Kepala Kantor Kementerian Agama Kota Balikpapan. (Juni 2010)

Budaya kerja Kementerian Agama dapat digali dari logo Kementerian Agama yang bertuliskan “Ikhlas Beramal”. Nilai tersebut direvitalisasi, di mana pemahaman atas kata “beramal” diharapkan dapat membentuk produktivitas kerja yang dilakukan berdasarkan niat ikhlas dalam rangka mengabdikan diri kepada Tuhan untuk kebaikan dan kemajuan bangsa dan negara. Tentu saja pandangan ini akan menggugah kesadaran bersama terhadap kedudukan aparatur negara sebagai pelayan masyarakat.

2. Budaya organisasi dan kinerja pegawai Kementerian Agama Kota Balikpapan dilihat dari asumsi nilai-nilai yang didukung (*espoused values*)

Memiliki tingkat kesadaran yang lebih tinggi daripada artifak. Untuk menganalisis mengapa anggota berperilaku seperti yang mereka perlihatkan maka perlu diketahui nilai-nilai yang mengarahkan perilaku. Namun nilai sulit diamati secara

langsung, Oleh karena itu seringkali perlu untuk menyimpulkan mereka melalui wawancara dengan anggota-anggota kunci organisasi atau menganalisis kandungan artifak seperti dokumen dan anggaran dasar. Tetapi, dalam mengidentifikasi nilai-nilai tersebut biasanya mereka menggambarkan secara akurat nilai-nilai yang didukung dalam budaya tersebut. Artinya, mereka difokuskan pada apa yang dikatakan orang sebagai alasan perilaku mereka. Apa yang secara ideal mereka harapkan merupakan alasan perilaku tersebut, dan yang seringkali merupakan rasionalisasi (baca : pembenaran) bagi perilaku mereka. Namun alasan mendasar bagi perilaku mereka tetap saja tersembunyi atau tidak disadari.

Yang dimaksud dengan nilai-nilai yang didukung adalah alasan yang diberikan oleh sebuah organisasi untuk mendukung cara organisasi tersebut dalam melakukan sesuatu. Budaya organisasi dan kinerja pegawai Kementerian Agama Kota Balikpapan dilihat dari asumsi nilai-nilai yang didukung (*espoused values*) meliputi:

a. Taat hukum dan aturan-aturan yang berlaku

Ketaatan pada hukum dan aturan-aturan yang berlaku dibangun dan ditingkatkan guna terwujudnya loyalitas, ketundukan dan kepatuhan aparatur negara pada hukum dan aturan yang berlaku, terlaksananya tugas-tugas pemerintahan sesuai dengan SOP (*standart operational prosedure*), dan peningkatan kedisiplinan aparatur negara.

“Sesulit apa pun pekerjaan yang dihadapi kalau dilandasi dengan sikap tunduk kepada hukum dan aturan maka hal itu menjadi hal yang biasa dan mudah dikerjakan. Memang loyalitas ini tidak serta merta ada, harus diawali dengan pemahaman untuk kemudian diwujudkan dalam perilaku, sehingga sampai pada sifat loyal kepada sesuatu. Ketaatan

disini lebih terfokus pada kepatuhan pada hukum dan aturan yang benar, bukan kepatuhan pada pimpinan yang melanggar aturan.” kasi Mapenda

Budaya kerja yang sangat ditanamkan pada Kantor Kementerian Agama Kota Balikpapan adalah Taat hukum dan aturan-aturan yang berlaku dengan dapat memastikan bahwa pegawai di lingkungan Kantor Kementerian Agama Kota Balikpapan memahami tata aturan dan SOP dengan cara membagikannya dengan pegawai supaya dipahami dan dilaksanakan, lalu melakukan evaluasi dan supervisi uraian tugas (hasil observasi peneliti, uraian tugas ini dapat terlihat pada meja masing-masing pegawai di lingkungan Kementerian Agama Kota Balikpapan) dan yang tak kalah pentingnya adalah membudayakan perasaan malu untuk melakukan pelanggaran hukum, dengan cara menempelkan kata-kata bijak di pintu masuk “*aku malu melanggar hukum*”.

Ketaatan dan loyalitas kepada hukum berarti setia kepada sesuatu dengan rasa cinta, sehingga dengan loyalitas yang tinggi seseorang merasa tidak perlu untuk mendapatkan imbalan dalam melakukan sesuatu untuk orang lain/satuan organisasi/kerja tempat dimana ia menempatkan loyalitasnya. Taat pada hukum dan aturan tidak semata-mata karena menjalankan kewajiban, tetapi juga untuk memenuhi kebutuhan untuk mewujudkan ketertiban dan keharmonisan.

b. Menghormati hak-hak orang lain dan tidak mudah menyalahkan orang lain

Sikap hormat kepada hak-hak orang lain dan tidak mudah menyalahkan orang lain dibangun dan ditingkatkan guna terciptanya perlindungan terhadap wewenang dan segala konsekuensinya atas hak yang dimiliki individu, dan terciptanya suasana saling

menghargai dan menghormati sehingga hubungan kerjasama antar rekan sejawat semakin harmonis.

Salah satu kepuasan kerja itu (beliau sambil menerawang seraya tersenyum sambil berkata:) adalah adanya suasana hati yang enak/nyaman lah, saling menghormati, membantu dan memberi satu dengan yang lain, bahkan saling asah, asih, dan asuh diantara mereka, dengan membiasakan sikap dan perilaku senyum, salam dan sapa (kasi Pekapontren, Juni 2010)

Penghormatan kepada orang lain lebih disebabkan: (1) setiap individu memiliki martabat dan kehormatan yang sama dihadapan Tuhan, tak peduli dari strata mana ia berasal. Setiap orang akan marah dan tersinggung jika harga dirinya dilecehkan; (2) memiliki prestasi kerja yang unggul, karena ia memiliki pengetahuan, pengalaman maupun keterampilan yang lebih dari orang lain. Penghormatan terhadap mereka yang berprestasi memiliki tujuan dan harapan agar prestasinya dapat menular pada yang lain; (3) memiliki hak untuk dilayani dan dihormati dalam pelayanan publik. Perilaku seperti *cuek, acuh tak acuh, buang muka atau muka yang tak bersahabat* membuat sakit hati *stakeholders*, yang pada gilirannya menimbulkan ketidakpuasan⁵

Hormat kepada hak-hak orang lain mengandung arti perlindungan terhadap wewenang dengan segala konsekuensi atas hak yang dimiliki. Menghormati orang lain menuntut untuk tidak gampang menyalahkan, apalagi mengkambinghitamkan orang lain. Pelimpahan kesalahan pada orang lain sama artinya dengan pembunuhan karakter bahkan pembunuhan karier yang merugikan posisi temannya sendiri. Kehormatan diri diperoleh ketika sang pegawai mengakui kesalahannya dan bersaha memperbaiki atau menebus kesalahannya itu dengan bekerja lebih baik lagi.

⁵ Inspektorat Jenderal Kementerian Agama RI. *Ibid.* Hal. 83

c. Meningkatkan transparansi dan koordinasi

Sikap transparansi dan koordinasi dibangun dan ditingkatkan guna terkoordinasi dan terarahnya program kegiatan, terpenuhinya hak masyarakat untuk memperoleh informasi yang benar dan tidak diskriminatif, tersedianya akses informasi bagi masyarakat.

Transparansi membuka ruang bagi publik untuk dapat mengakses secara luas meliputi penyelenggaraan dan pelayanan kepada umat beragama. Kementerian Agama Kota Balikpapan membuka *hotline* telepon dan SMS layanan pengaduan dari masyarakat. Serta membuka akses informasi bagi masyarakat bagi umat dengan alamat web site: balikpapan.depag.go.id

Transparansi adalah (keterbukaan) adalah membuka diri terhadap hak masyarakat untuk memperoleh informasi yang benar, jujur dan tidak diskriminatif tentang penyelenggaraan negara dengan tetap memperhatikan perlindungan atas hak asasi pribadi, golongan dan rahasia negara. Transparansi membuka ruang bagi publik untuk dapat mengakses secara luas meliputi penyelenggaraan dan pelayanan kepada umat beragama. Inti transparansi adalah kejujuran dalam pengelolaan birokrasi, utamanya menyangkut hajat hidup masyarakat banyak.

Koordinasi adalah pendayagunaan dan penyesuaian antara komponen-komponen kekuatan dari berbagai sumber dalam pelaksanaan kerja sesuai apa yang dibutuhkan dalam bekerja. Penyesuaian kekuatan dimaksud agar kerja dapat dilakukan secara teratur dan terprogram secara rapi, sehingga mencapai hasil yang efektif dan

efisien. Koordinasi dilakukan sejak penyusunan program kerja, proses, hingga pada hasil pertanggungjawabannya.⁶

d. **Disiplin yang tinggi**

Sikap disiplin dibangun dan ditingkatkan guna tercapainya peningkatan *kesadaran* dan *kesediaan* pegawai Kementerian Agama Kota Balikpapan dalam mentaati semua peraturan, terlaksananya tugas dengan tertib dan tepat waktu, sehingga secara keseluruhan akan tercapai peningkatan kedisiplinan aparatur negara.

Dari hasil wawancara dengan Kasi Mapenda, Pekapontren, dan Penamas Kementerian Agama Kota Balikpapan dapat diketahui bahwa budaya organisasi yang ada di seksi Mapenda, Pekapontren dan Penamas sangat memperlihatkan tingkat kedisiplinan yang baik, dimana sikap dan dorongan untuk melakukan pekerjaan rutin kantor terlihat optimal. Hal ini dapat diketahui dari hasil wawancara sebagai berikut:

“Budaya kerja di sini memang kami akui baik, khususnya tingkat kedisiplinan dalam menjalankan tugas rutin, pegawai datang sesuai dengan jadwal yang ada dan pulang terkadang lebih akhir dari seksi yang lain, karena ada pekerjaan yang mesti harus diselesaikan, sebenarnya tidak ada alasan untuk datang terlambat terkecuali dengan alasan yang tepat, atau langsung dari rumah berangkat ke sekolah ke tempat yang dituju jauh, dikhawatirkan datang terlambat ke tempat tujuan, karena sekolah tidak hanya di dalam kota juga banyak yang diluar kota, contoh di MI Hidayatul Mustaqim tempatnya di teritip, perjalanan menggunakan angkot tiga kali ganti angkot, perjalanan yang ditempuh sekitar +_ satu jam setengah, sedangkan fasilitas transportasi telah disediakan oleh Kantor sangat terbatas. Walaupun demikian tetap harus hadir karena sudah merupakan kewajiban kami.” (Hasil wawancara dengan Kasi Mapenda Kementerian Agama Kota Balikpapan, Juni 2010).

“Budaya kerja di seksi Penamas saya rasa baik, khususnya tingkat kedisiplinan dalam menjalankan tugas rutin, pegawai datang dan

⁶ Inspektorat Jenderal Kementerian Agama RI. *Ibid.* hal. 86

pulang sesuai dengan jadwal yang telah ditentukan dan disepakati bersama, walaupun eee pulang lebih awal dengan alasan yang tepat maka kami mengizinkannya, sebenarnya tidak ada alasan untuk datang terlambat ke kantor karena sudah menjadi kewajiban seorang pegawai toh.” (Hasil wawancara dengan kasi Penamas Kementerian Agama Kota Balikpapan, Juni 2010).

Budaya kerja yang ada di seksi Pekapontren saya merasa sudah cukup baik, khususnya tingkat kedisiplinan dalam menjalankan tugas rutin, pegawai datang, pulang sesuai dengan jadwal, jika masih ada tugas kantor yang *urgent* maka mereka mengerjakannya dan pulang agak lewat dari jam kantor yang telah ditentukan, jika mereka datang terlambat ke kantor dengan alasan yang tepat tentu kami akan memakluminya. Senada dengan kasi penamas beliau mengatakan tentang keterlambatan, sebenarnya tidak ada alasan untuk datang terlambat ke kantor karena sudah menjadi kewajiban seorang pegawai tetapi setelah itu kita akan menanyakan tentang keterlambatannya.” (Hasil wawancara dengan kasi Pekapontren Kementerian Agama Kota Balikpapan, Juni 2010).

Pada saat akan memasuki masa-masa ujian negara mulai pada tingkat dasar sampai lanjutan atas terlihat sekali kesibukan pada seksi Mapenda bergantian yang datang dan pergi, sebab Seperti yang ibu liat jam sudah menunjukkan pukul 17.00 sore tetapi kami masih menunggu seorang guru agama yang akan mengumpulkan berkas sertifikasi, karena data ini akan kami antar ke Banjarmasin insyaAllah besok. Kasian ibu itu..... dah tua, dan akan memasuki masa pensiun, dan masih ada pula peserta yang belum mengumpulkan foto, berkas-berkas yang penting dengan menelfon secara bergantian kepada para Bapak dan Ibu guru agama yang akan mengikuti sertifikasi, supaya dapat secepatnya mengumpulkan berkas dan dapat diikut sertakan berkasnya. (Hasil wawancara dengan pegawai pada seksi Mapenda Kementerian Agama Kota Balikpapan, Juli 2010).

Budaya disiplin dibangun dan ditingkatkan guna tercapainya peningkatan *kesadaran* dan *kesediaan* pegawai Kementerian Agama Kota Balikpapan dalam mentaati semua peraturan, terlaksana tugas dengan tertip dan tepat waktu, sehingga secara keseluruhan akan tercapai peningkatan kedisiplinan aparatur negara. Dengan

menerapkan budaya disiplin dengan: (1) menyelesaikan tugas secara cermat, tertip, teratur dan tepat waktu; (2) menepati waktu (*punctuality*) dengan mentaati ketentuan jam kerja (datang dan pulang kantor sesuai waktu yang telah ditetapkan); (3) memiliki *deadline* kerja yang jelas dan berusaha menyelesaikan pekerjaan sesuai *deadline* yang telah ditetapkan; (4) memanfaatkan waktu untuk kerja sebaik mungkin, tanpa menundanya tetapi juga tidak terburu-buru yang mengakibatkan ketidaksempurnaan hasil akhir.

e. Bersahaja dalam hidup dan kehidupan.

Kebersahajaan individu pada awalnya ditentukan oleh gaya hidup yang sederhana dan tidak memerlukan banyak hal. Akan tetapi karena tuntutan zaman dan gaya hidup semakin meninggi, kebersahajaan berkaitan dengan obsesi, harapan dan keinginan yang tinggi. Gaya hidup individu tidak lagi membeli, menggunakan dan memanfaatkan sesuatu karena kebutuhan (*need*), tetapi lebih karena keinginan (*wish*) atau bahkan nafsu (*desire*). Membeli HP terbaru dengan berbagai aksesoris lebih diutamakan ketimbang fungsinya sebagai alat komunikasi, perhiasan. Ini merupakan sikap hidup yang keliru, terutama jika dikaitkan dengan konsep kebersahajaan seorang pegawai.

Hasil observasi yang dilakukan ditiga kasi yang saya observasi tidak menunjukkan adanya sikap yang berlebihan baik mulai dari cara berpakaian, aksesoris seperti HP, perhiasan serta yang lainnya. Cara mereka menggunakan fasilitas yang ada betul-betul sesuai dengan kemampuan mereka.

Bersahaja atau sederhana dalam hidup yang memiliki arti menggunakan dan menikmati yang ada, tanpa memaksakan diri menuntut yang lebih dari kelaziman dan kemampuan. Sikap bersahaja ini di Kementerian Agama Kota Balikpapan dikembangkan dengan pola hidup sederhana melalui keteladanan, dengan membudayakan gaya hidup yang simple yang didasarkan pada kebutuhan (need), bukan keinginan (wish), dan membuat anggaran/kegiatan barang dan membelanjakannya secara wajar sesuai kebutuhan.

3. Budaya organisasi dan kinerja pegawai Kementerian Agama Kota Balikpapan dilihat dari asumsi yang mendasari (*basic assumption*)

Dalam bahasa inggris, anggapan adalah *assumstion* (asumsi), yaitu *the act of talking for granted (without proof) or supposing*. Kata dasar (*basics*) menunjukkan kualitas dan posisi anggapan yang bersangkutan. Asumsi dasar dan kepercayaan (atau keyakinan) dasar merupakan pondasi budaya, baik budaya pribadi, budaya kelompok, maupun budaya organisasi. Sudah barang tentu, budaya memuat suatu sistem nilai dasar pula.⁷ *Basic assumption* sendiri yaitu keyakinan yang dianggap sudah ada oleh anggota suatu organisasi.

Budaya organisasi dan kinerja pegawai Kementerian Agama Kota Balikpapan dilihat dari asumsi yang mendasari (*basic assumption*) adalah:

a. Jujur dan memiliki Integritas yang Tinggi

Istilah lain yang identik dengan kejujuran adalah integritas. Menurut Henry Cloud (2007), integritas lebih dari sekedar kejujuran, karena integritas mencakup keadilan dan tanggung jawab sekaligus. Integritas adalah berlaku jujur dan konsisten

⁷ Taliziduhu Ndaraha.1997. *Budaya Organisasi*. Jakarta. PT. Rineka Cipta.hal.104.cet I

serta berpegang teguh pada prinsip kebenaran untuk menjalankan apa yang dikatakan secara bertanggung jawab. Integritas dari kata “*integrity*”, berarti “*soundness of moral principle and character honesty*”. Dengan perkataan lain, mereka yang memiliki integritas, lazimnya memiliki hati nurani yang bersih, mempunyai prinsip moral yang tangguh, adil serta jujur, dan tidak takut kepada siapapun, kecuali kepada Tuhan (JE Sahetapy). Integritas adalah keteguhan sikap dalam mempertahankan tugas, dan mampu memberikan pertanggung jawaban yang dilandasi kejujuran. Nilai integritas mencakup nilai etika dan spiritualitas, mengedepankan nilai keteladanan dan nilai kejujuran.⁸

Sikap jujur dan integritas dibangun dan ditingkatkan guna tercapainya peningkatan pengetahuan, kesadaran, penghayatan pegawai Kementerian Agama Kota Balikpapan tentang nilai integritas dan kejujuran dan mengimplemintasikannya dalam setiap perkataan dan tindakan, serta tercapainya keselarasan niat, pikiran dan perkataan dan perbuatan baik dan benar yang sesuai dengan nilai-nilai instansi, masyarakat dan prinsip-prinsip *good corporate governance*. Apa usaha kantor Kementerian Agama Kota Balikpapan untuk mencapai tujuan memiliki pegawai yang mempunyai sikap jujur dan memiliki integritas yang tinggi, berikut petikan hasil wawancara dengan kepala Kantor Kementerian Agama Kota Balikpapan.

“Kami membuat program dengan melakukan pembinaan mental spiritual secara periodik. Membuat pamflet/stiker/leaflet tentang jujur dan integritas dan menempelkannya di tempat yang sering dilewati oleh pegawai di lingkungan kantor Kementerian Agama Kota Balikpapan sehingga mereka secara tidak langsung dapat membacanya dan mengadakan pelatihan peningkatan spiritual-emosional” (Rabu, 07-07-2010)

⁸ Inspektorat Jenderal Kementerian Agama RI. 2009. *Ibid.* Hal. 76

Fitrah manusia pada prinsipnya baik dan cenderung mencari dan membela kebenaran. Fitrah manusia mengarahkan pada aktualisasi potensi menuju pemuliaan harkat dan martabatnya sebagai makhluk pemikul amanah di muka bumi. Kehormatan dan harga diri manusia sangat tergantung pada kesucian fitrahnya.

“Jujur” tidak dapat disederhanakan pengertiannya sebagai lawan “dusta”, sebab jika itu terjadi betapa banyak pegawai yang tidak jujur karena menyimpan rahasia organisasi. Jujur memiliki nilai spiritual karena berkaitan dengan keikhlasan dan berkepihakan pada kebenaran dalam mengambil sikap. Keikhlasan mendorong individu untuk berbuat “bagaimana seharusnya”, bukan hanya “apa adanya” yang menjadi tuntutan kejujuran dalam arti sempit.

Ternyata sikap jujur dan integritas ini tercermin pada saat peneliti mengobservasi/mengamati ketiga seksi yang menjadi objek penelitian dimana mereka memberikan pelayanan walau sampai telah habis waktu jam kantor inilah hasil cuplikan wawancara:

“Pada saat akan memasuki masa-masa ujian negara mulai pada tingkat dasar sampai lanjutan atas terlihat sekali kesibukan pada seksi Mapenda bergantian yang datang dan pergi, sebab di Mapenda hanya ada satu Kasi dan tiga staf/pegawai”.

“Seperti yang ibu liat jam sudah menunjukkan pukul 17.00 sore tetapi kami masih menunggu seorang guru agama yang akan mengumpulkan berkas sertifikasi, karena data ini akan kami antar ke Banjarmasin insyaallah besok. Kasian ibu itu..... dah tua, dan akan memasuki masa pensiun, dan masih ada pula peserta yang belum mengumpulkan foto, berkas-berkas yang penting dengan menelfon secara bergantian kepada para Bapak dan Ibu guru agama yang akan mengikuti sertifikasi, supaya dapat secepatnya mengumpulkan berkas dan dapat diikut sertakan berkasnya”. (Juli 2010).

Pada saat saya melakukan observasi di lapangan saya menemukan ada seorang pengurus pondok pondok pesantren beliau bernama bpk sarifan yang mana kata beliau sudah dua kali kemari tetapi belum bertemu dengan pegawai yang dimaksudkan, lalu beliau menambahkan tadi ibu dah minta maaf sebab sedang menyertai rombongan ponpenas ke pulau Jawa. Lalu saya menanyakan bagaimana pelayanan mereka kepada bapak selama ini, saya merasa pelayanan mereka selama ini sudah .baik, saya bisa memaklumi sebab tidak selamanya berurusan itu selalu lancar mesti ada satu dua halangannya tetapi toh semua dapat berjalan dengan baik. Saya juga merasa mereka sangat transparan/terbuka sekali dalam proses administrasi dan sebagainya seraya beliau sambil tersenyum. Sampai pada saat saya meminta beliau untuk foto beliau mengiakannya dan senyum tak pernah lepas dari bibir beliau. (wawancara dengan salah seorang pengguna jasa di seksi pekapontren, Juni 2010)

Mengembangkan budaya kerja melalui Pengawasan dengan Pendekatan Agama (PPA), ada beberapa indikasi yang dapat menunjukkan kejujuran dan integritas pegawai, antara lain: (1) bekerja benar dan penuh ketulusan tanpa menghitung-hitung jasa dan tenaga, sekalipun tidak mengurangi kualitas pekerjaannya; (2) konsisten antara pikiran, perkataan dan perbuatan yang dilandasi oleh suara hati dan keyakinan akan kebenaran yang hakiki dalam melaksanakan tugas; (3) bersyukur atas gaji dan pendapatan yang diterima dan memikmati pekerjaan yang dialami tanpa gampang mengeluh; (4) bebas dari sikap aji mumpung dan penyalahgunaan wewenang/jabatan secara sewenang-wenang; (5) menyumbangkan seluruh daya upayanya secara suka cita dengan penuh

dedikasi dalam pelaksanaan amanah kerja; (6) memiliki semangat menuju kebaikan, tanpa terselip dalam hatinya untuk berbuat jahat atau buruk; (7) berjiwa besar dan sanggup mengakui kekhilafan saat melakukan kesalahan untuk kemudian bersedia memperbaikinya; (8) bersedia mengakui kesalahan diri sendiri dan tidak melempar kesalahan kepada pihak lain; (9) menepati janji dalam menerapkan aturan dan etika yang berlaku; (10) berpegang teguh pada kebenaran meskipun harus melawan arus; (11) tidak menerima segala sesuatu dalam bentuk apa pun yang dapat mengganggu integritas dan objektivitasnya.⁹

Salah satu poin dari sikap yang menunjukkan kejujuran dan integritas yang tinggi yaitu pada poin 7 dan 8 yang menyatakan bahwa *berjiwa besar dan sanggup mengakui kekhilafan saat melakukan kesalahan untuk kemudian bersedia memperbaikinya; bersedia mengakui kesalahan diri sendiri dan tidak melempar kesalahan kepada pihak lain*. Itulah yang diperlihatkan oleh salah seorang pegawai di Seksi Pekapontren Kementerian Agama Kota Balikpapan.

b. Memiliki etika, akhlaq mulia, dan memberi suri tauladan

Istilah etika dan akhlaq mulia dalam penggunaan sehari-hari sering digunakan secara bergantian yang intinya memiliki arti sopan santun, budi pekerti, karakter, moral dan tingkah laku yang bersusila.

Pada saat peneliti bertandang ke Kantor Kementerian Agama Kota Balikpapan untuk memberikan surat riset/penelitian saya menuju ke bagian umum saya diterima oleh Bapak Fajar Mukhsoney dan di sana saya mendapatkan pelayanan yang baik,

⁹ Inspektorat Jenderal Kementerian Agama RI (2009), *Ibid*, Hal. 75-77

sembari menunggu disposisi surat riset saya disuguhi air mineral, berselang 30 menit bapak Fajar menemui saya dan mengatakan bahwa saya diterima untuk melakukan riset/penelitian di Kantor Kementerian Agama Kota Balikpapan, lalu surat keterangan riset yang telah didisposisi diberikan copy nya kepada saya. Keesokan harinya saya menemui Bapak fajar lagi untuk mencari data-data pendukung guna penulisan tesis saya. Beliau memberikan semua data-data yang saya minta. Mata saya tertuju pada setiap dinding, kaca, pintu, di depan komputer banyak terdapat kata-kata bijak contohnya adalah **PPA 2009 Bekerja Adalah Ibadah** dan lainnya. Setelah saya menanyakan kepada Bapak Fajar tentang hal ihwal PPA 2009, beliau menjelaskan dengan rinci sekali, sembari meminjamkan modul-modul yang berkaitan dengan budaya kerja di Kementerian Agama Kota Balikpapan. Selama penelitian saya merasakan mereka memberikan pelayanan yang baik kepada saya.

Pelayanan yang ini pun terlihat pada saat ada masyarakat yang meminta penjelasan mengenai persyaratan pendirian sebuah gereja. Para pegawai yang ada di bagian umum memberikan penjelasan dengan baik sampai Bapak tersebut mengerti.

Etika, akhlaq mulia dan suri teladan dibangun dan ditingkatkan guna tercapainya peningkatan kearifan dan kebijakan pegawai Kementerian Agama Kota Balikpapan dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat, serta tercapainya iklim kerja yang kondusif, konstruktif, dan kreatif, ditandai dengan munculnya aparat-aparat teladan. Jika dikatakan bahwa pegawai itu beretika dan berakhlaq mulia, maka berarti ia telah memiliki sopan santun dan budi pekerti dengan baik, yang dalam perilakunya

tercermin kemuliaan sehingga dapat diterima lingkungan kerja dan masyarakatnya.

Berikut hasil wawancaranya:

“Konsep kesetaraan adalah perlakuan dan pemberian layanan yang sama kepada semua anggota masyarakat.....setiap guru atau masyarakat yang menggunakan jasa mapenda datang tidak selalu dengan permasalahan yang baik kadang juga tidak, tetapi kami selalu menerima dengan baik tidak ada diskriminasi layanan, baik itu dengan pejabat, masyarakat ataupun keluarga sekalipun”. Demikian ungkapan Kasi Mapenda. Senada dengan yang diungkapkan kasi mapenda di seksi penamas dan seksi pekapontren pun tidak ada diskriminasi layanan.

Ada peristiwa yang penulis dapatkan pada saat melakukan penelitian, setelah masuk sehabis istirahat siang ada seorang tamu datang untuk satu kepentingan yang perlu penjelasan sesuatu ternyata belakangan diketahui dia adalah seorang muallaf. Setelah menerima penjelasan dia pulang dan tidak lupa bersalaman kepada semua pegawai yang ada di dalam ruangan seksi penamas tersebut. Dia mengatakan “bahwa saya amat bersyukur dapat dilayani dengan baik disini”. Bapak tadi meminta penjelasan seputar dia telah menjadi seorang dan hal-hal lain yang berhubungan dengan keislamannya. (staf penamas, Juni 2010) Inilah kualitas layanan yang diberikan oleh pegawai di Kementerian Agama Kota Balikpapan.

Dalam modul III Budaya kerja PPA (*Pengawasan dengan Pendekatan Agama*) menerangkan dalam berinteraksi dengan orang lain seorang aparatur negara yang memiliki akhlaq mulia ditandai dengan: (1) menunjukkan wajah yang menyenangkan saat melayani, seperti ekspresi diri dalam bentuk senyuman; (2) memiliki kearifan dan kebijaksanaan dalam pelayanan orang bermasalah, sehingga tidak gampang marah. Penegakan aturan bagi yang bermasalah dalam kerangka menghargai orang yang

dilayani; (3) simpati dengan bersikap sopan, ramah dan demokratis, sehingga mengikis habis rasa “senang melihat orang lain susah, susah melihat orang lain senang”; (4) empati atau memiliki pengertian terhadap perasaan, kebutuhan dan kesulitan rekan kerja, bawahan dan orang yang dilayani dengan memberikan bantuan, utamanya dukungan moral atau pemikiran pemecahan masalah; (5) bersabar saat menghadapi pekerjaan yang menyulitkan dan membingungkan, serta berusaha mencari penyebabnya sehingga pekerjaan tersebut dapat diselesaikan dengan baik; (6) bersyukur saat mendapat kebaikan dan berprestasi, agar kelak prestasi tersebut dapat diraih kembali; (7) menghormati atasan atau senior, dan menghargai rekan sesama/setingkat dan menyayangi bawahan; (8) berfikir dan bertindak positif dalam berinteraksi dengan orang lain, tidak gampang curiga terhadap niat baik orang lain, bahkan mampu mempengaruhi orang lain untuk berfikir dan bertindak positif; (9) menyampaikan pesan dengan bahasa dan cara yang santun dan baik agar mudah diterima orang lain; (10) menunjukkan kebenaran sebagai suatu kebenaran dan kebatilan sebagai suatu kebatilan, baik dalam bentuk hati, lisan maupun tindakan; (11) tidak puas dengan hasil yang dicapai, dan selalu ingin meningkatkan kinerjanya.

c. Bertanggung jawab dan akuntabel.

Sikap bertanggung jawab dan akuntabel ini dapat di lihat pada tindakan-tindakan yang sudah dilakukan pada masa lalu atau tindakan yang berakibat pada masa yang akan datang. Dari wawancara yang dilakukan dengan Kepala Kantor Kementerian Agama Kota Balikpapan mengenai jumlah kegiatan, program, dan kebijakan yang sudah terealisasi dalam kurun waktu satu tahun terakhir didapatkan hasil sebagai berikut:

semua sasaran lebih dari 80%. Sedangkan kendala-kendala yang dihadapi adalah: (1) Pemenuhan kebutuhan sarana dan prasarana yang makin meningkat dan belum memadai menyebabkan kinerja tidak optimal; (2) Alokasi dana/anggaran tersedia tidak mencukupi; (3) Krisis tenaga SDM yang berkualitas dan profesional serta krisis kuantitas, karena banyaknya tenaga SDM yang memasuki masa pensiun. Dengan langkah-langkah antisipatif yang diambil Kementerian Agama Kota Balikpapan antara lain: (1) Sarana dan prasarana dilengkapi, yang rusak diperbaiki/direhab; (2) Alokasi dana/anggaran tersedia ditambah; (3) Kuantitas SDM ditambah, serta kualitas dan kinerja SDM ditingkatkan.

Pada tahun 2009, dari 24 program kegiatan dalam rangka pencapaian Visi, Misi dan Tujuan dirumuskan menjadi enam sasaran yang ingin dicapai Kantor Kementerian Agama Kota Balikpapan. Realisasinya dapat dilaporkan sebagai berikut: (1) Tercapainya peningkatan pelayanan kehidupan beragama melalui peningkatan pembinaan moral, spiritual dan etika keagamaan dengan output PKK (Pengukuran Kinerja Kegiatan) sebesar 98.69% atau setara capaian PPS (Pengukuran Pencapaian Sasaran) 99.91% dan *result* PKK 86.19% atau setara dengan capaian PPS 97.26%; (2) Tercapainya peningkatan kerukunan hidup umat beragama dalam rangka persatuan bangsa dan pemberdayaan pranata keagamaan, dengan output PKK sebesar 99.69% atau setara capaian PPS 86.97% dan *result* PKK 99.09% atau setara dengan capaian PPS 99.09%; (3) Tercapainya peningkatan kualitas pendidikan agama Islam pada masyarakat dan pemberdayaan masjid, dengan output PKK sebesar 98.45% atau setara capaian PPS 99.99% dan *result* PKK 98.09% atau setara dengan capaian PPS 98.26%; (4)

Tercapainya peningkatan penyelenggaraan pendidikan keagamaan dan pondok pesantren, dengan output PKK sebesar 100% atau setara capaian PPS 100% dan *result* PKK 99.25% atau setara dengan capaian PPS 99.99%; (5) Tercapainya peningkatan kualitas pelayanan haji, serta penyuluhan dan bimbingan haji dan lembaga zakat wakaf secara profesional dan intensif, mempunyai output PKK sebesar 99.14% atau setara capaian PPS 97.08% dan *result* PKK 94.14% atau setara dengan capaian PPS 98.99%; (6) Tercapainya peningkatan kualitas pembinaan madrasah dan pendidikan agama Islam pada sekolah umum, dengan output PKK sebesar 95.16% atau setara capaian PPS 100% dan *result* PKK 92.5% atau setara dengan capaian PPS (Pengukuran Pencapaian Sasaran) 95.15%.¹⁰

Beberapa perilaku yang dapat menunjukkan akuntabilitas aparatur negara seperti yang dikutip dari modul III *budaya kerja melalui Pengawasan dengan Pendekatan Agama*: (1) bekerja mengikuti standar baku dan perkembangan ilmu pengetahuan serta teknologi canggih untuk menunjukkan tingkat akuntabilitas yang tinggi; (2) mengembangkan opini berdasarkan data dan fakta, bukan opini yang merugikan pihak-pihak terkait; (3) memberikan informasi yang akurat berhubungan dengan pekerjaan yang ditekuni; (4) berusaha mempertahankan dan memelihara kualitas pekerjaan berdasarkan standar dan etika profesi; (5) mampu dan mau mengingatkan sejawat untuk bertindak profesional dan sesuai kode etik profesi; (6) mematuhi kebijakan dan peraturan yang berlaku, termasuk pedoman yang disiapkan oleh institusi

¹⁰ Laporan Akuntabilitas Kinerja Pegawai Kantor Kementerian Agama Kota Balikpapan tahun 2009

atau organisasi; (7) menjaga etika dan hubungan interpersonal dalam memberikan pelayanan dengan kualitas yang tinggi.¹¹

Akuntabilitas merupakan wujud pertanggung jawaban aparatur negara kepada publik. Akuntabilitas mengarah pada hasil tindakan yang dilakukan. Ini berarti menerima hasil kerja atau tindakan serta tanggung jawab terhadap keputusan yang diambil, serta tindakan dan cacatan yang dilakukan dalam batas kewenangannya. Dalam akuntabilitas, hasil akhir kegiatan penyelenggara negara harus dapat dipertanggungjawabkan kepada rakyat sebagai pemegang kedaulatan tertinggi negara sesuai ketentuan peraturan perundang-undangan.

d. Mencintai pekerjaan dan mau bekerja keras

Sikap mencintai pekerjaan dan mau bekerja keras ini dibangun dan ditingkatkan guna terlaksananya kerja keras karena didorong dan dimotivasi oleh kekuatan cinta, bukan karena takut hukuman atau mengharapkan hadiah, terlaksananya pekerjaan dengan suka rela, senang hati, tanpa beban, serta terlaksananya tugas dengan baik dan tepat waktu.

Hal ini diungkapkan oleh kasi Mapenda bahwa usaha-usaha yang dilakukan oleh Kantor Kementerian Agama Kota Balikpapan adalah dengan meningkatkan motivasi kerja para pegawai di lingkungan Kantor Kementerian Agama Kota Balikpapan melalui pelatihan, sebagai contoh dengan adanya Sosialisasi Pengawasan dengan Pendekatan Agama Tahun 2009 di lingkungan Kantor Kementerian Agama Kota Balikpapan dengan Tema: Membangun Budaya Kerja Dengan Berbasis Spiritual

¹¹ Inspektorat Jenderal Kementerian Agama RI (2009), *Ibid*, Hal. 81-82

(Peserta yang diikutsertakan dalam kegiatan Sosialisasi PPA Tahun 2009 berjumlah 51 orang yang keseluruhannya adalah Pegawai dilingkungan Kantor Kementerian Agama Kota Balikpapan terdiri dari unsur Pajabat eselon IV, Kepala Madrasah, Bendahara, Penyuluh, Pengawas dan Pengelola administrasi dilingkungan Kantor Kementerian Agama Kota Balikpapan. Materi pada sosialisasi PPA disampaikan oleh narasumber dari Inspektur Jenderal Kementerian Agama RI Jakarta sebanyak 7 orang).

Ketua Panitia menjelaskan “Yang dimaksud dengan Pengawasan dengan Pendekatan Agama (PPA) adalah suatu pendekatan pencegahan berbagai perilaku menyimpang seperti korupsi, kolusi, dan nepotisme dengan penanaman nilai-nilai agama melalui sentuhan hati nurani guna mendorong seseorang untuk berbuat kebajikan, merasa malu dan berdosa untuk melakukan penyimpangan yang dilandasi rasa jujur, tanggung jawab, dan taat terhadap peraturan perundang-undangan”

Selanjutnya beliau menambahkan bahwa tujuan dari diadakannya kegiatan PPA ini adalah untuk membangun kesadaran individu aparat di lingkungan Kantor Kementerian Agama Kota Balikpapan tentang pentingnya menjadikan Agama sebagai sarana pengawasan diri (*self control*) dan memiliki budaya untuk menggerakkan serta mengarahkan pikiran, persepsi, tingkah laku dan kinerja aparat kearah terbentuknya prinsip kerja berbasis spiritual. “Alhamdulillah, selama pelaksanaan seluruh peserta dapat mengikuti kegiatan dengan baik karena para narasumber dapat menjaga suasana tetap *fun, fresh* dan *focus* dengan menyelipkan berbagai game dan simulasi tentang pembentukan sikap dan kinerja sehingga peserta antusias mengikuti kegiatan ini dan dapat menerima materi PPA dengan baik sampai akhir acara.” ujar beliau. Acara yang

berlangsung sejak pukul 08.00 hingga pukul 22.00 wita selama 3 hari ditutup pada hari Minggu dan diakhiri dengan Muhasabah.(sambutan ketua panitia penyelenggara PPA tahun 2009, Samarinda, 20-22 November-2009)

Dalam hasil wawancara dengan ketiga kasi, mereka mengatakan bahwa Kantor Kementerian Agama Kota Balikpapan menerapkan layanan prima dengan membiasakan senyum, salam, sapa, santun, segera, selesai, sempurna dan sukses dalam memberikan pelayanan serta membuat tolak ukur tercapainya tugas/kegiatan dan mengaplikasikannya serta menentukan batas waktu pada setiap tugas yang diberikan, sehingga apabila ada kendala dengan cepat dapat terselesaikan. Seperti dapat penulis rasakan pada saat memulai penelitian pada kantor Kementerian Agama Kota Balikpapan.

Dengan merujuk apa yang telah diungkapkan oleh Rabi'ah al-Adawiyah, kerja keras harus didorong dan dimotivasi oleh kekuatan cinta, bukan karena takut hukuman atau mengharapkan hadiah. Kerja keras yang dimotori oleh cinta menghasilkan kinerja yang optimal karena seluruh kemampuan, kemauan, dan kesempatan secara tulus didarmabaktikan untuk menghasilkan *performance* terbaik.

Ada beberapa perilaku yang menunjukkan sikap mencintai pekerjaan dan bekerja keras: (1) mengerjakan sendiri pekerjaan yang menjadi tugasnya sampai tuntas, dengan tidak melupakan koordinasi atau konsultasi dengan pihak lain; (2) memanfaatkan sarana dan fasilitas yang ada untuk menyelesaikan pekerjaannya, tidak menuntut diluar kemampuan instansi/satuan organisasi/kerja; (3) menerima amanah pekerjaan atau jabatan sesuai kompetensi yang dimiliki, kemudian berkomitmen

menyelesaikannya sampai tuntas; (4) menyeimbangkan proses dan hasil dalam bekerja, sehingga hasil kerjanya rapi dan baik; (5) memiliki kontrol diri yang baik saat mengerjakan pekerjaan yang sulit; (6) memfokuskan diri pada tugas yang diamanahkan tanpa sikap iri terhadap kemudahan pekerjaan orang lain; (7) menyelesaikan pekerjaan dengan senang hati, tanpa beban dan menikmatinya; (8) bekerja tidak gampang putus asa dan mengeluh; (9) mengubah kendala dan kesulitan menjadi peluang dan tantangan yang perlu diperjuangkan; (10) memiliki keuletan dan berusaha terus menerus dalam mencapai tujuan.

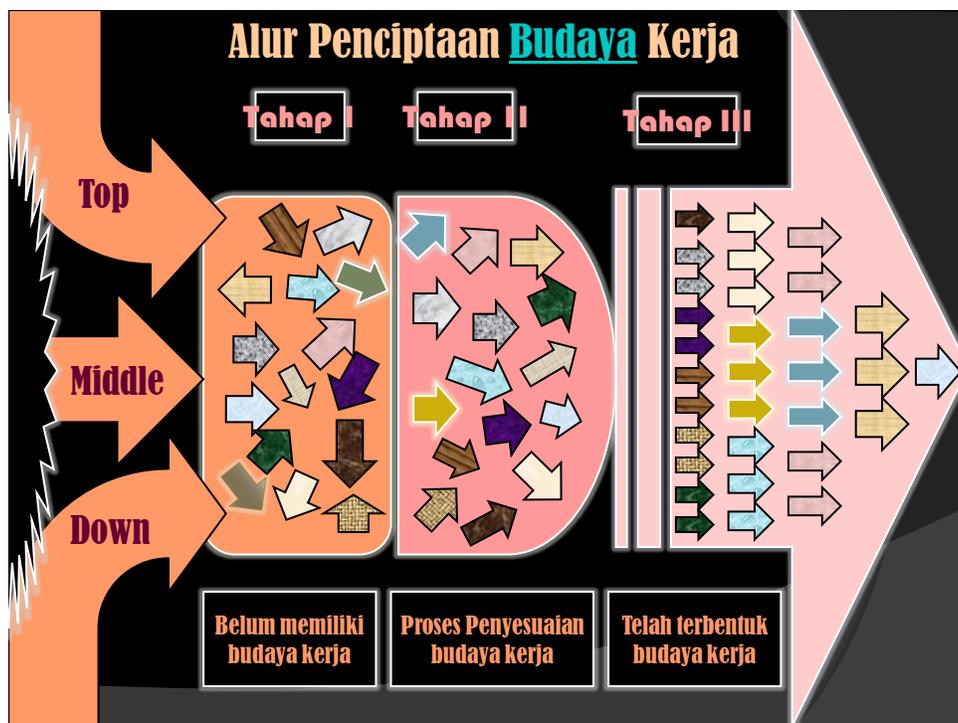
C. Aspek-aspek budaya yang mempunyai pengaruh kuat terhadap kinerja pegawai Kementerian Agama Kota Balikpapan

Berdasarkan beberapa pengertian tentang budaya kerja, dapat disimpulkan: Budaya kerja adalah “Cara pandang yang didasarkan atas nilai-nilai pandangan hidup yang bermakna yang menjadi sifat, kebiasaan, dan pendorong dalam suatu kelompok masyarakat atau organisasi yang tercermin dalam sikap menjadi perilaku bekerja yang dibudayakan secara terus-menerus untuk mewujudkan prestasi kerja terbaik.”

Pelaksanaan budaya kerja melibatkan semua komponen, mulai dari pimpinan, pegawai menengah, sampai pegawai bawahan. Tahap pertama, masing-masing telah memiliki berbagai potensi dan kompetensi, tetapi belum terintegrasi dalam satu budaya kerja yang utuh. Tahap kedua, masing-masing mulai sadar arti penting budaya kerja setelah terjadi transformasi dan penyesuaian diri terhadap tugas dan fungsi. Tahap

ketiga, seluruh aparatur telah menerapkan budaya kerja dengan rapi, teratur, dan disiplin menuju satu visi dan misi institusi.¹²

Pola kerja yang didasarkan atas budaya kerja dapat disederhanakan dalam gambar sebagai berikut:



Nilai dasar budaya kerja Departemen Agama adalah “Ikhlas Beramal”. Secara etimologi “ikhlas” berarti murni, tidak tercampur, bersih, jernih, bebas, terhindar dan selamat dari keburukan. Secara terminologi, ikhlas berarti adanya konsistensi dan komitmen perbuatan seseorang dengan alasan mengapa suatu perbuatan dilakukan, yaitu semata-mata untuk Tuhan.

¹² Inspektorat Jenderal Kementerian Agama RI. *Ibid.* hal. 65-66

Menurut H. M. Suparta (2008), budaya kerja yang dibangun di lingkungan Departemen Agama dinilai sangat strategis dalam upaya memulihkan dan memperkuat kepercayaan publik atas keberadaan, fungsi, dan kinerja Departemen Agama, dalam rangka pelaksanaan reformasi birokrasi Departemen Agama. Gagasan atas pengembangan sikap kerja yang positif diyakini dapat menciptakan atmosfer yang baik dalam membentuk perilaku kerja produktif di Departemen Agama. Sikap kerja tersebut ada sembilan, yaitu: (1) Jujur dan Memiliki Integritas Tinggi; (2) Memiliki Etika, Akhlak Mulia, dan Memberi Suri Teladan; (3) Taat Hukum dan Aturan-Aturan yang Berlaku; (4) Bertanggung jawab dan Akuntabel; (5) Menghormati Hak-Hak Orang Lain dan Tidak Mudah Menyalahkan Orang Lain; (6) Mencintai Pekerjaan dan Mau Bekerja Keras; (7) Meningkatkan Transparansi dan Koordinasi; (8) Disiplin yang Tinggi; (9) Bersahaja dalam Hidup dan Kehidupan.

Setelah melakukan observasi, wawancara mendalam dan dokumentasi dengan ketiga seksi di Kementerian Agama Kota Balikpapan yaitu seksi Mapenda, seksi Pekapontren dan seksi Penamas penulis mendapatkan hasil sebagai berikut: Kalau kita menilik kembali PPA (Pengawasan dengan Pendekatan Agama) adalah bentuk pengawasan dini melalui pemberdayaan nilai-nilai agama guna mendorong terwujudnya *self control* (pengawasan diri) dan jati diri aparatur negara agar selalu merasa diawasi Tuhan, tidak memiliki niat berbuat menyimpang dan berkinerja secara maksimal. yang mana intisari dari PPA tersebut adalah memadukan manajemen pemerintahan dengan nilai spiritual-keagamaan dengan memberdayakan nilai-nilai agama yang berfungsi sebagai petunjuk dalam mengaktualisasikan potensi fitrah dan kesadaran ketuhanan sehingga dapat memandu

self control dalam menginternalisasi kode etik PNS dan dilaksanakan melalui proses spiritualisasi nilai-nilai budaya kerja maka akan memperoleh hasil kerja yang insyaallah akan maksimal, dari kesembilan sikap kerja Kementerian Agama RI tujuh budaya kerja yang sangat dominan adalah Jujur dan memiliki integritas tinggi; Memiliki etika, akhlaq mulia, dan memberi suri tauladan; Taat hukum dan aturan-aturan yang berlaku; Bertanggung jawab dan akuntabel; Menghormati hak-hak orang lain dan tidak mudah menyalahkan orang lain; Mencintai pekerjaan dan mau bekerja keras; dan juga Disiplin yang tinggi.

Sedangkan dua diantaranya yaitu meningkatkan transparansi dan koordinasi serta bersahaja dalam hidup dan kehidupan. Sikap transparan dan koordinasi dibangun dan ditingkatkan guna terkoordinasi dan terarahnya program kegiatan, terpenuhinya hak masyarakat untuk memperoleh informasi yang benar dan tidak diskriminatif, tersedianya akses informasi bagi masyarakat. Transfaransi membuka ruang bagi publik untuk dapat meng-akses secara luas meliputi penyelenggaraan dan pelayanan kepada umat beragama. Kementerian Agama Kota Balikpapan membuka *hotline* telepon dan SMS layanan pengaduan dari masyarakat. Serta membuka akses informasi bagi masyarakat bagi umat dengan alamat web site. Namun berdasarkan Munas Kelima Korpri, tentang “Panca Prasetya Korpri”, salah satunya berbunyi yaitu: Menjunjung tinggi kehormatan bangsa dan negara, serta memegang teguh rahasia jabatan dan rahasia negara. Lalu pada etika dalam berorganisasi salah satu poin menyebutkan bahwa menjaga informasi yang bersifat rahasia. Dalam melaksanakan tugas kedinasan dan kehidupan sehari-hari, setiap Pegawai Negeri Sipil wajib bersikap dan berpedoman pada etika dalam bernegara, penyelenggaraan pemerintah, berorganisasi, bermasyarakat, serta terhadap diri sendiri

dan sesama Pegawai Negeri Sipil yang diatur dalam Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 42 tahun 2004 tentang Pembinaan Jiwa Korps dan Kode Etik Pegawai Negeri Sipil.

Sedangkan bersahaja dalam hidup dan kehidupan, sikap bersahaja dibangun dan ditingkatkan guna terwujudnya sikap dan perilaku sederhana aparatur negara, terwujudnya prinsip *low cost high product*. Yang dikembangkan di kantor Kementerian Agama Kota Balikpapan dengan membiasakan sikap dan pola hidup sederhana melalui keteladanan. Beberapa perilaku yang menunjukkan sikap bersahaja antara lain: berkata dan berperilaku sewajarnya, tidak terlalu muluk-muluk melebihi kapasitas dan wewenang yang dimiliki; berpakaian dan berpenampilan sewajarnya sesuai norma, etika agama, dan sosial, dengan tidak mengenakan aksesoris yang berlebihan seperti perhiasan, parfum, jam tangan, sepatu, dan lain-lain; menggunakan fasilitas hidup sewajarnya seperti kendaraan dan teknologi-informatika, agar tidak membuka peluang iri hati orang lain. Ini telah kami lakukan dan berpulang lagi pada pegawai bagaimana mereka akan menyikapinya dengan latar belakang suku dan budaya yang berbeda.

BAB V

PEMBAHASAN DATA PENELITIAN

Dari penelitian yang dilakukan baik itu melalui observasi, wawancara, maupun studi dokumentasi, didapat hasil penelitian dan analisis untuk mendapatkan jawaban fokus penelitian. Kegiatan penelitian yang dilakukan penulis dari 22 Februari 2010 sampai dengan 08 Juli 2010 pada Kantor Kementerian Agama Kota Balikpapan

A. Budaya organisasi dan kinerja Kementerian Agama Kota Balikpapan dilihat dari tiga elemen dasar budaya organisasi;

1. Budaya organisasi dan kinerja pegawai Kementerian Agama Kota Balikpapan dilihat dari asumsi Artifak (*artifacts*)

Dimana budaya bersifat kasat mata tetapi seringkali tidak dapat diartikan. Tingkat analisis artifak bersifat kasat mata yang dapat dilihat dari lingkungan fisik organisasi, arsitektur, teknologi, tata letak kantor, cara berpakaian, pola perilaku yang dapat dilihat atau didengar, serta dokumen-dokumen publik seperti anggaran dasar, materi orientasi karyawan, dan cerita. Dengan analisis ini dapat diuraikan bagaimana suatu kelompok menyusun lingkungannya dan apa pola perilaku yang dapat dilihat dari kalangan anggotanya, Tetapi seringkali analisis ini tidak dapat memahami logika yang mendasarinya, mengapa suatu kelompok berperilaku seperti yang mereka lakukan.

Dalam logo Kementerian Agama Republik Indonesia tertera tulisan “Iklas Beramal”. Kata “ikhlas” dan “beramal” menjadi satu kesatuan yang dalam aplikasinya tidak dapat dipisahkan, sekalipun secara teoretis dapat didefinisikan secara terpisah. Ikhlas menjadi nilai instrinsik individu dalam hubungannya dengan keimanan dan keyakinan kepada tuhan, sedangkan beramal lebih mengarah kepada nilai ekstrinsik

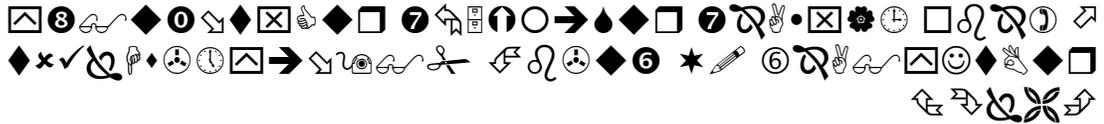
sebagai realisasi diri individu dalam wujud aktivitas nyata. Dengan beramal, keikhlasan seseorang menjadi aktual dan dengan ikhlas maka amalnya menjadi bermakna dan memiliki nilai spiritual ketuhanan. Ikhlas tanpa beramal ibarat pohon tanpa buah, sedangkan beramal tanpa ikhlas ibarat buah busuk jatuh dari pohonnya. Sebuah hadits Nabi Muhammad saw yang berbunyi, “innamal a’amalu bi an-niyat” (“sesungguhnya amal perbuatan itu tergantung pada niatnya”)¹³ menunjukkan interrelasi antara ikhlas dengan amal dan juga sebaliknya.

Secara etimologi “ikhlas” berarti murni, tidak tercampur, bersih, jernih, bebas, terhindar dan selamat dari keburukan. Secara terminologi, ikhlas berarti adanya konsistensi dan komitmen perbuatan seseorang dengan alasan mengapa suatu perbuatan dilakukan, yaitu semata-mata untuk Tuhan. Pengertian tersebut mengandung arti bahwa ikhlas menuntut pemurnian aktivitas dari segala sesuatu yang bernilai rendah dan buruk, menuju suatu kualitas dan prestasi tertinggi dalam hidup, sehingga aktivitas individu memiliki nilai lebih dari sekedar unsur material. Sekalipun ikhlas tidak dapat diukur secara kuantitatif, tetapi gejala-gejala batiniah dan implikasinya di ranah praktis dapat dirasakan oleh pelakunya.¹⁴

Ikhlas dalam konteks kerja memiliki makna kerelaan (*ridha*) yang datang dari lubuk hati yang paling dalam untuk menerima dan melaksanakan amanah pekerjaan dan semata-mata karena Allah. Firman Allah QS Al-An’am(6) ayat 162 menyatakan:

¹³ Shahih Bukhari.2003, jilid 1, Kairo. Hal. 2

¹⁴ Inspektorat Jenderal Departemen Agama RI. *Op. Cit.* Hal. 67



Artinya: “(sesungguhnya shalatku, ibadahku, hidup dan matiku hanya untuk Allah, Tuhan sekalian alam)”

Sejatinya memberikan sinyalemen akan arti penting ketulusan dalam bekerja, karena kerja adalah ibadah, dan setiap ibadah membutuhkan hati yang bersih dan murni serta tida menuntut lebih selain apa yang seharusnya diterima. Aplikasi ikhlas menuntut niat tulus dalam melakukan satu perbuatan, sebab niat mengandung komitmen ruhaniah untuk melakukan perbuatan baik atau menjauhi perbuatan buruk.

Beramal secara etimologi berarti beraktivitas, berusaha, berbuat, bekerja, bertindak, berperilaku dan bertingkah laku. Secara terminologi, beramal berarti kegiatan pengeluaran energi untuk menyelesaikan suatu tugas untuk merealisasikan niat yang sudah ditetapkan. Wujud konkret amal dapat diklasifikasi menjadi dua bagian: (1) jika berhubungan dengan Tuhan disebut amal-ritual (ibadah); dan (2) jika berhubungan dengan sesama manusia disebut amal-kerja (muamalah). Kedua jenis amal tersebut harus dilaksanakan secara terpadu dan seimbang, karena kehidupan manusia tidak terlepas dari lingkaran hubungan ketuhanan dan hubungan manusia sekaligus.

Kata “ikhlas beramal” dalam konteks budaya kerja Kementerian Agama merupakan nilai dasar (*basic value*) yang mendingkai seluruh bangunan kerja yang dilakukan oleh para pegawai dilingkungan Kementerian Agama. Sebagai nilai dasar, “ikhlas beramal” menjadi spirit yang memancarkan energi yang menggerakkan sikap (*attitude*) dan perilaku (*behavior*). Seluruh pegawai dituntut menyesuaikan diri dengan nilai dasar ini, sehingga tercipta rasa identitas (*sense of identity*) sebagai pegawai

Kementerian Agama. Implementasi nilai dasar ini akan membedakan citra unik pegawai Kementerian Agama dengan pegawai kementerian atau institusi yang lain.

Nilai ikhlas beramal menjadi arah bersama yang menjelaskan karakteristik fundamental seluruh pegawai dan sekaligus juga sebagai sistem kontrol (*control system*) yang memantau seluruh aktivitas yang dilakukan dalam meraih kualitas kerja yang unggul. Nilai dasar ikhlas beramal dapat menggerakkan etos aparatur. Dengan nilai dasar ini seorang aparatur dapat menjelma menjadi sosok yang gigih, bersungguh-sungguh dalam bekerja dan memiliki komitmen yang tinggi.

Dengan melakukan kajian naskah atau dokumen yang dimiliki dan diterbitkan oleh Kementerian Agama, kata “ikhlas beramal” dapat diidentifikasi memiliki 3 (tiga) fungsi: (1) Fungsi jati diri; (2) Fungsi kinerja; (3) Fungsi dakwah. Maksud “ikhlas beramal” sebagai nilai dasar budaya kerja Kementerian Agama dapat diformulasikan sebagai: “*Bekerja secara total tanpa pamrih*” ini sesuai dengan harapan Kepala Kantor Kementerian Agama Kota Balikpapan agar kata “ikhlas beramal” dapat meningkatkan kinerja pegawai di lingkungan Kementerian Agama Kota Balikpapan dalam menjalankan tugas dan fungsinya sehingga mereka dapat lebih berperan, berprestasi, memiliki kebanggaan kerja, loyal dan bertanggung jawab dalam melaksanakan tugas dan pengabdian sebagai aparatur negara yang dijiwai dengan semangat Ikhlas Beramal.

2. Budaya organisasi dan kinerja pegawai Kementerian Agama Kota Balikpapan dilihat dari asumsi nilai-nilai yang didukung (*espoused values*)

Memiliki tingkat kesadaran yang lebih tinggi daripada artifak. Untuk menganalisis mengapa anggota berperilaku seperti yang mereka perlihatkan maka perlu

diketahui nilai-nilai yang mengarahkan perilaku. Namun nilai sulit diamati secara langsung, Oleh karena itu seringkali perlu untuk menyimpulkan mereka melalui wawancara dengan anggota-anggota kunci organisasi atau menganalisis kandungan artifak seperti dokumen dan anggaran dasar. Tetapi, dalam mengidentifikasi nilai-nilai tersebut biasanya mereka menggambarkan secara akurat nilai-nilai yang didukung dalam budaya tersebut. Artinya, mereka difokuskan pada apa yang dikatakan orang sebagai alasan perilaku mereka. Apa yang secara ideal mereka harapkan merupakan alasan perilaku tersebut, dan yang seringkali merupakan rasionalisasi (baca : pembenaran) bagi perilaku mereka. Namun alasan mendasar bagi perilaku mereka tetap saja tersembunyi atau tidak disadari.

a. Taat hukum dan aturan-aturan yang berlaku

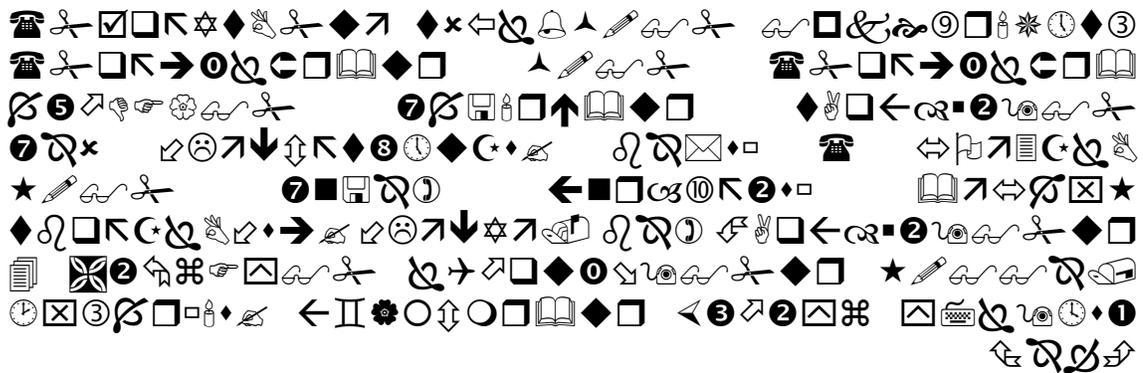
Al-Razi mengatakan bahwa ketaatan secara bahasa memiliki arti tunduk kepada sesuatu. Ketaatan kepada hukum dan aturan berarti sebuah sikap loyal, tunduk dan patuh pada hukum dan aturan yang berlaku.¹⁵ Ketaatan dan loyalitas kepada hukum berarti setia kepada sesuatu dengan rasa cinta, sehingga dengan loyalitas yang tinggi seseorang merasa tidak perlu untuk mendapatkan imbalan dalam melakukan sesuatu untuk orang lain/satuan organisasi/kerja tempat dimana ia menempatkan loyalitasnya. Taat pada hukum dan aturan tidak semata-mata karena menjalankan kewajiban, tetapi juga untuk memenuhi kebutuhan untuk mewujudkan ketertiban dan keharmonisan.

Ada beberapa indikasi yang dapat menjelaskan sikap taat pada hukum dan aturan: (1) memegang teguh prinsip dan tujuan yang telah ditetapkan bersama; (2)

¹⁵ Inspektorat Jenderal Kementerian Agama RI. *Ibid.* Hal. 80

bekerja sesuai dengan kemampuan yang berlaku dengan mengikuti SOP (*standar operational prosedur*); (3) bekerja secara teratur dan konsisten mematuhi dan mengikuti peraturan yang berlaku; (4) menyelesaikan masalah merujuk pada hukum dan aturan yang berlaku; (5) menegakkan kebenaran dan memberantas kebatilan dengan berani, adil dan bertanggung jawab demi penegakkan hukum dan atura; (6) bekerja sama dalam rangka menegakkankebaikan dan menghindari kemungkarannya; (7) merasa bersalah apabila melakukan kekeliruan dan berupaya tidak mengulangi lagi.¹⁶

Perintah taat pada hukuman dan aturan, baik dari Allah, Rasul maupun pemerintah. Jika terjadi perselisihan maka kembalikanlah pada dasar agama, karena hal itu lebih baik. Firman Allah swt.



Artinya: “Hai orang-orang yang beriman, taatilah Allah dan taatilah Rasul (Nya), dan ulil amri di antara kamu. kemudian jika kamu berlainan Pendapat tentang sesuatu, Maka kembalikanlah ia kepada Allah (Al Quran) dan Rasul (sunnahnya), jika kamu benar-benar beriman kepada Allah dan hari kemudian. yang demikian itu lebih utama (bagimu) dan lebih baik akibatnya”. (QS. An-Nisa’ [4]: 59)

b. Menghormati hak-hak orang lain dan tidak menyalahkan orang lain

¹⁶ Inspektorat Jenderal Kementerian Agama RI (2009), *Ibid*, Hal. 80-81

Hormat kepada hak-hak orang lain mengandung arti perlindungan terhadap wewenang dengan segala konsekuensi atas hak yang dimiliki. Menghormati orang lain menuntut untuk tidak gampang menyalahkan, apalagi mengkambinghitamkan orang lain. Pelimpahan kesalahan pada orang lain sama artinya dengan pembunuhan karakter bahkan pembunuhan karier yang merugikan posisi temannya sendiri. Kehormatan diri diperoleh ketika sang pegawai mengakui kesalahannya dan bersaha memperbaiki atau menebus kesalahannya itu dengan bekerja lebih baik lagi.

Hal ini dapat terlihat bagaimana mereka menerima *stakeholders* tidak ada perbedaan dalam memberikan layanan, apakah itu dari pengurus pondok pesantren, muallaf, bahkan guru-guru agama yang mengurus sertifikasi mereka melayani walaupun waktu sudah menunjukkan jam pulang. Ini sangat bertentangan sekali dengan anggapan bahwa sikap petugas kurang responsif terhadap *stakeholders*. Makan siang bersama, shalat zuhur berjama'ah pada saat jam istirahat, hal yang selalu mereka lakukan adalah sebelum pulang mereka berjabat tangan sambil mengucapkan salam ini adalah untuk memupuk keharmonisan hubungan kerjasama antar rekan sejawat.

Sikap hormat kepada hak-hak orang lain dan tidak mudah menyalahkan orang lain dibangun dan ditingkatkan guna terciptanya perlindungan terhadap wewenang dan segala konsekuensinya atas hak yang dimiliki individu, dan terciptanya suasana saling menghargai dan menghormati hingga kerja sama antar rekan sejawat semakin harmonis.

Anjuran bersikap alturis yang mementingkan orang lain dari pada kepentingan diri sendiri, keluarga dan golongan, sekalipun ia sendiri sangat membutuhkan. Firman Allah swt.



Artinya: “Dan mereka mengutamakan (orang-orang muhajirin), atas diri mereka sendiri, Sekalipun mereka dalam kesusahan. dan siapa yang dipelihara dari kekikiran dirinya, mereka Itulah orang-orang yang beruntung”. (QS. Al-Hasyr [59]: 9)

c. Meningkatkan transparansi dan koordinasi

Sikap transparan dan koordinasi dibangun dan ditingkatkan guna terkoordinasi dan terarahnya program kegiatan, terpenuhinya hak masyarakat untuk memperoleh informasi yang benar dan tidak diskriminatif, tersedianya akses informasi bagi masyarakat.

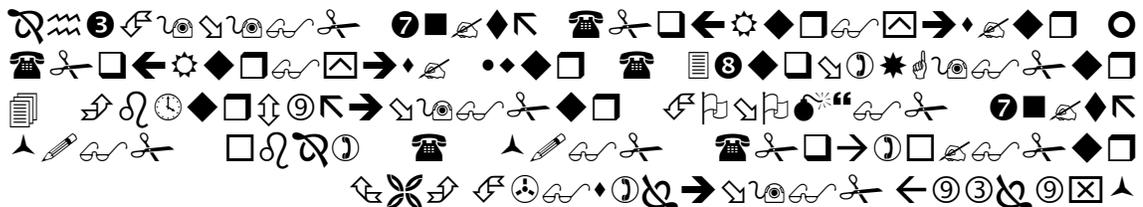
Transparansi membuka ruang bagi publik untuk dapat meng-akses secara luas meliputi penyelenggaraan dan pelayanan kepada umat beragama. Kementerian Agama Kota Balikpapan membuka *hotline* telepon dan SMS layanan pengaduan dari masyarakat. Serta membuka akses informasi bagi masyarakat bagi umat dengan alamat web site: balikpapankota.depag.go.id

Transparansi adalah (keterbukaan) adalah membuka diri terhadap hak masyarakat untuk memperoleh untuk memperoleh informasi yang benar , jujur dan tidak diskriminatif tentang penyelenggaraan negara dengan tetap memperhatikan perlindungan atas hak asasi pribadi, golongan dan rahasia negara. Transparansi membuka ruang bagi publik untuk dapat mengakses secara luas meliputi penyelenggaraan dan pelayanan kepada umat beragama. Inti transparansi adalah

kejujuran dalam pengelolaan birokrasi, utamanya menyangkut hajat hidup masyarakat banyak.

Sedangkan koordinasi adalah pendayagunaan dan penyesuaian antara komponen-komponen kekuatan dari berbagai sumber dalam pelaksanaan kerja sesuai apa yang dibutuhkan dalam bekerja. Penyesuaian kekuatan dimaksud agar kerja dapat dilakukan secara teratur dan terprogram secara rapi, sehingga mencapai hasil yang efektif dan efisien. Koordinasi dilakukan sejak penyusunan program kerja, proses, hingga pada hasil pertanggungjawabannya.¹⁷

Allah sangat menganjurkan berkoordinasi dalam kerja sama dalam kebaikan, bukan dalam perbuatan yang menyimpang. Firman Allah swt.



Artinya: “Dan tolong-menolonglah kamu dalam (mengerjakan) kebajikan dan takwa, dan jangan tolong-menolong dalam berbuat dosa dan pelanggaran. dan bertakwalah kamu kepada Allah, Sesungguhnya Allah Amat berat siksa-Nya”. (QS. Al-Maidah [5]: 2)

d. Disiplin yang tinggi

Budaya disiplin dibangun dan ditingkatkan guna tercapainya peningkatan kesadaran dan kesediaan pegawai Kementerian Agama Kota Balikpapan dalam mentaati semua peraturan, terlaksana tugas dengan tertip dan tepat waktu, sehingga secara keseluruhan akan tercapai peningkatan kedisiplinan aparaturnegara. Dengan menerapkan budaya disiplin dengan: (1) menyelesaikan tugas secara cermat, tertip,

¹⁷ Inspektorat Jenderal Kementerian Agama RI. *Ibid.* hal. 86

teratur dan tepat waktu; (2) menepati waktu (*punctuality*) dengan mentaati ketentuan jam kerja (datang dan pulang kantor sesuai waktu yang telah ditetapkan); (3) memiliki *deadline* kerja yang jelas dan berusaha menyelesaikan pekerjaan sesuai *deadline* yang telah ditetapkan; (4) memanfaatkan waktu untuk kerja sebaik mungkin, tanpa menundanya tetapi juga tidak terburu-buru yang mengakibatkan ketidaksempurnaan hasil akhir.

Disiplin (*discipline*) adalah tindakan manajemen untuk menegakkan standar organisasi (Davis dan Newstrom). Disiplin merupakan bentuk pelatihan untuk menegakkan peraturan-peraturan perusahaan (Mathis dan Jackson). Disiplin adalah kemampuan menguasai diri sendiri dan melaksanakan norma-norma yang berlaku dalam kehidupan bersama (Saydam). Disiplin adalah prosedur yang mengoreksi atau menghukum bawahan karena melanggar peraturan atau prosedur. Disiplin merupakan bentuk pengendalian diri pegawai dan pelaksanaan sebuah organisasi (Simamora).¹⁸

Disiplin juga dapat diartikan sebagai pelaksanaan manajemen untuk memperteguh pedoman-pedoman organisasi (Mangkunegara). Dapat juga dikatakan bahwa disiplin kerja adalah disiplin yang berlaku bagi para pegawai di lingkungan kerja masing-masing. Pengertian lain diajukan oleh Sastrohadiwiryo bahwa disiplin kerja adalah suatu sikap menghormati, menghargai, patuh dan taat terhadap peraturan-peraturan yang berlaku, baik yang tertulis maupun yang tidak tertulis, sehingga sanggup menjalankannya dan tidak mengelak untuk menerima sanksi-sanksi apabila ia melanggar tugas dan wewenang yang diberikan. Beberapa ahli umumnya membagi

¹⁸ Inspektorat Jenderal Kementerian Agama RI. *ibid.* hal 87

tindakan manajemen untuk menegakkan disiplin dalam organisasi dalam dua jenis: disiplin preventif dan disiplin korektif (Davis dan Newstrom, serta Siagian)¹⁹

Disiplin preventif (*preventive discipline*) adalah tindakan disiplin yang dilakukan untuk mendorong pegawai mentaati berbagai peraturan dan ketentuan yang berlaku dan memenuhi standar yang telah ditetapkan. Prosedur penegakkan disiplin preventif. *Pertama*, para pegawai didorong agar mempunyai *sense of belonging* terhadap satuan organisasi/ kerja karena seseorang tidak akan merusak sesuatu yang merupakan miliknya. *Kedua*, para pegawai perlu diberi penjelasan tentang berbagai ketentuan yang wajib ditaati dan standar yang harus dipenuhi. *Ketiga*, para pegawai didorong menentukan sendiri cara-cara pendisiplinan diri dalam kerangka ketentuan-ketentuan yang berlaku umum bagi seluruh anggota organisasi.

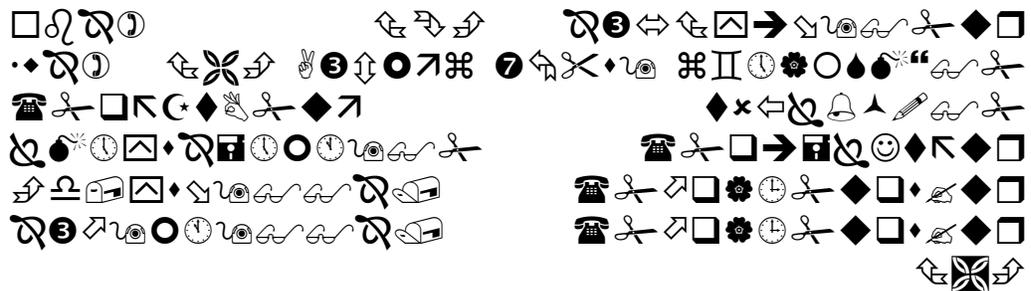
Disiplin korektif (*corrective discipline*) adalah suatu tindakan yang dilakukan setelah terjadi pelanggaran peraturan. Tindakan ini dimaksudkan untuk mencegah pelanggaran lebih lanjut sehingga tindakan dimasa yang akan datang sesuai standar. Pegawai yang terbukti telah melakukan pelanggaran atas ketentuan-ketentuan yang berlaku atau gagal memenuhi standar yang telah ditetapkan, maka yang bersangkutan dikenakan sanksi atau *disciplinary action* (Simamora). Tujuan tindakan disipliner adalah memperbaiki perilaku pelanggar standar, mencegah orang lain melakukan tindakan serupa, dan mempertahankan standar kelompok yang konsisten dan efektif (Davis dan Newsrtom).²⁰

¹⁹ *Ibid.* Hal.88

²⁰ *Ibid.* hal.89

Dalam prakteknya, penerapan sanksi korektif harus memperhatikan: *Pertama*, pegawai yang dikenakan sanksi harus diberitahu pelanggaran atau kesalahan yang telah dilakukan. *Kedua*, kepada yang bersangkutan diberi kesempatan membela diri. *Ketiga*, dalam hal penerapan sanksi berat, yaitu pemberhentian, perlu dilakukan wawancara keluar (*exit interview*), yang menjelaskan antara lain alasan manajemen pelaksanaan sanksi terhadap pelanggar disiplin kerja harus dilakukan dengan memberikan peringatan, harus segera, konsisten dan impersonal.²¹

Anjuran menggunakan waktu untuk beriman, bekerja secara baik dan saling menasehati dalam kebenaran dan kesabaran, agar hidupnya tidak merugi. Firman Allah swt.



Artinya: “*Demi masa. Sesungguhnya manusia itu benar-benar dalam kerugian, Kecuali orang-orang yang beriman dan mengerjakan amal saleh dan nasehat menasehati supaya mentaati kebenaran dan nasehat menasehati supaya menepati kesabaran*”. (QS. Al-‘Ashr [103]: 1-3)

e. Bersahaja dalam hidup dan kehidupan

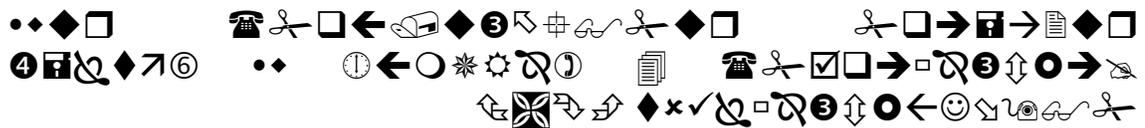
Akhir dari budaya dan sikap kerja dari Kementerian Agama RI adalah: Bersahaja atau sederhana dalam hidup yang memiliki arti menggunakan dan menikmati yang ada, tanpa memaksakan diri menuntut yang lebih dari kelaziman dan kemampuan.

²¹ Inspektorat Jenderal Kementerian Agama RI (2009), *Ibid*, Hal. 87-90



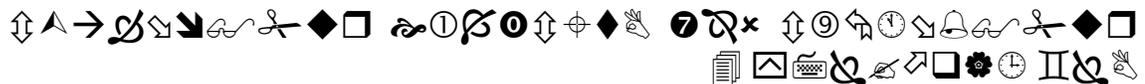
Artinya: “Dan janganlah kamu jadikan tanganmu terbelenggu pada lehermu dan janganlah kamu terlalu mengulurkannya karena itu kamu menjadi tercela dan menyesal” (QS. Al-Isra’ [17]: 29)

Anjuran untuk menggunakan dan menikmati sesuatu seperti makan dan minum secukupnya, tidak berlebih-lebihan. Firman Allah swt.



Artinya: “Makan dan minumlah, dan janganlah berlebih-lebihan. Sesungguhnya Allah tidak menyukai orang-orang yang berlebih-lebihan.” (QS. Al-‘Araf [7]: 31)

Bersahaja dalam bersuara atau berpendapat, tidak meledak-ledak, supaya tidak terkesan sombong dan menyinggung orang lain. Firman Allah swt.



Artinya: “Dan sederhanalah kamu dalam berjalan dan lunakkanlah suaramu”. (QS. Luqman [31]: 19)

Nilai manusia terletak pada ketulusan hati dan kualitas amal, bukan karena kemewahan dalam rupa dan aksesoris badan. Bersahaja perlu dalam aspek fasilitas duniawi, tetapi dalam masalah amal dan ketulusan harus berlomba untuk menggapai kebaikan yang sempurna. Sabda Nabi Muhammad saw.

ان الله لا ينظر الى اجسادكم ولا الى صوركم ولكن ينظر الى قلوبكم

Artinya: “Sesungguhnya Allah tidak melihat pada fisik dan bentuk-rupa kalian, tetapi Dia melihat pada hati-sanubari kalian” (HR. Muslim dari Abu Haurairah)

3. Budaya organisasi dan kinerja pegawai Kementerian Agama Kota Balikpapan dilihat dari asumsi yang mendasari (*basic assumption*)

Dimana budaya diterima begitu saja (*taken for granted*), tidak kasat mata, dan tidak disadari. Untuk benar-benar memahami suatu budaya dan untuk lebih memastikan secara lengkap nilai-nilai dan perilaku nyata dari suatu kelompok, perlu diselidiki asumsi yang mendasarinya, yang biasanya tidak disadari, tetapi secara aktual menentukan bagaimana para anggota kelompok berpersepsi, berpikir, dan merasakan. Asumsi seperti ini dengan sendirinya merupakan reaksi yang dipelajari yang bermula sebagai nilai-nilai yang didukung (*espoused value*). Tetapi ketika nilai menyebabkan perilaku dan ketika perilaku tersebut mulai memecahkan masalah, maka nilai itu ditransformasi menjadi asumsi dasar tentang bagaimana sesuatu itu sesungguhnya. Bila asumsi telah diterima begitu saja, maka kesadaran menjadi tersisih.

a. Jujur dan memiliki integritas yang tinggi

Basic assumption atau asumsi yang mendasari adalah keyakinan yang dianggap sudah ada oleh anggota suatu organisasi.²³ Istilah lain yang identik dengan kejujuran adalah integritas. Menurut Henry Cloud, integritas lebih dari sekedar kejujuran, karena integritas mencakup keadilan dan tanggung jawab sekaligus. Integritas adalah berlaku jujur dan konsisten serta berpegang teguh pada prinsip kebenaran untuk menjalankan apa yang dikatakan secara bertanggung jawab. Integritas dari kata "*integrity*", berarti "*soundness of moral principle and character honesty*". Dengan perkataan lain, mereka yang memiliki integritas, lazimnya memiliki hati nurani yang bersih, mempunyai prinsip

²³ Edgar H. Schein "*Organizational Culture and Leadership*" Published by Jossey-Bass, A Willy Imprint 989 Market Street, San Francisco, CA 94103-1741. Hal. 25

moral yang tangguh, adil serta jujur, dan tidak takut kepada siapapun, kecuali kepada Tuhan (JE Sahetapy). Integritas adalah keteguhan sikap dalam mempertahankan tugas, dan mampu memberikan pertanggung jawaban yang dilandasi kejujuran. Nilai integritas mencakup nilai etika dan spiritualitas, mengedepankan nilai keteladanan dan nilai kejujuran.²⁴

Secara umum integritas diartikan sebagai pengetahuan, kesadaran, penghayatan, dan memegang teguh penghayatan dan memegang teguh nilai-nilai tertentu dalam setiap perkataan dan tindakan untuk mencapai kecemerlangan diri dan organisasi (Jamiah Manap). Integritas merujuk pada kesatuan dan keselarasan antara nilai dan tingkah laku seseorang (Pellegrino, Roberts, dan Musschenga). Kebaikannya. Integritas adalah keteguhan sikap dalam mempertahankan prinsip dan etika profesionalisme, menjaga loyalitas dalam pelaksanaan tugas dan mampu memberikan pertanggungjawaban yang dilandasi kejujuran. Nilai integritas mencakup masalah etika dan spiritualitas, mengedepankan nilai keteladanan dan nilai kejujuran.²⁵

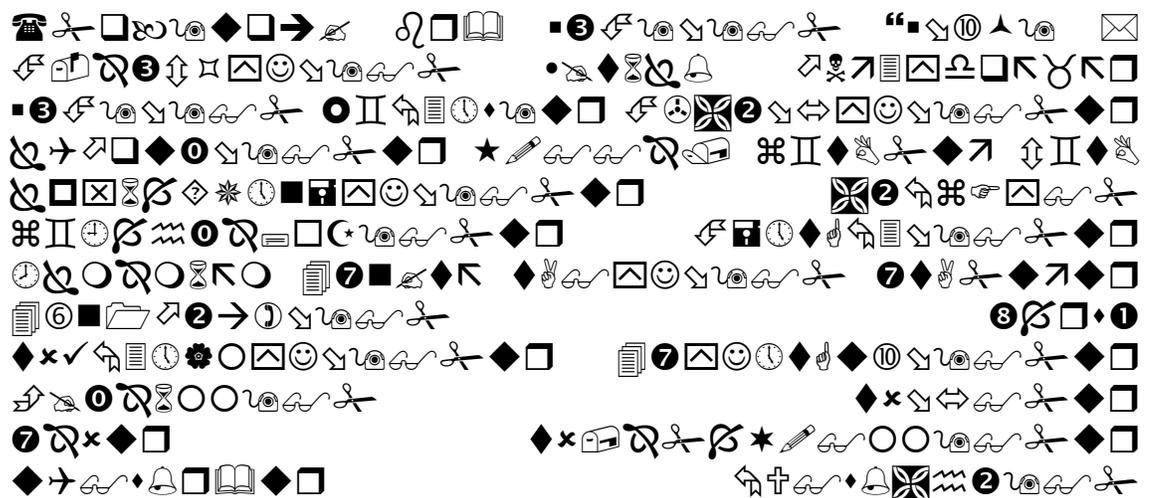
Dari beberapa pengertian di atas, integritas dipahami sebagai keselarasan niat, pikiran, perkataan dan perbuatan baik dan benar sesuai nilai-nilai instansi, masyarakat dan prinsip-prinsip *good governance*. Niat dan pikiran merupakan aspek pribadi yang sulit diukur. Perkataan dan perbuatan adalah aspek yang tampak dan mudah dievaluasi. Hal ini telah dilakukan oleh pegawai di kantor Kementerian Agama Kota Balikpapan dalam memberikan pelayanan kepada publik/masyarakat sebagai pengguna jasa

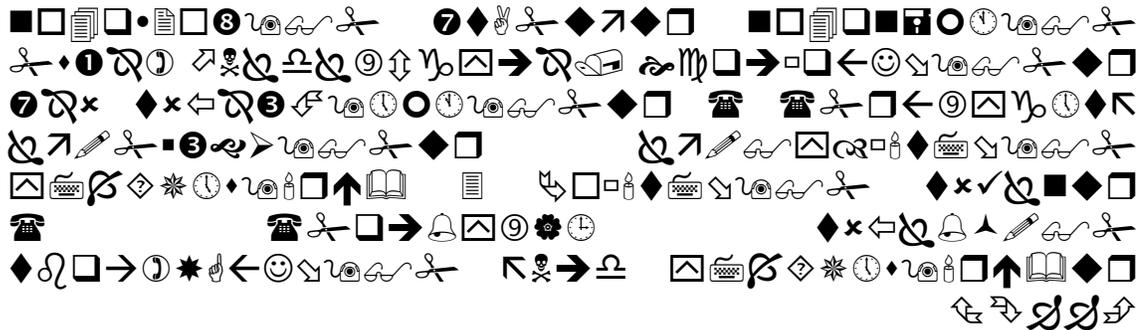
²⁴ Inspektorat Jenderal Kementerian Agama RI. 2009. *Mengembangkan Budaya Kerja Melalui Pengawasan Dengan Pendekatan Agama. (Modul III) Budaya Kerja Melalui Pengawasan dengan Pendekatan Agama*. Inspektorat Jenderal Kementerian Agama RI. Hal. 75

²⁵ Inspektorat Jenderal Kementerian Agama RI. *Ibid.* 76

Mapenda, Pekapontren, dan Penamas. Sehingga apa-apa yang dikeluhkan masyarakat bahwa prosedur yang berbelit-belit, serta tidak ada jangka waktu penyelesaian, sudah tidak pernah terdengar lagi. Memiliki keselarasan niat, pikiran, dan perkataan dan perbuatan baik dan benar merupakan petunjuk keutuhan pribadi dan sikap yang konsisten. Perbuatan baik dan benar tersebut sesuai dengan nilai-nilai satuan organisasi/kerja, masyarakat, serta memenuhi prinsip-prinsip tata kelola pemerintahan yang baik.

Dari sisi konten budaya kerja yang diturunkan dari Pengawasan dengan Pendekatan Agama (PPA) memiliki nilai yang relatif konstan, universal dan dapat diterapkan kapan saja, dimana saja dan untuk siapa saja. Karakteristik nilai tersebut ada karena Pengawasan dengan Pendekatan Agama bersumber dari agama yang diturunkan dari Yang Maha Mutlak dan Abadi, yakni Tuhan. Salah satu contoh yang menunjukkan universalitas budaya kerja berdasarkan Pengawasan dengan Pendekatan Agama adalah sikap jujur. Bukankah Tuhan melalui firman-Nya mengajarkan kita untuk bersikap jujur, walaupun pahit rasanya. Perhatikan QS. Al-Baqarah [2]: 177





Artinya: “Bukanlah menghadapkan wajahmu ke arah timur dan barat itu suatu kebajikan, akan tetapi Sesungguhnya kebajikan itu ialah beriman kepada Allah, hari Kemudian, malaikat-malaikat, kitab-kitab, nabi-nabi dan memberikan harta yang dicintainya kepada kerabatnya, anak-anak yatim, orang-orang miskin, musafir (yang memerlukan pertolongan) dan orang-orang yang meminta-minta; dan (memerdekakan) hamba sahaya, mendirikan shalat, dan menunaikan zakat; dan orang-orang yang menepati janjinya apabila ia berjanji, dan orang-orang yang sabar dalam kesempitan, penderitaan dan dalam peperangan. mereka Itulah orang-orang yang benar (imannya); dan mereka Itulah orang-orang yang bertakwa”.(QS. Al-Baqarah: 177)

Bukankan Nabi Muhammad saw sebagai suri teladan disegani oleh kawan dan lawan karena sikap jujurnya, sehingga beliau diberi gelar *al-amin*.

b. Memiliki etika, akhlaq mulia, dan memberi suri tauladan

Etika berarti “ciri-ciri khas seseorang atau sekelompok orang dengan perilaku pantas dan baik; dan hukum atau adat istiadat yang mengatur tingkah laku”. Menurut Poedjawiyatna, etika berarti “sikap dan tindakan yang mengacu pada baik buruk. Normanya adalah menentukan benar salah, sikap dan tindakan manusia dilihat dari segi baik buruknya.” Objek material etika adalah tindakan manusia, sedangkan objek formalnya adalah kualitas kebenaran dan kesalahan.

Akhlaq menurut Al-Ghazali adalah: “sesuatu kondisi dalam jiwa yang suci dan kondisi itu tumbuh suatu aktviitas yang mudah tanpa memerlukan pemikiran dan

pertimbangan terlebih dahulu”. Ibnu Maskawaih mendefinisikan akhlaq sebagai:”suatu kondisi jiwa yang menyebabkan suatu aktivitas dengan tanpa difikirkan atau dipertimbangkan terlebih dahulu.”²⁶

Dari pengertian tersebut dapat dipahami bahwa akhlaq merupakan: (1) ekspresi sifat dasar seseorang yang konstan dan tetap; (2) dibiasakan oleh seseorang hingga ekspresi tersebut dilakukan berulang-ulang, sehingga dalam pelaksanaannya tanpa disertai pertimbangan pikiran terlebih dahulu; (3) apa yang diekspresikan dari akhlaq tersebut merupakan keyakinan seseorang dalam menempuh keinginan sesuatu, sehingga pelaksanaannya tidak ragu-ragu.

Anggapan bahwa sikap petugas yang kurang responsif ini dapat dipatahkan, Jika dikatakan bahwa pegawai itu beretika atau berakhlaq mulia, maka ia berarti memiliki sopan santun dan budi pekerti yang baik, yang dalam perilakunya tercermin kemuliaan sehingga dapat diterima lingkungan kerja dan masyarakatnya.

Menjadikan sikap teladan sebagai budaya aparatur Kementerian Agama Kota Balikpapan dibutuhkan adanya pimpinan yang kharismatik, karena perilaku pimpinan menjadi standar akhlaq pegawai yang dipimpinnya. Dalam pelaksanaan keteladanan itu terjadi hubungan timbal balik. Semakin agung kepribadian seseorang yang menjadi suri tauladan, maka akan semakin tinggi pula tata krama dan sopan santun pegawainya. Semakin tinggi empati dan simpati pimpinan, maka akan semakin tinggi pula rasa kepercayaan pegawainya. Citra mulia yang dipancarkan dalam keteladanan pimpinan

²⁶Inspektorat Jenderal Kementerian Agama RI.2009. *Modul III Budaya Kerja Melalui Pengawasan Dengan Pendekatan Agama*. Kementerian Agama RI. Hal.77

pada orang disekelilingnya bagaikan magnet yang memiliki daya tarik tersendiri, sehingga komunitas disekelilingnya menjadi baik.

Di dalam modul III *Budaya Kerja melalui Pengawasan dengan Pendekatan Agama* terdapat banyak faktor yang menopang tercapainya suri tauladan yang baik bagi diri aparatur negara, antara lain: (1) Keikhlasan dalam bekerja, bahwa seluruh aktivitasnya diniatkan untuk beribadah kepada Tuhan; (2) Amal saleh yang sesuai dengan prinsip kepatutan dan kepatuhan atas peraturan yang berlaku; (3) keselarasan dan keharmonisan ucapan, sikap dan perbuatan; (4) Tingginya kemauan dan kesadaran untuk menjadi panutan yang baik; dan (5) Menghiasi diri dengan perilaku terpuji, khususnya untuk pokok-pokok akhlaq seperti kesantunan, kejujuran, keberanian, komitmen, kebijaksanaan dan keadilan.

Aparatur negara yang memiliki akhlaq mulia akan menjadi suri tauladan (*role model*) bagi yang lain. Tentu saja perilaku yang dimaksud memiliki konotasi sifat-sifat positif seperti kemuliaan, keluhuran, dan keagungan. Serta dibutuhkan adanya pemimpin yang karismatik, karena perilaku pemimpin yang karismatik, karena perilaku pemimpin menjadi standar akhlaq pegawai yang dipimpinya. Dalam pelaksanaan keteladanan itu terjadi hubungan timbal balik. Semakin agung kepribadian seseorang yang menjadi suri teladan, maka akan semakin tinggi pula tata krama dan sopan santun pegawainya. Semakin tinggi empati dan simpati pimpinan, maka semakin tinggi pula rasa kepercayaan pegawainya. Citra mulia yang dipancarkan dalam keteladanan

Akuntabilitas dalam birokrasi berarti bertanggung jawab akan setiap proses dan hasil akhir kinerja dari program maupun kegiatan sehubungan dengan pengelolaan dan pengendalian sumber daya dan pelaksanaan kebijakan untuk mencapai tujuan. Hal ini dilakukan secara periodik melalui media pertanggung jawaban yang telah ditetapkan kepada negara dan masyarakat sesuai peraturan perundang-undangan yang berlaku.²⁸

Data yang ada di lapangan yaitu Kantor Kementerian Agama Kota Balikpapan dengan Ketiga seksi yang terkait pada Pendidikan Agama Islam yaitu Seksi Mapenda, Seksi Pekapontren dan Seksi Penamas adalah:

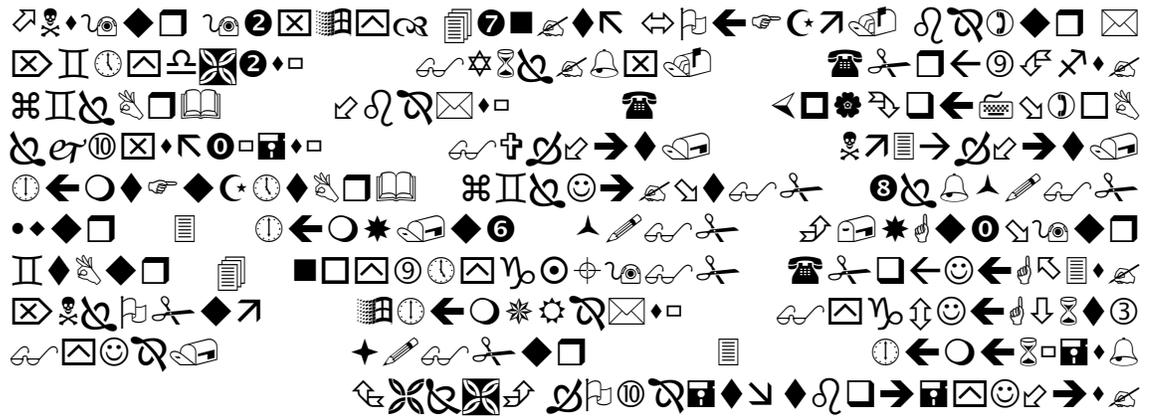
(1) *Analisis Efisiensi Kerja* merupakan analisis yang membandingkan kesesuaian antara tujuan dengan manfaat dan efisiensi penggunaan alokasi dana tersedia yang menunjukkan bahwa hasil pelaksanaan kinerja tahun 2009 dan manfaat yang diperoleh sejalan dengan tujuan tercantum di dalam Renstra 2004-2009 adalah sebagai berikut: (a) *Seksi Mapenda* Peningkatan kualitas pembinaan madrasah dan pendidikan agama Islam pada sekolah umum. Dana yang dipergunakan 100% sedangkan yang terlayani sebesar 95.16%. Dengan demikian tingkat efisiensi penggunaan dana sebesar 95,16%. (b) *Seksi Pekaponten* Tercapainya peningkatan penyelenggaraan pendidikan keagamaan dan pondok pesantren, dengan output PKK sebesar 100% atau setara capaian PPS 100% dan result PKK 99.25% atau setara dengan capaian PPS 99.99%. (c) *Seksi Penamas* Tercapainya peningkatan kualitas pendidikan agama Islam pada masyarakat dan pemberdayaan masjid, dengan output PKK sebesar 98.45% atau setara capaian PPS 99.99% dan result PKK 98.09% atau setara dengan capaian PPS 98.26%;

²⁸ Inspektorat Jenderal Kementerian Agama RI.2009. *ibid.* Hal. 81-82

(2) *Analisis Efektifitas Kinerja* merupakan analisis yang membandingkan kesesuaian antara tujuan dengan hasil dan manfaat yang menunjukkan bahwa hasil pelaksanaan kinerja tahun 2009 dan manfaat yang diperoleh sejalan dengan tujuan tercantum di dalam Renstra 2004-2009. (a) *Seksi Mapenda* Peningkatan kualitas pembinaan madrasah dan pendidikan agama Islam pada sekolah umum. Kinerja inputs yang direncanakan 100% dan outputs yang terlayani dan terlatih sebesar 95.15%, sehingga diketahui efektifitas kinerja yang dicapai sebesar 95,15%, berarti sasaran tercapai sangat baik; (b) *Seksi Pekapontren*, Peningkatan penyelenggaraan pendidikan keagamaan dan pondok pesantren. Kinerja inputs yang direncanakan 100% dan outputs yang terlayani dan terlatih sebesar 100%, sehingga diketahui efektifitas kinerja yang dicapai sebesar 100%, berarti sasaran tercapai memuaskan; (c) *Seksi Penamas*, Peningkatan kualitas pendidikan agama Islam pada masyarakat dan pemberdayaan masjid. Kinerja inputs yang direncanakan 99.99% dan outputs yang terlayani dan terlatih sebesar 98.26%, sehingga diketahui efektifitas kinerja yang dicapai sebesar 98,27%, berarti sasaran tercapai sangat baik. Dari analisis diketahui kinerja inputs rata-rata sebesar 97,32% dan PPS rata-rata yang dicapai sebesar 98,12% sehingga nilai efektifitas kinerja rata-rata 101,1% berarti sangat baik.

Sikap bertanggung jawab dan akuntabel ini dibangun dan ditingkatkan guna tercapainya peningkatan kesiapan melakukan pertanggung jawaban atas tindakan-tindakan yang dilakukan, terwujudnya pertanggung jawaban atas setiap proses dan hasil akhir kinerja dari program maupun kegiatan, dan terdokumentasikannya laporan pertanggungjawaban dari tugas dan kegiatan. Kewajiban menunaikan amanah dengan

penuh tanggung jawab dan akuntabel dan tidak menyembunyikan kebenaran agar dapat diketahui orang lain. Sebagaimana firman Allah swt:dalam surah Al-Baqarah ayat: 283



Artinya: “Jika kamu dalam perjalanan (dan bermu'amalah tidak secara tunai) sedang kamu tidak memperoleh seorang penulis, Maka hendaklah ada barang tanggungan yang dipegang (oleh yang berpiutang). akan tetapi jika sebagian kamu mempercayai sebagian yang lain, Maka hendaklah yang dipercayai itu menunaikan amanatnya (hutangnya) dan hendaklah ia bertakwa kepada Allah Tuhannya; dan janganlah kamu (para saksi) menyembunyikan persaksian. dan Barangsiapa yang menyembunyikannya, Maka Sesungguhnya ia adalah orang yang berdosa hatinya; dan Allah Maha mengetahui apa yang kamu kerjakan”.

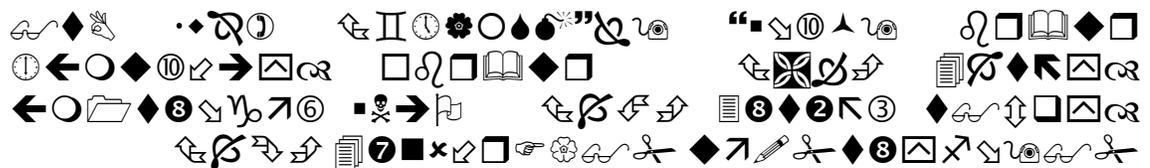
a. Mencintai pekerjaan dan mau bekerja keras

Mencintai pekerjaan dan mau bekerja keras. Mencintai pekerjaan dengan sepenuh hati menjadi syarat mutlak terciptanya kerja keras. Pelibatan emosi dalam bekerja seperti mencintai pekerjaan, menjadikan suasana kerja penuh makna dan hikmah. Sebaliknya mengabaikan emosi dalam kerja menghasilkan ketegangan dan depresi yang bermuara pada kehampaan hati dan keterasingan diri di lingkungan kerja. Seperti yang dikatakan oleh bapak H. Sulaiman SH, bahwa meningkatkan motivasi kerja pegawai di lingkungan Kantor Kementerian Agama Kota Balikpapan dengan melalui pelatihan, membiasakan dengan pelayanan prima, yaitu dengan membiasakan senyum,

salam, sapa, santun, segera, selesai, sempurna dan sukses dalam memberikan pelayanan serta membuat tolak ukur tercapainya tugas/ kegiatan dan mengaplikasikannya serta menentukan batas waktu pada setiap tugas yang diberikan. Mencintai pekerjaan, dengan meminjam teori triangulasi cinta Strenbergh (1988), melibatkan tiga komponen: keintiman (*intimacy*), gairah (*passion*), dan komitmen (*commitment*).²⁹

Keintiman dalam bekerja merupakan komponen emosional, berbagi rasa dan melibatkan kedekatan dengan *stakeholders*. Gairah dalam kerja merupakan komponen motivasional yang mencakup daya tarik, semangat dan perasaan untuk menggapai prestasi unggul. Komitmen dalam kerja merupakan komponen kognitif yang mencerminkan keinginan seseorang untuk tetap mempertahankan hubungan kerjanya sampai pensiun.

Inilah firman Allah untuk anjuran bekerja, karena nilai seseorang diukur dan diganjar berdasarkan tingkat pekerjaannya. Firman Allah swt:



Artinya: “Dan bahwasanya seorang manusia tiada memperoleh selain apa yang telah diusahakannya, Dan bahwasanya usaha itu kelak akan diperlihat (kepadanya). Kemudian akan diberi Balasan kepadanya dengan Balasan yang paling sempurna”. (QS. A-Najm [53]: 39-41)

Kerja keras tidak saja memerlukan tenaga fisik yang kuat, tetapi juga ketetapan hati yang kuat dalam bentuk kepercayaan. Sebagaimana disinyalir dalam firman Allah swt.

²⁹ Inspektorat Jenderal Kementerian Agama RI. 2009. *Ibid*.Hal. 84



Artinya: "Salah seorang dari kedua wanita itu berkata: "Ya bapakku ambillah ia sebagai orang yang bekerja (pada kita), karena Sesungguhnya orang yang paling baik yang kamu ambil untuk bekerja (pada kita) ialah orang yang kuat lagi dapat dipercaya". (QS. Al-Qashash[28]: 26)

B. Aspek-aspek budaya yang mempunyai pengaruh kuat terhadap kinerja pegawai Kementerian Agama Kota Balikpapan

Menurut H. M. Suparta, budaya kerja yang dibangun di lingkungan Departemen Agama dinilai sangat strategis dalam upaya memulihkan dan memperkuat kepercayaan publik atas keberadaan, fungsi, dan kinerja Departemen Agama, dalam rangka pelaksanaan reformasi birokrasi Departemen Agama. Gagasan atas pengembangan sikap kerja yang positif diyakini dapat menciptakan atmosfer yang baik dalam membentuk perilaku kerja produktif di Departemen Agama. Sikap kerja tersebut ada sembilan, yaitu: (1) Jujur dan Memiliki Integritas Tinggi; (2) Memiliki Etika, Akhlak Mulia, dan Memberi Suri Teladan; (3) Taat Hukum dan Aturan-Aturan yang Berlaku; (4) Bertanggung jawab dan Akuntabel; (5) Menghormati Hak-Hak Orang Lain dan Tidak Mudah Menyalahkan Orang Lain; (6) Mencintai Pekerjaan dan Mau Bekerja Keras; (7) Meningkatkan Transparansi dan Koordinasi; (8) Disiplin yang Tinggi; (9) Bersahaja dalam Hidup dan Kehidupan.

Aspek-aspek budaya yang mempunyai pengaruh kuat terhadap kinerja pegawai di Lingkungan Kantor Kementerian Agama Kota Balikpapan adalah: Jujur dan memiliki integritas tinggi; Memiliki etika, akhlaq mulia, dan memberi suri tauladan;

Taat hukum dan aturan-aturan yang berlaku; Bertanggung jawab dan akuntabel; Menghormati hak-hak orang lain dan tidak mudah menyalahkan orang lain; Mencintai pekerjaan dan mau bekerja keras; Disiplin yang tinggi.

Dua diantaranya adalah: *transparan dan koordinasi* serta *bersahaja dalam hidup dan kehidupan*. Transparansi dan koordinasi dibangun dan ditingkatkan guna terkoordinasi dan terarahnya program kegiatan, terpenuhinya hak masyarakat untuk memperoleh informasi yang benar dan tidak diskriminatif, tersedianya akses informasi bagi masyarakat.

Transparansi membuka ruang bagi publik untuk dapat meng-akses secara luas meliputi penyelenggaraan dan pelayanan kepada umat beragama. Kementerian Agama Kota Balikpapan membuka *hotline* telepon dan SMS layanan pengaduan dari masyarakat. Serta membuka akses informasi bagi masyarakat bagi umat dengan alamat web site: balikpapankota.depag.go.id.

Transparansi adalah (keterbukaan) adalah membuka diri terhadap hak masyarakat untuk memperoleh informasi yang benar , jujur dan tidak diskriminatif tentang penyelenggaraan negara ***dengan tetap memperhatikan perlindungan atas hak asasi pribadi, golongan dan rahasia negara***. Transparansi membuka ruang bagi publik untuk dapat mengakses secara luas meliputi penyelenggaraan dan pelayanan kepada umat beragama. Inti transparansi adalah kejujuran dalam pengelolaan birokrasi, utamanya menyangkut hajat hidup masyarakat banyak.

Sedangkan koordinasi adalah pendayagunaan dan penyesuaian antara komponen-komponen kekuatan dari berbagai sumber dalam pelaksanaan kerja sesuai

apa yang dibutuhkan dalam bekerja. Penyesuaian kekuatan dimaksud agar kerja dapat dilakukan secara teratur dan terprogram secara rapi, sehingga mencapai hasil yang efektif dan efisien. Koordinasi dilakukan sejak penyusunan program kerja, proses, hingga pada hasil pertanggungjawabannya.

Yang kedua adalah *bersahaja dalam hidup dan kehidupan* artinya menggunakan dan menikmati yang ada, tanpa memaksakan diri menuntut yang lebih dari kelaziman dan kemampuan. Sikap bersahaja ini di Kementerian Agama Kota Balikpapan dikembangkan dengan pola hidup sederhana melalui keteladanan, dengan membudayakan gaya hidup yang simple yang didasarkan pada kebutuhan (need), bukan keinginan (wish), dan membuat anggaran/kegiatan barang dan membelanjakannya secara wajar sesuai kebutuhan.

Dalam Modul III tentang *Budaya Kerja melalui Pengawasan dengan pendekatan Agama* Inspektorat Jenderal Kementerian Agama RI Terdapat beberapa perilaku yang menunjukkan sikap bersahaja yang diamanatkan untuk diimplementasikan dalam keseharian baik sebagai anggota masyarakat maupun sebagai seorang Pegawai Negeri Sipil di lingkungan Kementerian Agama Kota Balikpapan, antara lain: (1) berkata dan berperilaku sewajarnya, tidak terlalu muluk-muluk melebihi kapasitas dan wewenang yang dimiliki; (2) berpakaian dan berpenampilan sewajarnya sesuai norma, etika agama, dan sosial, dengan tidak mengenakan aksesoris yang berlebihan seperti perhiasan, parfum, jam tangan, sepatu, dan lain-lain; (3) menggunakan fasilitas hidup sewajarnya seperti kendaraan dan teknologi-informatika, agar tidak membuka peluang iri hati orang lain.

Sekarang dikembalikan kepada individu masing-masing, sebab mereka yang mempunyai karakteristik yang berbeda-beda. Fitrah manusia Secara *inhern*, citra asli manusia adalah bersih dan suci yang cenderung pada perbuatan baik dan benar. Menurut Al-Asfahaniy: Fitrah adalah perwujudan pada sesuatu menurut kondisi aslinya yang dipersiapkan untuk melakukan perilaku tertentu; Musa al-Husain: Fitrah adalah sifat yang digunakan untuk mensifati semua yang ada pada awal penciptaannya; Menurut Yasien Muhamed: Fitrah manusia memiliki kecenderungan bawaan yang tidak berubah; Al-Maraghi: Fitrah memiliki kesanggupan atau predisposisi untuk menerima kebenaran; Secara fitri manusia lahir cenderung berusaha mencari dan menerima kebenaran, walaupun pencarian itu masih tersembunyi di dalam lubuk hati yang paling dalam; Fitrah juga berarti sifat-sifat ketuhanan yang ditiupkan pada setiap manusia sebelum dilahirkan (Hasan Langgulung:1995); Ibnu Taimiyah: Fitrah bukan semata-mata suatu potensi pasif yang harus dibangkitkan dari luar, tetapi lebih merupakan sumber yang mampu membangkitkan dirinya sendiri.³⁰

Aspek penting fitrah manusia:(1) Fitrah agama; (2) Fitrah intelek; (3) Fitrah sosial; (4) Fitrah susila; (5) Fitrah ekonomi (mempertahankan hidup); (6) Fitrah seni; (7) Fitrah yang tercermin dalam sifat Tuhan.³¹

Implikasi fitrah dalam kehidupan manusia dapat dikaji melalui beberapa pendekatan: (1) Pendekatan teologis: manusia membutuhkan agama yang membimbing kehidupan spiritualnya; (2) Pendekatan falsafi: manusia memiliki kalbu dan akal pikiran

³⁰ Inspektorat Jenderal Kementerian Agama RI. 2009. *Modul II Manusia dan Aparatur Kementerian Agama RI*. Inspektorat Jenderal Kementerian Agama RI. Hal. 26-28

³¹ Inspektorat Jenderal Kementerian Agama RI. *Ibid*.hal.29

yang memungkinkannya memahami sumber-sumber pengetahuan dan wahyu untuk meningkatkan kesejahteraan lahir dan batin; (3) Pendekatan psikologis: manusia memiliki perasaan yang baik sejak Kompetensi adalah kemampuan untuk melaksanakan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut. Kompetensi juga diartikan sebagai kemampuan seseorang yang dapat terukur meliputi pengetahuan, keterampilan, dan sikap dalam menyelesaikan suatu pekerjaan atau tugas sesuai *performance* (kemampuan kerja) yang ditetapkan. dilahirkan yang karenanya mendorongnya untuk berbuat baik pula; (4) Pendekatan pragmatis dalam bekerja, terutama dalam aspek Pengawasan dengan Pendekatan Agama (PPA). Lembaga memberikan keteladanan dan semoga keteladanan itu dapat ditiru oleh pegawai di lingkungan Kementerian Agama Kota Balikpapan. Amin

Sungguh menarik kredo yang dipilih oleh kota Balikpapan yaitu Kota BERIMAN (Bersih, Indah, Aman dan Nyaman). Bersih sampai ke hati; Indah dengan akhlaq mulia; Aman untuk semua; Nyaman di dunia-nyaman di Akhirat. Balikpapan kubangun dengan amal, kujaga dengan iman, kubela dengan do'a. Apabila dibahasa Arabkan kredo itu menjadi Balikpapan Madinatul Iman.