

# **IMPLEMENTASI LIMA NILAI BUDAYA KERJA DI KANTOR KEMENTERIAN AGAMA KABUPATEN BANYUMAS**

**Zulkifli Syauqi Thontowi**  
**Pascasarjana Universitas Negeri Yogyakarta**  
**zulkiflisyauqi@gmail.com**  
**Muhammad Qowim**  
**Muhammad-qowim@uin-suka.ac.id**  
**Achmad Dardiri**  
**Dosen Universitas Negeri Yogyakarta**

## **Abstrack**

Inequality in employee performance lie is background this paper. The implementation of the five work culture values of the Office of the Ministry of Religion (Kemenag) ilat Banyumas Regency shows the enthusiasm of work that must exist to support good performance in the office. The application of the five values of the Ministry of Culture work to make the performance of the State Civil Service (ASN) more competitive, effective, and energetic in service programs that are accessible and well implemented. The background of this study departs from the problem of ASN performance in the Banyumas Ministry of Religion which is rigid and lacks enthusiasm or effective and maximum work spirit. This research is a study that discusses less than maximum communication between ASN so it needs to improve communication professionalism, employee integration, balanced innovation, shared responsibility, and role models in the Banyumas Regency Ministry of Religion office.

**Keywords:** Five Values, Culture, Work, Ministry of Religion

## **Abstrak**

Ketimpangan dalam kinerja pegawai melatarbelakangi paper ini. Implementasi lima nilai budaya kerja kantor Kementerian Agama (Kemenag) Kabupaten Banyumas menunjukkan semangat kerja yang harus ada sebagai penunjang kinerja baik dalam kantor. Penerapan lima nilai budaya kerja Kemenag bermaksud untuk membuat kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) lebih kompetitif, efektif, dan berdaya energik dalam pelayanan program yang direncanakan dapat terlaksana dengan baik. Latar belakang penelitian ini berangkat dari problem kinerja ASN pada kantor Kemenag Banyumas yang kaku dan kurang ada gairah atau semangat kerja yang efektif dan maksimal. Penelitian ini merupakan penelitian dalam permasalahan komunikasi yang kurang maksimal antar ASN sehingga perlu peningkatan profesionalisme komunikasi, integritas pegawai, inovasi berimbang, tanggung jawab bersama, dan keteladanan di lingkungan kantor Kemenag Kabupaten Banyumas.

**Kata Kunci:** Lima Nilai, Budaya, Kerja, Kementerian Agama

## Pendahuluan

Budaya berasal dari bahasa Sansekerta *buddhayah* yang merupakan bentuk jamak dari kata *budhi* yang memiliki arti akal atau sesuatu yang berkaitan dengan akal pikiran, nilai-nilai dan sikap mental. Budidaya berarti memberdayakan budi, dalam bahasa inggris disebut *culture* (bahasa latin: *colere*), yang artinya mengolah atau mengerjakan sesuatu yang kemudian berkembang sebagai manusia mengaktualisasikan rasa (*value*), karsa, (*creativity*) dan karya (*performance*).<sup>1</sup> Sedangkan kata kerja didefinisikan dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) sebagai kegiatan melakukan sesuatu yang dilakukan (diperbuat).<sup>2</sup> Kerja juga dapat diartikan sebagai sesuatu rangkuman pekerjaan-pekerjaan, jabatan-jabatan, dan kedudukan yang mengarah pada kehidupan dalam dunia kerja.<sup>3</sup> Berdasarkan beberapa definisi tersebut, budaya kerja dapat diartikan sebagai cara pandang seseorang berproses dalam bekerja. Dengan demikian, budaya kerja Aparatur Sipil Negara (ASN) dapat dipahami sebagai cara berproses dalam tugas dengan dasar nilai-nilai keyakinan untuk capaian prestasi kerja terbaik.<sup>4</sup> Tujuan fundamental budaya kerja adalah untuk membangun Sumber Daya Manusia (SDM) seutuhnya, adanya budaya kerja berupaya merubah budaya komunikasi tradisional menjadi perilaku manajemen modern, sehingga tertanam kepercayaan dan semangat kerjasama yang tinggi serta disiplin. Budaya kerja juga dapat ikut menentukan integritas bangsa dan menjadi penyumbang utama dalam menjamin kesinambungan kehidupan bangsa.<sup>5</sup> Budaya kerja yang diterapkan dengan baik di dalam kantor akan dapat meningkatkan produktivitas kerja ASN dan menciptakan suasana kerja yang hangat sehingga rasa kekeluargaan akan meningkat dan komunikasi yang terjalin menjadi semakin baik.

Kantor merupakan sebuah organisasi kompleks yang tidak hanya berfungsi sebagai tempat berproses dalam program kerja para pegawai, namun juga menjadi

<sup>1</sup> Toto Tasmara, *Membudayakan Etos Kerja Islami* (Jakarta: Gema Insani, 2002), 161.

<sup>2</sup> Kamus Besar Bahasa Indonesia dalam <https://kbbi.kemdikbud.go.id/entri/kerja>, diakses 10 Desember 2018.

<sup>3</sup> Pujiono, Maria Magdalena Minarsih dan Andi Tri Haryono, Pengaruh EFFKACY Kemampuan Diri Kompetensi Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kesempatan Kerja dengan Placement Tes sebagai Variabel Intervening, *Journal Management*, Vol. 2, No. 2 (Maret 2016), 13.

<sup>4</sup> *Pengembangan Budaya Kerja Departemen Agama* (Jakarta: Departemen Agama, 2009), 23.

<sup>5</sup> Dezonda R. Pattipawae, Penerapan Nilai-nilai Dasar Budaya Kerja dan Prinsip-prinsip Organisasi Budaya Kerja Pemerintah dengan Baik dan Benar, *Jurnal Sasi*, Vol. 17, No. 3 (2011), 37.

wahana pengembangan SDM yang dalam aspek pengelolaannya harus melihat hubungan kerjasama oleh sekelompok orang yang dilakukan secara sinergis. Dalam realitanya, pengelolaan kantor memiliki tipe bervariasi yang terbagi atas kantor formal dan kantor non formal. Namun hal tersebut tidak mengurangi makna kantor yang mengoperasikan sistem sebagai lembaga yang mengelola *input* berupa tenaga administrasi, sarana dan teknologi yang diproses agar *output* yang baik dan berkualitas dapat tercapai. Dalam proses perkantoran, dibutuhkan manajemen yang baik untuk bisa menghasilkan *output* yang sesuai dengan tujuan lembaga, salah satu faktor yang dapat mempengaruhi adalah kualitas manajemen kerja pegawai. Pada masa sekarang, masih banyak persoalan di dalam kantor terkait dengan komunikasi, kedisiplinan, tanggung jawab, semangat kerja, dan kerjasama antar pegawai dalam capaian kualitas.

Kualitas kerja berhubungan erat dengan budaya kerja, lembaga juga turut serta dalam menciptakan iklim kerja yang berorientasi pada etos kerja dan produktivitas dalam pengembangan budaya kerja. Hal tersebut mempengaruhi kualitas dan produktivitas para ASN secara keseluruhan dalam budaya kerja yang bernilai negatif pada pelaksanaan tugas yang dapat menjadi penghambat kinerja organisasi.<sup>6</sup> Salah satu contohnya adalah kelemahan disiplin pegawai dan masalah *skill* inovasi yang lemah dalam pengelolaan layanan. Persoalan tersebut dapat mengakibatkan penurunan kualitas kinerja ASN. Permasalahan penting terkait manajemen kinerja ASN tersebut menjadi fokus para pemimpin untuk dapat menemukan solusi atau cara agar dapat meningkatkan kinerja ASN sebagai pendukung keberhasilan pencapaian tujuan lembaga. Salah satu upaya yang dilakukan oleh Kemenag sebagai wujud keseriusan untuk meningkatkan kinerja ASN adalah dengan mencanangkan lima nilai budaya kerja.

Kemenag merupakan institusi pemerintah yang dipimpin Menteri agama dan memiliki lembaga vertikal pada tingkat Kabupaten dan Kota. Salah satu misi Kemenag adalah mewujudkan tata kelola pemerintahan yang bersih dan berwibawa. Peran pokok Kemenag adalah melayani urusan keagamaan masyarakat.<sup>7</sup> Kemenag meluncurkan lima nilai budaya kerja untuk mensukseskan misi yang dimiliki. Lima nilai budaya kerja Kemenag yang dimaksud adalah integritas, profesional, inovasi, tanggung jawab, dan

---

<sup>6</sup> Zulkifli T., Paranoan, dan Achmad Djumali, Hubungan Budaya Kerja dengan Komitmen Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Rumah Sakit Daerah Atma Husada Mahakam, *eJournal Administratiive Reform*, Vol 2, No. 2 (2014), 1316-1327.

<sup>7</sup> Keputusan Menteri Agama No. 2 Tahun 2010.

keteladanan. Dengan wujud program Menteri pada slogan lima nilai budaya kerja, peningkatan kinerja pegawai menjadi sebuah pencapaian yang mendapat perhatian khusus oleh Kemenag karena dianggap dapat berpengaruh signifikan terhadap tercapainya tujuan lembaga.

Lima nilai budaya kerja yang diterapkan dalam kantor Kemenag Kabupaten Banyumas untuk mengurangi permasalahan manajemen kinerja ASN belum dilaksanakan secara optimal. Adapun permasalahan dalam implementasi lima nilai budaya kerja di kantor Kemenag Kabupaten Banyumas antara lain kedisiplinan ASN yang belum maksimal, kurangnya inovasi dalam pengelolaan *website* Kemenag yang menyebabkan informasi belum bisa tersampaikan dengan baik kepada masyarakat. Pada era teknologi seperti sekarang ini, tantangan pada keterbatasan SDM dalam bidang teknologi menjadikan kinerja pegawai kurang efektif dalam pelaksanaan program-program yang berkaitan dengan multimedia. Selain itu, komunikasi antara ASN dengan para pimpinan yang kurang optimal karena masih ada sikap segan menyebabkan koordinasi tidak terjalin dengan baik. *Problem* komunikasi ini cukup menghambat dalam proses implementasi lima nilai budaya kerja. Konsekuensi sikap tersebut mengharuskan kepala kantor Kemenag harus aktif bertanya pada ASN Kemenag Kabupaten Banyumas. Hal ini menghambat kinerja pimpinan dalam program kerja yang padat.

Berdasarkan latar belakang di atas, maka perlu dilakukan penelitian untuk mengetahui lebih dalam tentang implementasi lima nilai budaya kerja di kantor Kemenag Kabupaten Banyumas.

## **Metode Penelitian**

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif, yaitu penelitian yang tidak menggunakan statistik, maksudnya data yang dikumpulkan berupa teks atau kata-kata. Jenis penelitian ini adalah penelitian lapangan, yaitu penelitian yang bertujuan melakukan studi yang mendalam mengenai suatu unit sosial sedemikian rupa, sehingga menghasilkan gambaran yang terorganisir dengan baik dan lengkap mengenai unit sosial tersebut. Penelitian ini dilaksanakan di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Banyumas.

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini adalah dokumentasi, observasi, dan wawancara. Miles dan Huberman menyebutkan teknik pengumpulan data penelitian

kualitatif dapat dilakukan melalui observasi, wawancara, intisari dokumen, pita rekaman yang diproses melalui pencatatan, pengetikan, dan penyuntingan.

## Diskusi Hasil Penelitian

### Manajemen integritas sebagai budaya kerja di Kemenag Kabupaten Banyumas

Integritas merupakan suatu kesadaran terpadu yang canggih dan penghayatan mendalam atas proses yang pernah dialami dengan suatu cara yang melampaui kreativitas, nilai-nilai, keterampilan-keterampilan intuitif dan emosi, serta daya analisis rasional.<sup>8</sup> Integritas adalah salah satu kompetensi yang sangat penting bagi setiap individu. Kompetensi ini akan mendasari dan saling berkaitan dengan kompetensi lainnya. Untuk mendapatkan energi yang positif, maka perlu adanya keselarasan antara hati, pikiran, perkataan, dan perbuatan yang baik dan benar untuk dilakukan dan ditanamkan dalam jiwa ASN Kemenag.<sup>9</sup> Oleh karena itu, ASN harus mempunyai integritas yang tinggi karena dapat mempengaruhi kepercayaan dari orang lain dan dapat meningkatkan kapasitas ASN dalam memajukan perusahaan atau institusi.

Berdasarkan data hasil penelitian, beberapa indikator yang dapat dijadikan acuan bahwa ASN Kemenag Kabupaten Banyumas mempunyai integritas dalam melaksanakan tugas dan wewenangnya adalah sebagai berikut:

- a. Bertekad dan berkemauan untuk berbuat yang baik dan benar

Aparatur Sipil Negara di kantor Kemenag Kabupaten Banyumas selalu memiliki motivasi untuk bekerja sesuai dengan aturan yang berlaku, baik aturan khusus yang dibuat untuk ASN di wilayah Kemenag ataupun aturan yang lebih umum yang berkaitan dengan ASN di Indonesia, serta menurut keyakinan yang dianutnya. Hal tersebut sangat penting bagi ASN dalam menjalankan tugas, karena akan selalu termotivasi untuk berbuat yang tepat dan benar sesuai kewajiban dan tanggung jawabnya.<sup>10</sup>

- b. Berpikiran positif, arif, dan bijaksana dalam melaksanakan tugas dan fungsi

Aparatur dan pimpinan kantor Kemenag Kabupaten Banyumas selalu menyikapi dengan bijaksana masukan serta usulan dari instansi yang berada di bawah naungan kantor Kemenag, misalnya jika terdapat keluhan dan masalah selalu

<sup>8</sup> Sudarmanto, *Kinerja Pengembangan Kompetensi SDM* (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2009), 76-78.

<sup>9</sup> Lima Nilai Budaya Kerja Kementerian Agama (Jakarta: Kementerian Agama, 2014), 7.

<sup>10</sup> Wawancara dengan Kepala kantor Kementerian Agama Kabupaten Banyumas pada 27 Mei 2016.

dapat terselesaikan dengan baik.<sup>11</sup> Motivasi ASN yang selalu positif dalam melaksanakan tugas harus tetap ditanamkan oleh masing-masing ASN agar kinerja yang dilakukan dapat berhasil dengan baik. Kinerja yang didahului dengan pikiran yang positif tentu akan menghasilkan hasil yang positif.<sup>12</sup>

c. Mematuhi peraturan perundang-undangan yang berlaku

Aparatur Sipil Negara kantor Kemenag Kabupaten Banyumas memang tidak dapat terlepas dari berbagai aturan dan perundang-undangan yang berlaku, baik yang dibuat oleh internal kantor ataupun perundang-undangan dari Menteri agama. Selain mengikuti dan memperhatikan perundang-undangan yang berlaku dalam pelaksanaan berbagai kegiatan dan program, kantor Kemenag Kabupaten Banyumas melalui Kepala kantor selalu menanamkan kedisiplinan terhadap aturan yang berlaku serta membuat aturan-aturan khusus yang diperuntukkan bagi aparatur kantor Kemenag Kabupaten Banyumas.<sup>13</sup>

d. Menolak korupsi, suap, atau gratifikasi

Aparatur Sipil Negara kantor Kemenag Kabupaten Banyumas telah berkomitmen untuk tidak menyentuh suap, gratifikasi ataupun korupsi. Setiap ASN juga memiliki motivasi bahwa perbuatan tersebut tidak hanya dilarang oleh perundang-undangan, namun setiap agama juga melarang perbuatan KKN. Motivasi tersebut mendorong ASN untuk tidak sekalipun melakukan tindakan yang menyimpang atau tidak sesuai dengan aturan. Selain itu, masing-masing ASN juga saling memberi motivasi dan mengawasi untuk menghindarkan ASN kantor Kemenag Kabupaten Banyumas dari bahaya korupsi, suap dan gratifikasi.<sup>14</sup>

Salah satu bentuk apresiasi terhadap kinerja ASN kantor Kemenag Kabupaten Banyumas adalah pernyataan dari Kepala MTs N Sokaraja yang menjelaskan bahwa sejauh pengamatannya, aparatur kantor Kemenag Kabupaten Banyumas tidak ada dan belum pernah melakukan hal-hal yang bersifat meminta atau menerima hal-hal yang mengarah pada korupsi, kolusi dan nepotisme.<sup>15</sup>

---

<sup>11</sup> Wawancara dengan Kepala MAN Purwokerto 2 pada 11 Juli 2016.

<sup>12</sup> Wawancara dengan Kepala kantor Kementerian Agama Kabupaten Banyumas pada 27 Mei 2016.

<sup>13</sup> Wawancara dengan Kepala kantor Kementerian Agama Kabupaten Banyumas pada 27 Mei 2016.

<sup>14</sup> *Ibid.*

<sup>15</sup> Wawancara dengan Kepala Sekolah MTs N Sokaraja pada 13 Juli 2016.

Uraian di atas menunjukkan bahwa ASN Kemenag Kabupaten Banyumas memiliki integritas yang tinggi. Hal tersebut berdampak baik pada tingkat kepercayaan masyarakat terhadap pelayanan yang ada di kantor Kemenag Kabupaten Banyumas, sehingga dapat dikatakan bahwa manajemen integritas sudah berhasil diterapkan dengan baik oleh ASN dalam kantor Kemenag Kabupaten Banyumas.

### **Profesionalitas dalam budaya kerja di kantor Kemenag Kabupaten Banyumas**

Profesional merupakan perilaku yang diwujudkan dengan kerja secara disiplin, kompeten, dan tepat waktu dengan hasil terbaik.<sup>16</sup> Seorang profesional adalah seseorang yang menguasai secara utuh ruang lingkup tugas dan tanggung jawabnya dan memiliki pengetahuan, kemampuan, pengalaman dan kemauan keras untuk selalu berinovasi ke arah kemajuan dan kemandirian. Sifat profesional tercermin dari rasa ingin tahu yang terus berkembang dan berkelanjutan, sikap yang bertanggungjawab, dan tidak cepat puas diri.<sup>17</sup> Selain itu, sikap profesional juga tercermin pada tingkat kualitas yang merupakan karakteristik atau tanda suatu profesi atau seorang profesional.<sup>18</sup>

Beberapa indikator profesionalitas kerja Kemenag dan hasil penelitian yang dapat dijadikan acuan bahwa ASN Kemenag Kabupaten Banyumas telah melakukan tugas dan wewenangnya secara profesional adalah sebagai berikut:

- a. Melakukan pekerjaan sesuai kompetensi jabatan

Profesionalitas kerja dapat diwujudkan dengan ASN setiap bidang ataupun seksi selalu mengadakan koordinasi agar tidak terjadi *overlap* atau tumpang tindih dalam mengimplementasikan program kerja.

Aparatur Sipil Negara Kemenag Kabupaten Banyumas melakukan tugas sesuai bidangnya sehingga tidak terjadi tumpang tindih dengan kinerja ASN yang berada di seksi ataupun bidang lain.<sup>19</sup> Hal tersebut menggambarkan bahwa kantor Kemenag Kabupaten Banyumas selalu mengedepankan prinsip profesionalitas kerja dalam melaksanakan berbagai program dengan membedakan *jobdesk* kerja masing-masing bidang.

---

<sup>16</sup> *Lima Nilai Budaya Kerja Kementerian Agama* (Jakarta: Kementerian Agama, 2014), 9.

<sup>17</sup> I Komang Ardana, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2012), 27.

<sup>18</sup> Bayuaji Budihargo, Profesionalisme Ditinjau dari Faktor Demografis (Jenis Kelamin, Usia dan Tingkat Pendidikan) Pada Karyawan Tetap Administratif (*Skripsi*-Universitas Muhammadiyah Purwokerto, 2017), 12.

<sup>19</sup> Wawancara dengan Kepala kantor Kementerian Agama Kabupaten Banyumas pada 27 Mei 2016.

b. Disiplin dan bersungguh-sungguh dalam bekerja

Kedisiplinan dapat membentuk karakter seseorang dan menunjukkan profesionalitas kerja. Kedisiplinan yang dilakukan oleh Kepala kantor Kemenag Kabupaten Banyumas juga ditanamkan kepada seluruh ASN melalui aturan yang dibuat oleh Kepala kantor.<sup>20</sup> Namun kurangnya pemahaman ASN terhadap aturan dan perudang-undangan yang berlaku, berdampak pada kedisiplinan dan kompetensi kinerja ASN yang kurang maksimal.<sup>21</sup> Walaupun demikian, Kepala kantor tetap berusaha melakukan yang terbaik sehingga dapat dijadikan contoh untuk dapat diikuti oleh ASN yang lain. Hal itu menunjukkan bahwa pimpinan lembaga tersebut memiliki kesungguhan atau keinginan yang kuat untuk membangun budaya kerja yang disiplin.

c. Melakukan pekerjaan secara terukur

Setiap agenda yang direncanakan oleh masing-masing bidang tentu memiliki target baik secara kualitatif maupun kuantitatif. Target tersebut dijadikan ukuran oleh pelaksana program agar dapat melaksanakan program dengan baik dan tepat sesuai target yang telah dirancang sebelumnya. Setiap organisasi yang memiliki dorongan untuk membangun budaya kerja yang baik tentu harus memiliki target yang jelas dalam perencanaannya.

Hal tersebut juga dilakukan oleh kantor Kemenag Kabupaten Banyumas yang memiliki program evaluasi triwulan dengan tujuan untuk mengukur kinerja ASN.<sup>22</sup> Hal itu menunjukkan bahwa kantor Kemenag Kabupaten Banyumas telah berusaha dengan sungguh-sungguh untuk melaksanakan tugas dengan ukuran yang tepat dan jelas.

d. Melaksanakan dan menyelesaikan tugas tepat waktu

Perencanaan sebuah program pasti memiliki target yang harus diselesaikan dalam kurun waktu yang telah ditetapkan. Batas waktu yang telah ditentukan membantu ASN membangun profesionalitas kerja di lingkungan kantor Kemenag Kabupaten Banyumas karena dapat menjadi acuan dalam melaksanakan sebuah

---

<sup>20</sup> Wawancara dengan Kepala Bagian Kepegawaian Kementerian Agama Kabupaten Banyumas pada 29 Mei 2016.

<sup>21</sup> Wawancara dengan Kepala kantor Kementerian Agama Kabupaten Banyumas pada 27 Mei 2016.

<sup>22</sup> Wawancara dengan Kepala Bagian Perencanaan Kementerian Agama Kabupaten Banyumas pada 27 Mei 2016.

program yang telah direncanakan. Dalam kenyataannya, terdapat beberapa hasil yang tidak sesuai target sehingga diadakan evaluasi untuk mengukur penyelesaian kerja. Walaupun demikian, pelaksanaan kerja dapat dilakukan tepat waktu oleh ASN Kemenag Kabupaten Banyumas.<sup>23</sup>

e. Menerima *reward* dan *punishment* sesuai dengan ketentuan

Setiap ASN Kemenag Kabupaten Banyumas memahami aturan yang berlaku dengan memperhatikan adanya *reward* dan *punishment*. Setiap yang melanggar selalu diberi *punishment*, begitu juga untuk yang berprestasi akan diberikan *reward*. Salah satu bentuk *punishment* yang dilakukan adalah memberikan teguran langsung jika terdapat yang melanggar dan diberikan *reward* tertentu bagi yang berprestasi dengan diberi kenaikan jabatan yang disesuaikan dengan aturan yang berlaku. Adanya rotasi dan mutasi jabatan dengan *assessment* yang sesuai dengan PMA No. 207 tahun 2013.<sup>24</sup> Adanya *reward* dan *punishment* akan sangat membantu dan memotivasi ASN untuk dapat profesional dalam melaksanakan tugas dan wewenangnya. Tidak semata-mata hanya menjalankan apa yang menjadi tugas, namun ASN juga berpacu untuk saling berprestasi dalam kinerjanya karena *assessment* yang dilakukan tentu akan memperhatikan prestasi kinerja yang dilakukan ASN.

Berdasarkan hasil observasi di lapangan, kantor Kemenag Kabupaten Banyumas tidak melakukan indikasi negatif seperti yang disebutkan dalam buku ‘Lima Nilai Budaya Kerja’ yang telah diterbitkan oleh Kemenag. Walaupun realitanya masih terdapat kekurangan seperti ada beberapa ASN yang masih belum memahami sepenuhnya aturan yang berlaku, namun hal tersebut tidak berarti profesionalitas ASN atau pegawai bersifat negatif karena aturan merupakan hal yang bersifat dinamis atau seringkali berubah sesuai kebutuhan dan keadaan pada saat itu. Hal itu ditunjukkan oleh sikap ASN kantor Kemenag Kabupaten Banyumas di berbagai seksi atau bidang yang mampu melaksanakan tugas pokok dan fungsinya dengan baik sesuai ketentuan yang ada.

---

<sup>23</sup> Wawancara dengan Kepala Bagian Perencanaan Kementerian Agama Kabupaten Banyumas pada 26 Mei 2016.

<sup>24</sup> Wawancara dengan Kepala Bagian Kepegawaian Kementerian Agama Kabupaten Banyumas pada 29 Mei 2016.

### **Skill inovasi dalam budaya kerja di lingkungan kantor Kemenag Kabupaten Banyumas**

Inovasi dalam dunia kerja dapat diartikan menyempurnakan yang sudah ada dan mengkreasi hal baru yang lebih baik.<sup>25</sup> Inovasi merupakan kemampuan mengembangkan dan melaksanakan ide-ide baru, kreatifitas yang mendorong ke arah jasa dan produk yang lebih baik, serta ketangkasan beradaptasi dengan lingkungan yang berubah atau *landscape* yang kompetitif.<sup>26</sup> Sikap itu yang harusnya dikembangkan pada setiap individu di berbagai organisasi karena dengan adanya inovasi akan banyak hal baru yang diperoleh dan dapat menguntungkan institusi atau perusahaan.

Salah satu faktor yang mendorong inovasi di sektor publik yaitu tuntutan dari masyarakat dan kalangan bisnis yang menginginkan pelayanan yang berkualitas, layak dan efektif serta tanggap terhadap kebutuhan masyarakat pengguna layanan.<sup>27</sup> Kemampuan sikap kreatif dan inovasi merupakan kompetensi individu yang sangat penting dibutuhkan oleh organisasi apapun. Kompetensi ini terkait dengan kemampuan sumber daya manusia dalam menghasilkan ide-ide baru, dan menerapkannya dalam organisasi. Ide-ide baru yang dihasilkan berkaitan dengan proses atau mekanisme kerja untuk menghasilkan produk atau pelayanan organisasi. Sumber daya manusia yang memiliki kreativitas tinggi akan selalu berfikir dan bertindak untuk perbaikan kualitas organisasi dengan cara menemukan cara-cara baru dalam bekerja dan tidak akan berdiam diri untuk mencari perubahan ke arah yang lebih baik.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kantor Kemenag Kabupaten Banyumas memenuhi indikator-indikator yang ditetapkan oleh Kemenag sebagai acuan bahwa suatu instansi memiliki *skill* inovasi. Hal tersebut nampak dalam budaya kerja yang terdapat dalam kantor Kemenag Kabupaten Banyumas dengan uraian sebagai berikut:

- a. Selalu melakukan penyempurnaan dan perbaikan berkala dan berkelanjutan

Kantor Kemenag Kabupaten Banyumas melakukan penyempurnaan dan perbaikan berkala dan berkelanjutan. Hal tersebut dibuktikan dengan adanya sistem baru yang lebih mempermudah ASN dalam melaksanakan tugas, misalnya pada

<sup>25</sup> *Lima Nilai Budaya Kerja Kementerian Agama*, (Jakarta: Kementerian Agama, 2014), 11.

<sup>26</sup> William A. Schiemann, *Alignment, Capability, Engagement, Pendekatan Baru Talent Management untuk mendongkrak Kinerja Organisasi*, terj. Setyo Untoro (Jakarta: PPM, 2011), 65.

<sup>27</sup> Sorensen, E. dan Torfing, J., Enhancing Collaborative Innovation in the Public Sector. *Administration and Society*, Vol. 43, No.8 (2011), 842-868.

bagian keuangan yang menerapkan sistem keuangan berbasis *online* dan dimaksimalkan dengan beberapa aplikasi seperti aplikasi Sistem Pembendaharaan Akuntansi Negara (SPAN).<sup>28</sup>

b. Bersikap terbuka dalam menerima ide-ide baru yang konstruktif

Setiap Kepala seksi atau bidang tidak hanya memberikan perintah atau instruksi kepada stafnya, melainkan bersama-sama saling mendengarkan atau *sharing* pendapat maupun kritik yang membangun.<sup>29</sup> Hal tersebut menunjukkan bahwa kantor Kemenag Kabupaten Banyumas memiliki sifat dan sikap yang terbuka dengan setiap ASN diberikan kewenangan yang sama dalam hal memberikan masukan yang konstruktif bagi keberlangsungan pelaksanaan program yang dilakukan.

c. Meningkatkan kompetensi dan kapasitas pribadi

Kantor Kemenag Kabupaten Banyumas ikut merealisasikan beasiswa dari Kemenag untuk bagian perencana muda dan bagian keuangan agar dapat melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi. Kantor Kemenag Kabupaten Banyumas juga mengadakan diklat atau pelatihan yang bertujuan untuk meningkatkan kualitas kerja ASN.<sup>30</sup>

d. Berani mengambil terobosan dan solusi dalam memecahkan masalah

Aparatur Sipil Negara kantor Kemenag Kabupaten Banyumas selalu bersama-sama dalam menyelesaikan tugas. Jika terdapat hal yang mengganggu keberlangsungan program, maka ASN akan saling membantu satu sama lain untuk dapat menemukan solusi dari permasalahan yang ada. Apabila terdapat masalah dalam kekosongan penanggung jawab program, maka *partner* kerja yang telah ditentukan akan menutupi kekosongan tersebut sehingga setiap masalah dapat diselesaikan dengan baik dan tidak dibiarkan begitu saja.<sup>31</sup>

e. Memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi dalam bekerja secara efektif dan efisien

---

<sup>28</sup> Wawancara dengan Kepala Bagian Keuangan Kementerian Agama Kabupaten Banyumas pada 27 Mei 2016.

<sup>29</sup> Wawancara dengan Kepala kantor Kementerian Agama Kabupaten Banyumas pada 27 Mei 2016.

<sup>30</sup> Wawancara dengan Kepala Bagian Perencanaan Kementerian Agama Kabupaten Banyumas pada 27 Mei 2016.

<sup>31</sup> Wawancara dengan Aparatur Sipil Negera kantor Kementerian Agama Kabupaten Banyumas pada 27 Mei 2016.

Pemanfaatan teknologi informasi dan komunikasi di lingkungan kantor Kemenag Kabupaten banyumas belum berjalan secara maksimal. Salah satunya seperti penggunaan *website* dan media sosial yang belum berjalan dengan baik karena kapasitas SDM yang masih kurang. Era teknologi menuntut Kemenag untuk mengikuti perkembangan teknologi yang berimbang pada tuntutan terhadap ASN agar dapat meningkatkan *skill* penguasaan IT.<sup>32</sup> Kesadaran akan pentingnya penguasaan IT membuat kantor Kemenag Kabupaten Banyumas terus melakukan pemberian pembelajaran untuk dapat menyelesaikan masalah tersebut. Hal itu terbukti dengan adanya pelatihan yang dapat memfasilitasi para ASN untuk bisa belajar lebih banyak dan *mengexplore* pengetahuan yang dimilikinya. Adanya program pelatihan, *website*, dan media sosial yang dimiliki dan dikelola oleh kantor Kemenag Kabupaten Banyumas berguna untuk mensosialisasikan program-program Kemenag Kabupaten Banyumas. Selain itu ASN juga diberi keleluasaan dan difasilitasi untuk ikut pelatihan di luar yang telah disediakan Kemenag. Kesungguhan Kemenag dalam memaksimalkan pemanfaatan IT tidak lepas dari kesadaran bahwa di era teknologi seperti sekarang ini, efektifitas dan efisiensi kerja akan sangat terhambat apabila ASN tidak mampu menguasainya.

Berdasarkan uraian di atas, nampak bahwa ASN memiliki *skill* inovasi dalam budaya kerja yang diterapkan di kantor Kemenag Kabupaten Banyumas. Di zaman yang serba cepat seperti sekarang, sikap terbuka sangat penting untuk diterapkan dalam kehidupan bersosial agar tidak tertinggal dengan yang lain. Selain itu, dengan keadaan yang sangat dinamis ini, tidak cukup hanya memiliki sikap terbuka saja, namun juga harus disertai kemauan untuk berbenah. Di kantor Kemenag Kabupaten Banyumas sendiri, meskipun dalam beberapa hal masih terdapat kekurangan, namun sikap terbuka dan selalu mau berbenah telah dilakukan dengan baik. Hal tersebut berdampak positif terhadap kemajuan kantor dan dapat lebih mudah untuk mencapai tujuan kantor Kemenag Kabupaten Banyumas.

---

<sup>32</sup> Wawancara dengan Kepala kantor Kementerian Agama Kabupaten Banyumas pada 27 Mei 2016.

## Bentuk tanggung jawab dalam budaya kerja di kantor Kemenag Kabupaten Banyumas

Kesungguhan ASN dalam melaksanakan tugas dapat dilihat dari etos kerja yang dimiliki. Etos kerja yang tinggi dapat dinilai dari bentuk tanggung jawab ASN dalam menyelesaikan tugas. Tanggung jawab didefinisikan sebagai kesanggupan seseorang untuk menyelesaikan pekerjaan yang diserahkan tepat waktu dan dilaksanakan dengan sebaik-baiknya, serta berani memikul resiko atas keputusan yang diambil atau tindakan yang dilakukan.<sup>33</sup> Tanggung jawab juga dapat diartikan sebagai sikap dan perilaku seseorang untuk melaksanakan tugas dan kewajibannya sebagaimana yang seharusnya dilakukan terhadap diri sendiri, masyarakat, lingkungan (alam, sosial dan budaya), Negara dan Tuhan.<sup>34</sup>

Beberapa indikator dan hasil penelitian yang menunjukkan bahwa ASN kantor Kemenag Kabupaten Banyumas memiliki tanggung jawab dalam melaksanakan tugas dan fungsinya adalah sebagai berikut:

- a. Menyelesaikan pekerjaan dengan baik dan tepat waktu

Perencanaan program kerja tidak hanya membahas tentang penentuan target yang harus dicapai, namun juga batas waktu yang dibutuhkan dalam penyelesaian target tersebut. Selain untuk melatih profesionalitas kerja, hal itu juga dapat menumbuhkan jiwa tanggung jawab dalam diri ASN. Salah satu contoh bentuk penyelesaian kerja yang telah dilakukan dengan baik dan tepat waktu oleh kantor Kemenag Kabupaten Banyumas adalah pengelolaan kepada lembaga Madrasah di bawah naungan kantor Kemenag Kabupaten Banyumas yang dapat berjalan sesuai dengan prosedur dan target yang telah ditetapkan.<sup>35</sup>

- b. Berani mengakui kesalahan, bersedia menerima konsekuensi, dan melakukan langkah-langkah perbaikan

Seseorang yang bertanggung jawab tidak hanya mampu melaksanakan tugas dengan baik dan tepat waktu, namun juga dapat bersikap terbuka apabila melakukan kesalahan. Bentuk tanggung jawab antara lain adalah dengan berani mengakui

<sup>33</sup> Tubagus Achmad Darodjat, *Pentingnya Budaya Kerja Tinggi & Kuat Absolute* (Bandung: Refika Aditama, 2015), 90.

<sup>34</sup> M. Mustari, *Nilai karakter (Refleksi untuk Pendidikan Karakter)* (Yogyakarta: LanksBang PRESSindo, 2011), 21.

<sup>35</sup> Wawancara dengan Kepala Seksi Pendidikan Madrasah Kementerian Agama Kabupaten Banyumas pada 25 Mei 2016.

kesalahan yang telah diperbuat, bersedia menanggung konsekuensi serta berusaha untuk membenahi diri. Hal itu juga tercermin dalam prilaku ASN di kantor Kemenag Kabupaten Banyumas. Jika dalam pelaksanaan tugas terdapat kekeliruan, Kepala kantor Kemenag Kabupaten Banyumas berani mengakui kesalahan yang ada dan dalam rapat evaluasi kerja, semua ASN diberikan kesempatan untuk berpendapat dan memberikan evaluasi. Keterbukaan dalam evaluasi kinerja seperti yang ditunjukkan oleh Kepala kantor merupakan salah satu cara yang efektif untuk membantu terciptanya tanggung jawab dalam diri masing-masing ASN di kantor Kemenag Kabupaten Banyumas.<sup>36</sup>

c. Komitmen dengan tugas yang diberikan

Komitmen dibutuhkan agar target yang ditentukan dapat tercapai dengan baik dan tepat waktu. Pelaksanaan tugas oleh ASN di kantor Kemenag Kabupaten Banyumas selain memperhatikan target yang harus dikerjakan, ASN juga memperhatikan proses yang harus dilakukan untuk menyelesaikan target tersebut. tugas yang telah ditentukan dikerjakan dengan komitmen yang tinggi agar dapat terealisasikan sesuai rencana yang telah dibuat.<sup>37</sup> ASN tidak diperbolehkan melalaikan tugas yang telah diberikan oleh kantor. Tanggung jawab yang telah diberikan menjadi acuan komitmen ASN kantor Kemenag Kabupaten Banyumas.

Pekerjaan yang selesai dengan baik dan tepat waktu, sikap berani mengakui kesalahan dan terbuka atas kritik dan saran serta kemauan untuk berusaha melakukan perubahan ke arah yang lebih baik dan memiliki komitmen terhadap tugas yang diberikan adalah bentuk tanggung jawab yang telah dilakukan dengan baik oleh ASN di kantor Kemenag Kabupaten Banyumas. Tanggung jawab yang dimiliki ASN tersebut, berdampak positif baik secara sosial maupun personal. Dengan rasa tanggung jawab yang tinggi dalam budaya kerja di lingkungan kantor, maka tujuan kantor Kemenag Kabupaten Banyumas akan lebih cepat tercapai.

---

<sup>36</sup> Wawancara dengan Kepala kantor Kementerian Agama Kabupaten Banyumas pada 27 Mei 2016.

<sup>37</sup> Wawancara dengan Kepala Bagian Perencanaan Kementerian Agama Kabupaten Banyumas pada 7 Juni 2016.

## Pola Keteladanan budaya kerja di kantor Kemenag Kabupaten Banyumas

Keteladanan merupakan contoh yang baik bagi orang lain.<sup>38</sup> Keteladanan berasal dari kata dasar “teladan” yang berarti sesuatu atau perbuatan yang patut ditiru atau dicontoh.<sup>39</sup> Dalam bahasa Arab diistilahkan dengan “*uswatan hasanah*” yang berarti cara hidup yang diridhai oleh Allah SWT. Sebagaimana yang dicontohkan Rasulullah SAW. dan telah dilakukan pula oleh Nabi Ibrahim dan para pengikutnya.<sup>40</sup>

Sifat teladan adalah hal yang sebenarnya wajib ada dalam diri pimpinan maupun pegawai kantor. Karena itu akan mempengaruhi masing-masing individu di sekitarnya. Keteladanan ASN kantor Kemenag Kabupaten Banyumas dalam melaksanakan tugas dan fungsinya menjadi faktor yang penting dalam menciptakan budaya kerja yang baik.

Terdapat beberapa indikator yang dapat dijadikan acuan bahwa seseorang mempunyai sifat teladan. Berdasarkan data yang diperoleh di lapangan, keteladanan ASN di kantor Kementerian Agama Kabupaten Banyumas dapat dilihat dari beberapa indikator sebagai berikut:

a. Berakhhlak terpuji

Akhhlak terpuji ASN dapat dilihat dari perilaku sehari-hari yang dapat menaati aturan yang berlaku. Hal tersebut tentu dapat menjadi teladan yang baik bagi para ASN yang lain di internal kantor Kemenag Kabupaten Banyumas.<sup>41</sup>

b. Memberikan pelayanan dengan sikap yang baik, penuh keramahan, dan adil

Pelayanan di bidang penyelenggaraan syari’ah dijalankan dengan adil sesuai dengan aturan yang berlaku. Adanya pelayanan terpadu pencatatan nikah merupakan perbaikan pelayanan di bidang penyelenggaraan syari’ah. Pelayanan yang baik akan sangat membantu kepercayaan masyarakat terhadap kinerja ASN kantor kementerian agama kabupaten Banyumas.<sup>42</sup>

c. Membimbing dan memberikan arahan kepada bawahan dan teman sejawat

Arahan dan bimbingan dapat tersampaikan dengan baik melalui komunikasi yang baik. Namun komunikasi antara ASN dengan para pimpinan di kantor Kemenag Kabupaten Banyumas masih kurang optimal karena ASN masih memiliki

<sup>38</sup> *Lima Nilai Budaya Kerja Kementerian Agama*, (Jakarta: Kementerian Agama, 2014), 15.

<sup>39</sup> W.J.S. Purwadarminta, *Kamus Umum Bahasa Indonesia*, (Jakarta: Balai Pustaka, 1993), 1036

<sup>40</sup> M. Sodiq, *Kamus Istilah Agama*, (Jakarta: CV. Sientarama, 1988), 369.

<sup>41</sup> Wawancara dengan Kepala kantor Kementerian Agama Kabupaten Banyumas pada 27 Mei 2016.

<sup>42</sup> Wawancara dengan Kepala Seksi Penyelenggaraan Syari’ah kantor Kementerian Agama Kabupaten Banyumas pada 6 Juni 2016.

sikap segan kepada pimpinan. Hal itu menyebabkan koordinasi tidak berjalan dengan baik, sehingga sebagai Kepala tentu memiliki kewajiban untuk mengarahkan ASN atau pegawai untuk melakukan kinerja yang baik sesuai dengan kompetensinya.<sup>43</sup> Sikap konsisten ditunjukkan Kepala kantor Kemenag Kabupaten Banyumas dengan selalu memberikan bimbingan kepada ASN agar bisa meningkatkan kinerja, baik secara formal maupun non formal.<sup>44</sup>

d. Melakukan pekerjaan dimulai dari diri sendiri

Keteladanan seseorang dapat dinilai dari prilaku sehari-hari. Bimbingan dan arahan tidak akan dilaksanakan dengan baik oleh orang yang diarahkan apabila seseorang yang memberi arahan belum dapat memberikan contoh, sehingga untuk bisa menjadi teladan yang baik harus dimulai dari diri sendiri. Hal tersebut telah dilakukan oleh Kepala kantor Kemenag Kabupaten Banyumas yang selalu memulai sesuatu dari diri sendiri sebelum membimbing dan mengajak sejawatnya untuk melakukan pekerjaan sesuai kompetensi dan berlomba-lomba untuk meningkatkan prestasi.<sup>45</sup> Hal tersebut berdampak positif pada ASN di lingkungan kantor Kemenag Kabupaten Banyumas dan membangun motivasi dalam diri masing-masing ASN untuk saling bersaing dalam hal prestasi kinerja di kantor.

## Simpulan

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

Pertama, Lima nilai budaya kerja Kementerian Agama merupakan nilai-nilai harus diterapkan di Kementerian Agama beserta jajarannya hingga tingkatan yang paling rendah, lima nilai tersebut meliputi; integritas, profesional, inovasi, tanggung jawab serta keteladanan.

Kedua, Proses implementasi lima nilai budaya kerja di kantor Kementerian Agama Kabupaten Banyumas telah dilakukan dengan baik melalui; a) Integritas yang ditunjukkan dengan tekad dan kemauan ASN untuk berbuat baik, bijaksana dalam menyelesaikan problem kerja, mematuhi aturan yang berlaku dan memperhatikan aturan

<sup>43</sup> Wawancara dengan Kepala kantor Kementerian Agama Kabupaten Banyumas pada tanggal 27 Mei 2016

<sup>44</sup> Wawancara dengan Aparatur Sipil Negara kantor Kementerian Agama Kabupaten Banyumas pada tanggal 6 Juni 2016

<sup>45</sup> Wawancara dengan Kepala kantor Kementerian Agama Kabupaten Banyumas pada 27 Mei 2016.

agama yang dianut oleh ASN, serta menolak suap, gratifikasi dan korupsi; b) Profesionalitas yang ditunjukkan dengan kinerja ASN yang sesuai dengan bidang dan kompetensinya, kesungguhan dalam melaksanakan tugas, melakukan pekerjaan secara terukur sesuai dengan target yang ditentukan, menerima penghargaan dan hukuman yang berlaku sesuai dengan aturan yang berlaku; c) Inovasi yang ditunjukkan dengan sistem program yang selalu disempurnakan secara berkala, keterbukaan pegawai dan menerima kritik yang membangun, selalu meningkatkan kompetensi dengan mengikuti *assessment* yang berlaku, dan pemanfaatan teknologi dan informasi untuk menjalankan dan mensosialisasikan program; d) Sikap tanggung jawab yang ditunjukkan dengan penyelesaian program yang tepat sesuai dengan target yang ditentukan, serta menerima evaluasi yang konstruktif dalam program evaluasi triwulan; e) Keteladanan yang ditunjukkan dengan palayanan yang baik bagi masyarakat, dan adanya bimbingan dari sejawat ASN serta kepala Kantor Kementerian Agama Kabupaten Banyumas.

Ketiga, Tantangan yang menghambat implementasi lima nilai budaya kerja di kantor Kementerian Agama Kabupaten Banyumas adalah a) Komunikasi yang kurang maksimal, b) Keterbatasan sumber daya manusia dalam bidang teknologi, c) Pemahaman ASN terhadap aturan yang berlaku.

Keempat, Beberapa kekurangan dan tantangan yang dihadapi oleh kantor Kementerian Agama Kabupaten Banyumas tidak mengurangi semangat ASN untuk mengimplementasikan lima nilai budaya kerja di lingkungan kantor. Hal itu dibuktikan dengan sikap untuk terus berbenah dan mencari solusi implementasi dari masalah yang dihadapi seperti; a) Meningkatkan profesionalitas kerja terutama dalam komunikasi ASN, b) Mengadakan pelatihan teknologi dan informatika bagi ASN, c) Sosialisasi aturan dan perundang-undangan yang berlaku bagi ASN.

## **Daftar Pustaka**

- Ardana, I Komang. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Graha Ilmu, 2012.
- Budihargo, Bayuaji. "Profesionalisme Ditinjau dari Faktor Demografis (Jenis Kelamin, Usia dan Tingkat Pendidikan) Pada Karyawan Tetap Administratif". *Skripsi-Universitas Muhammadiyah Purwokerto*, 2017.
- Darodjat, Tubagus Achmad. *Pentingnya Budaya Kerja Tinggi & Kuat Absolute*. Bandung: Refika Aditama, 2015.
- Departemen Agama. *Pengembangan Budaya Kerja Departemen Agama*. Jakarta: Departemen Agama, 2009.
- Kamus Besar Bahasa Indonesia dalam <https://kbbi.kemdikbud.go.id/entri/kerja>. diakses 10 Desember 2018.
- Kementerian Agama. *Lima Nilai Budaya Kerja Kementerian Agama*. Jakarta: Kementerian Agama, 2014.
- Keputusan Menteri Agama Republik Indonesia No. 2 Tahun 2010 tentang Rencana Strategis Kementerian Agama Tahun 2010-2014.
- Mustari, M. *Nilai karakter (Refleksi untuk Pendidikan Karakter)*. Yogyakarta: LanksBang PRESSindo, 2011.
- Pattipawae, Dezonda R. "Penerapan Nilai-nilai Dasar Budaya Kerja dan Prinsip-prinsip Organisasi Budaya Kerja Pemerintah dengan Baik dan Benar". *Jurnal Sasi* 17, No. 3 (2011).
- Pujiono, Minarsih, Maria M. dan Haryono, Andi T. "Pengaruh EFFKACY Kemampuan Diri Kompetensi Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kesempatan Kerja dengan Placement Tes sebagai Variabel Intervening". *Journal Management* 2, No. 2 (Maret 2016).
- Purwadarminta, W.J.S. *Kamus Umum Bahasa Indonesia*. Jakarta: Balai Pustaka, 1993.
- Schiemann, William A. *Alignment, Capability, Engagement, Pendekatan Baru Talent Management untuk mendongkrak Kinerja Organisasi*, terj. Setyo Untoro. Jakarta: PPM, 2011.

- Sodiq, M. *Kamus Istilah Agama*. Jakarta: CV. Sientarama, 1988.
- Sorensen, E. dan Torfing, J. "Enhancing Collaborative Innovation in the Public Sector". *Administration and Society* 43, No.8 (2011).
- Sudarmanto. *Kinerja Pengembangan Kompetensi SDM*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2009.
- Tasmara, Toto. *Membudayakan Etos Kerja Islami*. Jakarta: Gema Insani, 2002.
- Zulkifli T., Paranoan, dan Djumali, Achmad. "Hubungan Budaya Kerja dengan Komitmen Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Rumah Sakit Daerah Atma Husada Mahakam". *eJournal Administratiive Reform* 2, No. 2 (2014).