



## *Bureaucratic Reform Acceleration of The Ministry of Religious Affairs Through Organizational Cultural Development*

### **Akselerasi Reformasi Birokrasi Kementerian Agama Melalui Pengembangan Budaya Organisasi**

**Rusno Haji<sup>1✉</sup>, Rini Purwanti<sup>2</sup>**

<sup>1</sup>Badan Riset Inovasi Nasional (BRIN), Jakarta, Indonesia

<sup>2</sup>Badan Litbang dan Diklat Kementerian Agama, Jakarta, Indonesia

✉ [rusno.haji@brin.go.id](mailto:rusno.haji@brin.go.id)

#### **Abstract**

*The evaluation of bureaucratic reform in the Ministry of Religious Affairs shows that its implementation has not yet shown significant progress, its application has not been evenly distributed throughout all work units and still needs to be improved. One of the reasons for the slow pace of bureaucratic reform in the Ministry of Religious Affairs is a lack of supportive organizational culture. This study aims to measure the Ministry of Religious Affairs' organizational culture development using the mixed method with a sequential explanation. Quantitative data analysis uses descriptive statistics and multivariate Confirmatory Factor Analysis (CFA) statistics, while qualitative data analysis uses root cause analysis with the fishbone analysis method. The results showed that the level of internalization of organizational values and work culture in the Ministry of Religious Affairs has become espoused values and beliefs but has not yet become an underlying assumption. The implementation of bureaucratic reform in the Central is still not a massive and systemic movement. This is because the Basic Values of the Ministry of Religious Affairs as the basis for ASN behavior and code of ethics have not been well socialized. In addition, the formulation of Basic Values as a reference in bureaucratic reform is still overlapping and difficult to understand. Thus, a Grand Design of the cultural development program is needed to accelerate Bureaucratic Reform in the Ministry of Religious Affairs.*

**Keywords:** *bureaucratic reform; work culture; organization culture; organization basic values*

#### **Abstrak**

Evaluasi reformasi birokrasi di Kementerian Agama menunjukkan bahwa pelaksanaannya masih belum mengalami kemajuan yang berarti, penerapannya belum merata di seluruh unit kerja, dan masih perlu ditingkatkan. Salah satu penyebab lambatnya reformasi birokrasi di Kementerian Agama adalah budaya organisasi yang belum mendukung. Penelitian ini bertujuan untuk mengukur pengembangan budaya organisasi Kementerian Agama dengan menggunakan pendekatan mixed method dengan sequential explanatory. Analisis data kuantitatif menggunakan statistik deskriptif dan statistik multivariat Confirmatory Factor Analysis (CFA), sedangkan analisis data kualitatif menggunakan root cause analysis dengan metode fish bone analysis. Hasil penelitian menunjukkan bahwa tingkat internalisasi nilai-nilai organisasi dan budaya kerja di Kementerian Agama sudah menjadi nilai-nilai yang dianut (espoused values and beliefs), namun belum menjadi underlying assumption. Pelaksanaan reformasi birokrasi di Pusat masih belum menjadi gerakan yang massif dan sistemik. Hal ini disebabkan Nilai Dasar Kementerian Agama sebagai dasar perilaku dan



kode etik ASN belum tersosialisasikan dengan baik. Selain itu, rumusan Nilai Dasar yang menjadi acuan dalam reformasi birokrasi juga masih tumpang tindih dan sulit dipahami. Sehingga diperlukan Grand Design program pengembangan budaya untuk mengakselerasi Reformasi Birokrasi di Kementerian Agama.

**Kata kunci:** reformasi birokrasi; budaya kerja; budaya organisasi; nilai dasar organisasi

## PENDAHULUAN

Pelaksanaan Reformasi Birokrasi telah memasuki periode akhir *Grand Design* Reformasi Birokrasi 2010-2025. Agar pelaksanaannya berjalan sesuai arah yang ditetapkan, perlu dilakukan monitoring dan evaluasi berkala, untuk memberikan masukan perbaikan. Hasil evaluasi Reformasi Birokrasi Kementerian Agama belum menunjukkan kemajuan yang berarti. Penerapan Reformasi Birokrasi belum merata di seluruh unit kerja. Reformasi Birokrasi masih dianggap sebagai penugasan semata dan belum melekat pada pelaksanaan tugas sehari-hari (Kementerian Agama, 2020).

Evaluasi yang dilakukan oleh Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (2020b) menunjukkan bahwa Kementerian Agama telah melakukan internalisasi kebijakan Reformasi Birokrasi dan monitoring serta evaluasi, namun masih perlu peningkatan penerapan Reformasi Birokrasi di lingkungan unit kerja Eselon I dan unit kerja mandiri lainnya. Selain itu belum diketahui apakah sebagian besar pegawai telah terinternalisasi nilai-nilai organisasi dan memahami pelaksanaan Reformasi Birokrasi.

Internalisasi nilai-nilai organisasi, budaya kerja, dan pemahaman Reformasi Birokrasi merupakan unsur penting dalam manajemen perubahan, yang bertujuan untuk mentransformasi sistem dan mekanisme kerja organisasi serta *mindset* (pola pikir) dan *cultureset* (cara kerja) Aparatur Sipil Negara (ASN) menjadi lebih adaptif, responsif, profesional, dan berintegritas (Kemenpan RB, 2020a).

Manajemen perubahan merupakan salah satu dari delapan area yang menjadi

komponen pengungkit reformasi birokrasi, yang bertujuan untuk mewujudkan pemerintah yang bersih dan akuntabel, pemerintahan yang kapabel, serta pelayanan publik yang prima (Kemenpan RB, 2020a).

Untuk mengakselerasi pencapaian sasaran tersebut, Kementerian Agama telah membangun *pilot project* pelaksanaan Reformasi Birokrasi pada unit kerja melalui pembangunan Zona Integritas, yang merupakan *role model*/miniatur implementasi Reformasi Birokrasi melalui penegakan integritas dan pelayanan berkualitas. Hingga tahun 2021, Kementerian Agama telah melahirkan 9 (sembilan) satker dengan predikat Wilayah Bebas dari Korupsi (WBK) dan 2 (dua) Satker dengan predikat Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani (WBBM).

Kementerian Agama juga telah memformulasikan Lima Nilai Budaya Kerja sebagai katalisator Reformasi Birokrasi, yang ditetapkan pada tahun 2014 (Sekjen Kemenag, 2014) dan dikukuhkan dalam Keputusan Menteri Agama (KMA) Nomor 582 Tahun 2017 (Kementerian Agama, 2017), kemudian disosialisasikan secara masif pada seluruh unit kerja Kementerian Agama. Kelima Nilai Budaya Kerja tersebut adalah 1) Integritas, 2) Profesionalitas; 3) Inovasi; 4) Tanggung Jawab; dan 5) Keteladanan.

Tahun 2019, Kementerian Agama mengeluarkan Kode Etik dan Kode Perilaku Pegawai berupa Lima Nilai Dasar, yaitu: 1) Keimanan dan Ketakwaan kepada Tuhan Yang Maha Esa, 2) Integritas, 3) Profesionalitas, 4) Tanggung Jawab, dan 5) Keteladanan. Lima Nilai Dasar ini merupakan penyempurnaan dari Lima Nilai



Budaya Kerja yang telah ditetapkan sebelumnya, dan menjadi nilai-nilai organisasi yang baru (Kementerian Agama, 2019).

Berdasarkan penelitian yang dilakukan Puslitbang Lektur, Khazanah Keagamaan dan Manajemen Organisasi Badan Litbang dan Diklat Kementerian Agama (Puslitbang LKKMO, 2018), disimpulkan bahwa implementasi Lima Nilai Budaya Kerja sebagai kebijakan dan program Kementerian Agama belum tersosialisasikan sebagai program, dan baru dipahami secara *common sense* atau jargon, sehingga berimplikasi terhadap pengetahuan dan pemahaman ASN yang bervariasi. Implementasi Lima Nilai Budaya Kerja belum dilaksanakan secara sistemik, karena belum memiliki dasar peraturan/regulasi, pendelegasian otoritas pelaksanaan dan dukungan anggaran, serta sarana pendukung lainnya. Hal ini sejalan dengan penelitian Martins dan Terbelanche (2003) yang menyatakan bahwa faktor penting bagi keberhasilan pembangunan budaya organisasi adalah strategi, struktur, mekanisme dukungan, perilaku yang mendorong inovasi dan komunikasi terbuka.

Selain itu, peningkatan nilai Indeks Reformasi Birokrasi Kementerian Agama yang dikeluarkan oleh Kemenpan RB setiap tahun juga tidak terlalu signifikan. Pada tahun 2019 nilainya adalah 75,04, tahun 2020 nilainya 75,32, tahun 2021 nilainya 75,84 dan pada tahun 2022 nilainya adalah 76,16. Lambatnya peningkatan nilai indeks tersebut salah satunya disebabkan masih lemahnya budaya organisasi dalam mendukung pelaksanaan Reformasi Birokrasi. Dalam konteks reformasi birokrasi, tujuan fundamental dari pengembangan budaya kerja adalah mengubah budaya kerja saat ini menjadi budaya yang mengembangkan sifat dan perilaku kerja yang berorientasi pada hasil (*outcome*) dan produktivitas kerja serta kinerja yang baik (Budiawan, 2020). Untuk itu perlu dilakukan evaluasi terhadap

internalisasi nilai-nilai organisasi, budaya kerja, dan pemahaman Reformasi Birokrasi di Kementerian Agama.

Pendekatan budaya lokal dalam reformasi birokrasi merupakan salah satu bagian dalam desain reformasi birokrasi, yang berbagi peran dengan pendekatan lainnya, misalnya pendekatan teknologi informasi (Habibi & Gunanto, 2022). Melalui kolaborasi aktor dan pendekatan yang komprehensif, agenda besar reformasi birokrasi dapat diwujudkan.

Aspek kepemimpinan menjadi faktor kunci dalam keberhasilan reformasi birokrasi (Prasojo & Holidin, 2018). Dibutuhkan *mindset* dan *political will* serta komitmen dari elit politik daerah untuk menjadikan budaya lokal sebagai pendekatan dalam reformasi birokrasi. Tidak cukup sampai disitu, *strong leadership* diperlukan guna memastikan seluruh proses reformasi birokrasi berbasis budaya lokal dipahami dan dijalankan oleh seluruh aparatur pemerintahan.

Hasil penelitian yang dilakukan Aridhona et al. (2015) mengenai dampak reformasi pada perubahan budaya organisasi, ditemukan bahwa selama reformasi birokrasi telah terjadi pergeseran budaya organisasi dari budaya *hierarchy*, yaitu budaya cenderung birokratis, ke arah budaya *market* yang lebih berorientasi eksternal. Pergeseran tersebut menunjukkan bahwa budaya organisasi yang sebelumnya lebih menekankan pada terciptanya stabilitas dan kontrol telah bergeser menjadi budaya yang lebih mengutamakan pencapaian target, hasil dan pemenuhan kebutuhan *stakeholder*.

Budaya organisasi adalah sistem nilai bersama dalam organisasi yang menjadi acuan bagaimana pegawai melakukan kegiatan untuk mencapai tujuan atau cita-cita organisasi. Budaya organisasi dikembangkan dari kumpulan norma, nilai, keyakinan, harapan, asumsi dan filsafat dari orang-orang di dalamnya. Budaya organisasi tumbuh menjadi mekanisme kontrol, mempengaruhi



cara pegawai berinteraksi dengan pemangku kepentingan di luar organisasi. Perubahan budaya organisasi berpengaruh pada perubahan perilaku pegawai dalam organisasi tersebut (Kemenpan RB, 2012).

Budaya Organisasi menurut Schein (2010) adalah “*a pattern of shared basic assumptions learned by [an organization] as it solved its problems of external adaptation and internal integration, which has worked well enough to be considered valid and, therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think, and feel in relation to those problems*”. Secara ringkas budaya organisasi adalah norma-norma, seperangkat nilai, idealita sosial atau keyakinan yang dibagi bersama oleh anggota organisasi (Martins & Terblanche, 2003). Budaya organisasi sangat penting, karena nilai budaya kinerja yang baik mendukung terciptanya kualitas kinerja yang baik (Budiawan, 2020).

Kerangka kerja tingkatan budaya (*framework on the levels of culture*) yang dikembangkan oleh Schein (2010), mempunyai tiga tingkatan budaya organisasi, yaitu artefak (*artifacts*), nilai dan keyakinan yang dianut (*espoused values and beliefs*) dan asumsi mendasar (*underlying assumptions*).

Artefak adalah elemen yang bisa langsung diakses oleh orang luar tetapi maknanya belum jelas tanpa penyelidikan lebih dalam. Contohnya adalah cara berpakaian, penataan ruang kerja, logo organisasi, cerita, ritual, bahasa dan arsitektur. Tingkat berikutnya adalah nilai-nilai yang dianut (*espoused values*), yaitu keyakinan, filosofi, dan norma-norma yang dinyatakan organisasi secara eksplisit. Nilai-nilai yang dianut dapat berupa visi, misi, dan nilai-nilai dasar organisasi. Nilai-nilai yang dianut ini bisa konsisten atau tidak dengan nilai-nilai yang sebenarnya dikomunikasikan melalui tindakan di dalam organisasi (nilai-nilai yang digunakan/*the values in use*).

Asumsi mendasar (*underlying assumptions*) adalah keyakinan dan filosofi yang tertanam dalam pikiran anggota organisasi, sehingga mereka langsung melakukan apa yang mereka percaya tanpa mempertanyakan validitas perilaku mereka. Asumsi atau keyakinan ini merupakan bagian terdalam budaya organisasi. Asumsi ini mengarahkan anggota organisasi melakukan kerja harian. Bagi Schein (2010) ini adalah budaya yang sebenarnya: “*the essence of a culture lies in the pattern of basic underlying assumptions, and after you understand those, you can easily understand the other more surface levels and deal appropriately with them*”. Sehingga untuk benar-benar memahami budaya sebuah organisasi serta makna dari artefak dan nilai yang dianut, kita harus memahami asumsi paling dasar dari organisasi tersebut.

Generalisasi suatu budaya perlu dilakukan dengan cermat agar tidak menimbulkan kesalahan dalam membuat kebijakan, karena budaya harus dipahami memiliki berbagai sub budaya. Scaliza et al. (2022) berpendapat bahwa sebuah organisasi tidak harus, tetapi akan mempunyai sebuah budaya dominan, yang ditunjukkan dengan nilai-nilai dan perilaku yang paling banyak dibagikan.

Konsep nilai dapat dipergunakan sebagai acuan untuk meneliti dan memahami perbedaan nilai antara kelompok, organisasi atau bahkan individu. Pada dasarnya, nilai memiliki tiga fungsi utama, yaitu acuan pemberi arah perilaku manusia, *general plan* untuk memecahkan konflik dan mengambil keputusan, serta “*motivator*” dalam menghadapi situasi sehari-hari (Budihardjo, 2020).

Menurut Rokeach (1973), sistem nilai adalah “*an enduring organization of beliefs concerning preferable modes of conduct or endstate of existence.*” Ia membedakan nilai menjadi dua, yaitu nilai instrumental sebagai modus pencapaian tujuan tertentu, dan nilai

terminal sebagai keadaan akhir yang hendak dicapai sedangkan Allport et al. (1960) mengklasifikasi enam dasar orientasi nilai, yaitu teoretik (berorientasi pada kebenaran dan sistematik logis ilmu pengetahuan), ekonomis (berorientasi pada hal-hal yang bermanfaat dan praktis), estetika (berorientasi pada keindahan dan keharmonisan), sosial (berorientasi pada manusia), politik (berorientasi pada kekuasaan), dan religius (berkaitan dengan suatu keimanan dan keyakinan). Keenam nilai dasar tersebut oleh Allport dianggap sebagai *ideal types*, sebab setiap manusia kendati memiliki keenam nilai tersebut, tingkatan atau sistem nilainya bisa sangat berbeda. Hierarki serangkaian nilai tersebut disebut sistem atau tata nilai (*value system*). England (1975) mengemukakan bahwa nilai-nilai potensial (*conceived values*) adalah nilai-nilai yang paling besar kemungkinannya berpengaruh pada perilaku seseorang.

Berdasarkan review literatur di atas, dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi mempunyai peran penting dalam membentuk pola kerja dan perilaku anggota organisasi. Namun budaya organisasi mempunyai tingkatan berbeda yang dipengaruhi oleh sistem atau tata nilai. Hal ini menyebabkan budaya organisasi dapat memberikan kontribusi atau menghambat kinerja organisasi. Untuk itu perlu dilakukan kajian terkait sejauh mana internalisasi budaya kerja dan bagaimana pengaruhnya terhadap Reformasi Birokrasi di Kementerian Agama.

## METODE

Penelitian ini menggunakan *mixed method* dengan pendekatan *sequential explanatory*, yaitu metode penelitian kombinasi yang menggabungkan metode penelitian kuantitatif dan kualitatif secara berurutan, di mana pada tahap pertama penelitian menggunakan metode kuantitatif dan pada tahap kedua dilakukan dengan metode kualitatif (Creswell et al., 2017).

Data kuantitatif digunakan dalam penelitian ini untuk melihat: (1) seberapa besar pengaruh nilai-nilai organisasi terhadap Budaya Kerja ASN Kementerian Agama, dan (2) melihat pengaruh nilai-nilai organisasi terhadap budaya kerja dengan pemahaman reformasi birokrasi sebagai variable moderator sedangkan data kualitatif digunakan untuk menggali secara mendalam terkait hambatan yang dihadapi Kementerian Agama, baik di Pusat maupun Daerah, dalam mengimplementasikan nilai-nilai organisasi menjadi budaya kerja dan meningkatkan pemahaman ASN terhadap reformasi birokrasi.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh ASN Kementerian Agama yang berjumlah 232.770 orang. Sedangkan sampel penelitian ini adalah ASN Kementerian Agama Pusat di 11 Unit Eselon I dan ASN Kementerian Agama Daerah di Kanwil Kemenag Provinsi dan Kankemenag Kabupaten/Kota di 34 Propinsi. Pemilihan Sampel menggunakan teknik *proporsional random sampling* dengan jumlah sampel sebanyak 1.626 responden.

Dalam survei ini, penarikan sampel menggunakan *Teknik Stratified Random Sampling* dengan rumus sampel parameter proporsi, yaitu:

$$n = \frac{n_0}{1 + \left(\frac{n_0 - 1}{N}\right)}$$

dengan

$$n_0 = \frac{Z_a^2 P(1-P)}{d^2}$$

didapatkan nilai  $n_0 = 1308,14$  dan  $n = 1299,8$  dimana:

$Z_a^2$  : nilai Z pada interval kepercayaan dengan  $\alpha = 3\%$

P : variasi proporsi secara teoritik, dikarenakan tidak adanya *judgement* teori maka digunakanlah nilai  $P=0,5$



- d : kesalahan sampel yang dikehendaki (*sampling error*), digunakan  $d=3\%$
- $n_0$  : jumlah sampel parameter
- $n$  : jumlah sampel peluang
- N : populasi ASN Kementerian Agama daerah sebanyak 203.685 orang.

Secara jumlah sampel yang diteliti adalah 1299,8 yang kemudian dibulatkan menjadi 1300 responden yang kemudian disebar ke dalam setiap strata penelitian (provinsi) secara proporsional.

Sedangkan sampel untuk ASN Kementerian Agama Pusat, jumlah sampel parameter yang diteliti adalah 41,97 sampel dengan sampel 25-39 responden di setiap eselon 1 (dengan  $\alpha=12\%$ , *Bound of error*  $d=12\%$ , dan  $N=2773$ ) yang kemudian dijumlahkan menjadi 369 responden yang kemudian disebar ke dalam setiap strata penelitian (provinsi) secara proporsional.

Maka, jumlah sampel berdasarkan teknik *sampling* di atas secara nasional adalah sebanyak 1.669 responden. Pemilihan sampel ditentukan secara acak di setiap Satuan Kerja, yang terdiri dari ASN dengan Jabatan Struktural, Jabatan Fungsional Tertentu dan Jabatan Fungsional Umum.

Pengumpulan data dilakukan melalui kuesioner yang disebar kepada responden

dengan teknik survei elektronik (*E-survey*) menggunakan *google form*. Jumlah total responden yang mengisi survei sebanyak 5.156 responden, dengan rincian responden Kementerian Agama Pusat (Eselon I) sebanyak 847 responden dan Kementerian Agama Daerah (Kanwil Provinsi dan Kankemenag Kabupaten/Kota) sebanyak 4.309 responden. Setelah dilakukan *cleaning data* dan disesuaikan dengan kerangka sampel yang ditentukan, maka didapatkan sampel sebanyak 1.626 responden, terdiri dari 390 responden Kementerian Agama Pusat dan 1.236 responden Kementerian Agama Daerah seperti disajikan pada Tabel 1.

**Tabel 1.** Jumlah Sampel

Unit Kerja	n	%
Kementerian Agama Daerah	1.236	76,01
Kementerian Agama Pusat	390	23,99
<b>Jumlah</b>	<b>1.626</b>	<b>100</b>

Sumber: hasil olahan peneliti, 2021

Untuk sebaran responden ASN Kementerian Agama Daerah, yang terdiri dari Kanwil Provinsi dan Kankemenag Kabupaten/Kota di tiap provinsi disajikan pada Tabel 2.

**Tabel 2.** Responden ASN Kementerian Agama Daerah Berdasarkan Provinsi

Provinsi	n	%	Provinsi	n	%
Aceh	49	3,96	NTB	14	1,13
Sumut	66	5,34	NTT	26	2,10
Sum Bar	48	3,88	Kal Barat	21	1,70
Riau	26	2,10	Kal Teng	52	4,21
Jambi	22	1,78	Kal Sel	50	4,05
Sum-Sel	34	2,75	Kal Tim	13	1,05
Bengkulu	18	1,46	Kaltara	15	1,21
Lampung	17	1,38	Sulut	15	1,21
BaBel	15	1,21	Sul Teng	16	1,29
Kep. Riau	18	1,46	Sul Sel	53	4,29
DKI Jakarta	50	4,05	Sul Teng	11	0,89
Ja Bar	155	12,54	Gorontalo	12	0,97
Ja Teng	170	13,75	Sul Barat	23	1,86
DI Y	29	2,35	Maluku	15	1,21



Provinsi	n	%	Provinsi	n	%
Ja-Tim	113	9,14	Malut	13	1,05
Banten	17	1,38	Papua	15	1,21
Bali	18	1,46	Papua Barat	7	0,57
<b>Jumlah</b>			<b>1.236</b>		

Sumber: hasil olahan peneliti, 2021

Penelitian kualitatif dilakukan dengan wawancara, FGD dan observasi pada periode waktu 2 November s.d. 4 Desember 2021 di 20 Satuan Kerja, yang terdiri dari 2 (dua) Unit Eselon I Pusat, 4 (empat) Kanwil Kemenag Provinsi, dan 14 (empat belas) Kantor Kemenag Kabupaten/Kota. Wawancara dan FGD dilakukan secara tatap muka yang diikuti pejabat struktural, yaitu Kepala Satker atau Kabag/Kasubbag TU, pegawai Fungsional Umum (JFU) dan Fungsional Tertentu (JFT,) serta Agen Perubahan atau anggota Tim Zona Integritas di Satker tersebut. Rincian tempat dan waktu penelitian kualitatif dapat dilihat pada Tabel 3.

**Tabel 3.** Daftar Lokasi dan Waktu Penelitian Kualitatif

No	Satuan Kerja	Waktu
1	Inspektorat Jenderal Kemenag	29 Nov - 1 Des 2021
2	Sekretariat Jenderal Kemenag	2 - 4 Desember 2021
3	Kanwil Prov. D.K.I Jakarta	8 - 10 November 2021
4	Kanwil Prov. Jawa Barat	9 - 11 November 2021
5	Kanwil Prov. D.I. Yogyakarta	7 - 9 November 2021
6	Kanwil Prov. Sumatera Selatan	4 - 6 November 2021
7	Kankemenag Kab. Jember	8 - 10 November 2021
8	Kankemenag Kab. Sleman	8 - 10 November 2021
9	Kankemenag Kab. Kuningan	4 - 6 November 2021
10	Kankemenag Kab. Karawang	10 - 12 November 2021
11	Kankemenag Kota Cirebon	8 - 10 November 2021
12	Kankemenag Kota Jakarta Barat	4 - 6 November 2021
13	Kankemenag Kab. Ciamis	10 - 12 November 2021
14	Kankemenag Kota Malang	15 - 17 November 2021
15	Kankemenag Kota Salatiga	2 - 5 November 2021
16	Kankemenag Kota Cimahi	4 - 6 November 2021
17	Kankemenag Kab. Madiun	7 - 9 November 2021
18	Kankemenag Kota Jakarta Pusat	8 - 10 November 2021
19	Kankemenag Kota Depok	10 - 12 November 2021

No	Satuan Kerja	Waktu
20	Kankemenag Kota Sukabumi	8 - 10 November 2021

Sumber: hasil olahan peneliti, 2021

Analisis data kuantitatif menggunakan dua pendekatan statistik, yaitu statistik deskriptif dan statistik multivariate *Confirmatory Factor Analysis (CFA)*. Sedangkan untuk data kualitatif menggunakan *root cause analysis* dengan metode *fish bone analysis*.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan lama masa kerja, mayoritas responden memiliki masa kerja di satuan kerjanya saat ini adalah lebih dari tiga tahun, yaitu sebanyak 1.286 responden (79,09%).

**Tabel 4.** Lama Masa Kerja

Lama masa kerja di satuan kerja saat ini	n	%
>3 Tahun	1.286	79,09
1-3 Tahun	204	12,55
<1 Tahun	136	8,36
<b>Jumlah</b>	<b>1.626</b>	<b>100,00</b>

Sumber: hasil olahan peneliti, 2021

Berdasarkan jenis jabatan, mayoritas responden merupakan Jabatan Fungsional Umum (JFU) di satuan kerjanya saat ini, yaitu sebanyak 626 responden (38,50%), disusul oleh Jabatan Fungsional Tertentu (JFT) sebanyak 533 responden (32,16%) dan Jabatan Struktural sebanyak 477 responden (29,34%), seperti terlihat pada Tabel 5.

**Tabel 5.** Jabatan Responden

Jenis Jabatan	n	%
Jabatan Struktural	477	29,34
Jabatan Fungsional Umum (JFU)	626	38,50

Jabatan Fungsional Tertentu (JFT)	523	32,16
<b>Jumlah</b>	<b>1.626</b>	<b>100,00</b>

Sumber: hasil olahan peneliti, 2021

### Temuan Penelitian

**Indeks Internalisasi Reformasi Birokrasi ASN Kementerian Agama berada pada skor 71,86 atau dalam kategori Baik**

Berdasarkan hasil analisis deskriptif dan inferensial multivariat *Confirmatory*

*Factor Analysis* (CFA) terhadap Internalisasi Reformasi Birokrasi (Y), yang terdiri dari dimensi Pemahaman dan Sikap Terhadap Nilai Organisasi ( $Y_1$ ), Implementasi Budaya Kerja ( $Y_2$ ), dan Pemahaman Reformasi Birokrasi ( $Y_3$ ). Sehingga dihasilkan Indeks Internalisasi Reformasi Birokrasi, terdiri dari tiga dimensi, dengan skor dan korelasi ketiga dimensi dapat terlihat pada Tabel 6.

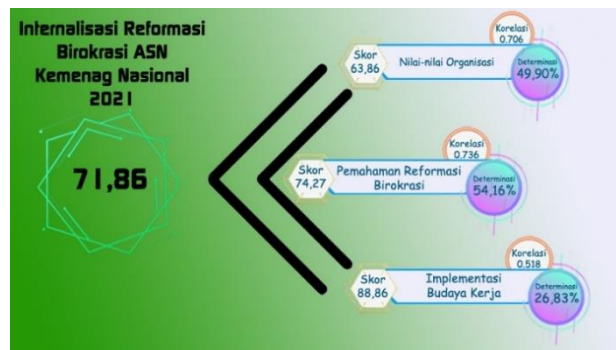
**Tabel 6.** Internalisasi Reformasi Birokrasi (Y) Berdasarkan Variabel Penelitian

No	Indeks Internalisasi Reformasi Birokrasi	Skor	Korelasi
1	Internalisasi Nilai Organisasi	63,86	0,706
2	Implementasi Budaya Kerja	88,86	0,518
3	Pemahaman Terhadap Reformasi Birokrasi	74,27	0,736

Sumber: hasil olahan peneliti, 2021

Hasil uji model serta estimasi parameter *Loading Estimation* (nilai bobot) untuk model persamaan dalam analisis faktor dari indikator-indikator variabel Internalisasi

Reformasi Birokrasi (Y) menggunakan software Lisrel 8,72, seperti disajikan pada Gambar 1.



**Gambar 1.** Skor Signifikansi Survei Internalisasi RB ASN Kemenag

Gambar 1 menunjukkan bahwa seluruh indikator pada Variabel Internalisasi Reformasi Birokrasi (Y) merupakan faktor yang signifikan. Prioritas utama peningkatan kualitas indikator yang harus dilakukan adalah dengan meningkatkan kualitas variabel yang memiliki rerata faktor loading yang paling besar, yaitu Variabel Pemahaman Terhadap Reformasi Birokrasi dan Pemahaman dan Sikap Terhadap Nilai-nilai Organisasi.

Variabel Internalisasi Nilai Organisasi terdiri dari dua dimensi yaitu: 1) Pemahaman Nilai Organisasi dan 2) Sikap Terhadap Nilai Organisasi. Rincian kedua dimensi tersebut dapat dilihat pada Tabel 7 dan Tabel 8.

**Tabel 7.** Analisis Kategori Pemahaman Nilai Organisasi

Pemahaman Nilai Organisasi	n	%
Sangat Tinggi	92	5,66





Tinggi	333	20,48
Cukup	744	45,76
Rendah	406	24,97
Sangat Rendah	51	3,14
<b>Total</b>	<b>1.626</b>	<b>100,00</b>

Sumber: hasil olahan peneliti, 2021

Tabel 8 menunjukkan bahwa hampir sebagian besar responden memiliki tingkat Pemahaman Terhadap Nilai Organisasi berada pada kategori cukup, yaitu sebanyak 744 responden (45,76%). Terdapat 406 responden (24,97%) memiliki skor pada kategori rendah dan 51 responden (3,14%) memiliki skor sangat rendah. Meskipun ada 333 responden (20,48%) memiliki skor penilaian pada kategori tinggi dan 92 responden (5,66%) memiliki skor pada kategori sangat tinggi.

Hal ini disebabkan masih banyak responden yang belum mengetahui terjadinya perubahan dari Lima Nilai Budaya Kerja menjadi Nilai Dasar Kementerian Agama. Selain itu rumusan kode perilaku dari Nilai Dasar Kementerian Agama dalam PMA No. 12 Tahun 2019 masih tumpang tindih antara satu nilai dengan nilai yang lainnya, sehingga menimbulkan kesulitan untuk memahaminya.

**Tabel 8.** Analisis Kategori Sikap Terhadap Nilai Organisasi

Sikap Terhadap Nilai Organisasi	n	%
Sangat Tinggi	331	20,36
Tinggi	1.023	62,92
Cukup	270	16,61
Rendah	2	0,12
Sangat Rendah	0	0,00
<b>Total</b>	<b>1.626</b>	<b>100,00</b>

Sumber: hasil olahan peneliti, 2021

Tabel 8 menunjukkan bahwa lebih dari setengah total responden memiliki tingkat Sikap Terhadap Nilai Organisasi berada pada kategori tinggi, yaitu sebanyak 1.023 responden (62,92%), lalu sebanyak 331 responden (20,36%) yang memiliki skor pada kategori sangat tinggi. Kemudian sebanyak 270 responden (16,61%) memiliki skor penilaian yang berada pada

kategori cukup. Namun demikian terdapat 2 responden (0,12%) memiliki skor yang berada pada kategori rendah, meskipun tidak ada responden yang memiliki skor yang masuk pada kategori sangat rendah.

Hal ini menunjukkan fenomena yang cukup menarik, karena walaupun mayoritas ASN Kementerian Agama memiliki pemahaman cukup (45,76%), namun sikap mayoritas ASN Kementerian Agama terhadap nilai organisasi adalah tinggi (62,92%). Hal menunjukkan bahwa secara substansi nilai-nilai tersebut sudah terinternalisasi dengan baik, walaupun pemahaman terhadap rumusan detail nilai-nilai organisasi masih terbatas. Hal ini disebabkan karena substansi nilai-nilai tersebut selaras dengan nilai agama dan budaya yang telah dimiliki oleh mayoritas ASN Kementerian Agama, yang didasari oleh budaya religious dan budaya luhur bangsa, yang menjadi ciri masyarakat Indonesia. Hal ini sesuai dengan Schein (2010) yang menyatakan bahwa nilai-nilai organisasi dipengaruhi oleh nilai-nilai masyarakat, karena organisasi merupakan sub-sistem dari sistem sosial yang lebih besar. Pengaruh ini kemungkinan bisa menimbulkan konflik karena bisa saja nilai-nilai organisasi tidak kompatibel dengan nilai-nilai masyarakat.

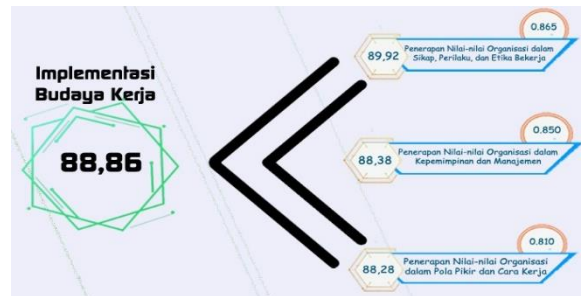
Untuk Dimensi Implementasi Budaya Kerja ( $Y_2$ ) terdiri dari tiga dimensi.

**Tabel 9.** Dimensi Implementasi Budaya Kerja

No	Implementasi Budaya Kerja	Skor	Korelasi
1	Penerapan Nilai-nilai Organisasi dalam Kepemimpinan dan Manajemen	88,38	0,850
2	Penerapan Nilai-nilai Organisasi dalam Pola Pikir dan Cara Kerja	88,28	0,810
3	Penerapan Nilai-nilai Organisasi dalam Sikap, Perilaku, dan Etika Bekerja	89,92	0,865

Sumber: hasil olahan peneliti, 2021

Hasil uji model serta estimasi parameter *Loading Estimation* (nilai bobot) untuk model persamaan dalam analisis faktor dari indikator-indikator Variabel Implementasi Budaya Kerja ( $Y_2$ ) menggunakan software Lisrel 8,72 dapat dilihat pada Gambar 2.



Gambar 2. Skor Signifikansi Variabel Implementasi Budaya Kerja ASN Kemenag RI

Berdasarkan Gambar 2, dapat disimpulkan bahwa jika Kementerian Agama ingin meningkatkan Variabel Implementasi Budaya Kerja pada pegawai sehingga dapat efektif menjadi instrumen terhadap Internalisasi Reformasi Birokrasi, maka harus meningkatkan kualitas dari seluruh indikator yang ada, dengan mempertimbangkan skala prioritas peningkatan mutu indikator.

Prioritas utama peningkatan kualitas indikator yang harus dilakukan adalah dengan meningkatkan kualitas dari dimensi yang memiliki rerata faktor loading yang paling besar, yaitu Dimensi Penerapan Nilai-nilai Organisasi dalam Sikap, Perilaku, dan Etika Bekerja dan Penerapan Nilai-nilai Organisasi dalam Kepemimpinan dan Manajemen, sebab kedua Dimensi ini merupakan faktor yang paling dominan. Dengan kata lain, jika waktu dan biaya yang dimiliki Kementerian Agama untuk meningkatkan kualitas Variabel Budaya Kerja (Y<sub>2</sub>) terbatas, maka dapat mendahulukan perbaikan dari kedua dimensi tersebut.

Untuk variabel Pemahaman Reformasi Birokrasi (Y<sub>3</sub>) terdiri dari delapan dimensi yang merupakan delapan area perubahan Reformasi Birokrasi, seperti terlihat pada Tabel 10.

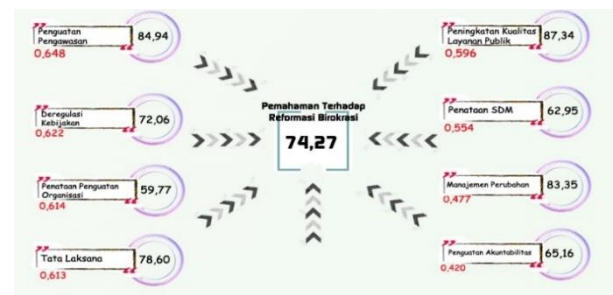
Tabel 10. Dimensi Variabel Pemahaman Reformasi Birokrasi

No	Pemahaman Reformasi Birokrasi	Skor	Korelasi
1	Peningkatan Kualitas Layanan Publik	87,34	0,596
2	Penguatan Pengawasan	84,94	0,648
3	Manajemen Perubahan	83,35	0,477
4	Tata Laksana	78,60	0,613
5	Deregulasi Kebijakan	72,06	0,622

6	Penguatan Akuntabilitas Kerja	65,16	0,420
7	Penataan SDM	62,95	0,554
8	Penataan Penguatan Organisasi	59,77	0,614

Sumber: hasil olahan peneliti, 2021

Hasil uji model serta estimasi parameter *Loading Estimation* (nilai bobot) untuk model persamaan dalam analisis faktor dari indikator-indikator Variabel Pemahaman Reformasi Birokrasi (Y<sub>3</sub>) menggunakan software Lisrel 8,72 adalah sebagai berikut:



Gambar 3. Skor Signifikansi Variabel Pemahaman Reformasi Birokrasi ASN Kemenag RI

Seluruh indikator pada Variabel Pemahaman Reformasi Birokrasi (Y<sub>3</sub>) merupakan faktor yang signifikan, sehingga dalam uji hipotesisnya diambil keputusan H<sub>0</sub> ditolak yang berarti seluruh indikator merupakan faktor yang signifikan membentuk Variabel Pemahaman Reformasi Birokrasi (Y<sub>3</sub>). Hal ini berarti bahwa jika Kementerian Agama ingin meningkatkan Variabel Pemahaman Reformasi Birokrasi, maka harus meningkatkan kualitas dari seluruh indikator yang ada, dengan mempertimbangkan skala prioritas peningkatan mutu indikator. Dengan prioritas utama adalah meningkatkan

kualitas dari dimensi yang memiliki rerata faktor loading yang paling besar, yaitu Penguatan Pengawasan dan Deregulasi Kebijakan.

**Skor Internalisasi Reformasi Birokrasi ASN Kementerian Agama Pusat lebih rendah dari Skor ASN Kementerian Agama Daerah**

Berikut ini skor internalisasi Reformasi Birokrasi ASN Kementerian Agama Pusat dan Kementerian Agama di daerah seperti disajikan pada Gambar 4.



**Gambar 4.** Perbandingan Skor Internalisasi RB ASN Pusat dan Daerah

Terlihat dari Gambar 4 bahwa skor Internalisasi Reformasi Birokrasi ASN Kementerian Agama Pusat berada pada angka 69,93, sedangkan ASN Kementerian Agama Daerah pada skor 75,69. Skor ASN Kementerian Agama Pusat yang lebih rendah dari skor ASN Kementerian Agama Daerah disebabkan karena pelaksanaan Reformasi Birokrasi di Unit Eselon I Pusat belum menjadi sebuah gerakan yang masif, dan seolah hanya menjadi tugas Bagian Ortala, belum menjadi tanggung jawab bersama.

Sedangkan pelaksanaan Reformasi Birokrasi di Kanwil dan Kankemenag telah menjadi sebuah gerakan yang massif dalam bentuk pembangunan Zona Integritas (ZI) menuju WBK dan WBBM. Hal ini dapat terlihat dari jumlah *pilot project* yang diajukan setiap tahunnya selalu bertambah.

Jika kita rinci ke Unit Eselon I, skor Internalisasi Reformasi Birokrasi dan Nilai-nilai Organisasi maka dapat dilihat pada Tabel 11.

**Tabel 11.** Skor Satuan Kerja Eselon I Kemenag Pusat

Satuan Kerja Pusat	Pemahaman & Sikap Terhadap Nilai Org	Pemahaman RB	Budaya Kerja	Internalisasi RB
Ditjen Bimas Buddha	61,66	78,39	93,26	77,77
Inspektorat Jenderal	63,55	77,76	90,80	77,37

Satuan Kerja Pusat	Pemahaman & Sikap Terhadap Nilai Org	Pemahaman RB	Budaya Kerja	Internalisasi RB
Balitbang dan Diklat	58,37	77,03	91,49	<b>75,63</b>
BPJPH	57,09	77,45	87,64	<b>74,06</b>
Sekretariat Jenderal	56,67	73,70	90,83	<b>73,73</b>
Ditjen Bimas Hindu	56,37	75,97	87,73	<b>73,36</b>
Ditjen PHU	56,55	76,35	87,12	<b>73,34</b>
Ditjen Bimas Katolik	56,60	76,60	86,02	<b>73,07</b>
Ditjen Pendidikan Islam	57,18	68,80	90,28	<b>72,09</b>
Ditjen Bimas Islam	54,00	70,94	84,97	<b>69,97</b>
Ditjen Bimas Kristen	52,96	64,51	90,09	<b>69,19</b>

Sumber: hasil olahan peneliti, 2021

### *Sosialisasi Nilai-Nilai Organisasi Kementerian Agama Belum Massif dan Mendalam*

Berikut ini hasil analisis kategori sosialisasi Nilai Organisasi yang dapat dilihat pada Tabel 1w.

**Tabel 12.** Analisis Kategori Sosialisasi Nilai Organisasi

Sosialisasi Nilai-Nilai Organisasi	n	%
Pernah	1.124	69,13
Tidak Pernah	502	30,87
<b>Total</b>	<b>1.626</b>	<b>100</b>

Sumber: hasil olahan peneliti, 2021

Merujuk pada Tabel 12, terlihat bahwa lebih dari setengah total responden telah mendapatkan berbagai macam kegiatan sosialisasi, yaitu sebanyak 1.124 responden (69,13%) menyatakan pernah mendapatkan sosialisasi nilai-nilai organisasi. Sedangkan sebanyak 502 responden (30,87%) menyatakan tidak pernah mendapatkan Sosialisasi. Apabila data ini dikaitkan dengan Indeks Internalisasi Reformasi Birokrasi ASN Kementerian Agama yang berada pada skor 71,86, maka dapat disimpulkan bahwa

sosialisasi yang telah dilakukan berkontribusi terhadap tingkat internalisasi budaya organisasi. Hal ini ditunjukkan dengan jumlah angka yang hampir mirip antara jumlah responden yang pernah mendapatkan sosialisasi (69,13%) dengan nilai indeks internalisasi birokrasi (71,86).

Apabila sosialisasi lebih ditingkatkan sehingga mencakup 90% pegawai, maka nilai indeks internalisasi birokrasi juga akan meningkat. Hal ini menunjukkan bahwa sosialisasi sangat berperan dalam peningkatan nilai-nilai budaya. Hardjana (2010) menyatakan bahwa sosialisasi yang efektif akan membentuk budaya kuat (*strong culture*) dalam organisasi. Artinya, perilaku sebagian besar pegawai dapat mencerminkan pemahaman dan penghayatan visi, nilai-nilai, praktek kerja, dan hubungan yang dijunjung tinggi oleh organisasi dan dirumuskan sebagai budaya organisasi. Budaya kuat dapat meningkatkan kualitas dan produktivitas kerja karyawan, efektivitas organisasi, dan keunggulan bersaing.

Berbagai bentuk kegiatan penyampaian sosialisasi yang telah dilakukan disajikan pada Tabel 13.

**Tabel 13.** Bentuk Kegiatan Sosialisasi Nilai-nilai Organisasi

No	Bentuk Kegiatan	n	%
1	Melalui Spanduk, Banner, Flyer, Kalender, Buku agenda, dan Sejenisnya	545	17,65%
2	Melalui Website dan Media Sosial	502	16,26%
3	Seminar/Workshop/FGD/Lokakarya/Rapat	477	15,45%
4	Sosialisasi PMA No.12 Tahun 2019 Tentang Kode Etik dan Kode Perilaku Pegawai ASN Kemenag	421	13,64%
5	Sosialisasi Buku Panduan 5 Nilai Budaya Kerja	395	12,80%
6	Kegiatan Pendidikan dan Pelatihan	306	9,91%
7	Melalui Majalah/Buletin	187	6,06%
8	Melalui Videografis/Infografis	179	5,80%
9	Melalui Podcast	75	2,34%

Sumber: hasil olahan peneliti, 2021

Berdasarkan data di atas dapat disimpulkan bahwa dalam penyampaian sosialisasi nilai-nilai organisasi didominasi dalam bentuk penyebaran spanduk banner, flyer, kalender, buku agenda ataupun sejenisnya dengan persentase mencapai 17,65%. Selain itu bentuk penyampaian melalui website dan media sosial juga cukup besar dengan persentase mencapai 16,26% sedangkan bentuk materi dalam sosialisasi nilai-nilai organisasi disajikan pada Tabel 14.

**Tabel 14.** Materi Sosialisasi Nilai-Nilai Organisasi

No	Materi Sosialisasi	Skor	Persentase
1	Jargon Nilai Dasar dan Budaya Kerja Kementerian Agama	736	65,48%
2	Materi Detail Terkait Nilai Dasar dan Budaya Kerja Kementerian Agama	215	19,13%
3	Contoh Implementasi Nilai Dasar dan Budaya Kerja Kementerian Agama	118	10,50%
4	Aturan dan Perangkat Terkait Nilai Dasar dan Budaya Kerja Kementerian Agama	47	4,18%
5	Lainnya	8	0,71%

Sumber: hasil olahan peneliti, 2021

Berdasarkan Tabel 14 terlihat bahwa materi yang disampaikan didominasi dengan materi jargon nilai dasar dan budaya kerja, dengan persentase mencapai 65,48%, sedangkan materi detail terkait nilai dasar dan

budaya kerja hanya mencapai 16,26% sehingga terkait sosialisasi nilai-nilai organisasi dapat disimpulkan bahwa sebagian besar ASN Kementerian Agama mendapatkan sosialisasi melalui penyebaran spanduk, banner, flyer, kalender, buku agenda ataupun sejenisnya. Sedangkan materi sosialisasi yang diterima oleh sebagian besar ASN Kementerian Agama dalam bentuk jargon nilai dasar dan budaya kerja. Hal ini berimplikasi terhadap seberapa jauh pemahaman ASN Kementerian Agama terhadap nilai-nilai tersebut, yang tercermin dari hasil survei sudah Baik. Namun untuk memperdalam internalisasi terhadap nilai-nilai tersebut, bentuk sosialisasi seminar/workshop/FGD/lokakarya/rapat atau kegiatan Pendidikan dan Pelatihan dengan materi terkait nilai dasar dan budaya kerja Kementerian Agama yang lebih detail perlu diintensifkan.

## KESIMPULAN

Dari hasil penelitian ditemukan bahwa tingkat internalisasi nilai-nilai organisasi dan budaya kerja Kementerian Agama sudah menjadi nilai-nilai yang dianut (*espoused values and beliefs*), namun belum menjadi *underlying assumption*. Hal ini terlihat dari pemahaman dan sikap sudah berada pada posisi cukup baik, namun masih ada



kebijakan atau perilaku pegawai yang bertentangan dengan nilai-nilai dasar tersebut dalam kerja sehari-hari. Hal ini menyebabkan rendahnya pencapaian Reformasi Birokrasi Kementerian Agama setiap tahun berdasarkan hasil evaluasi Kemenpan RB.

Rendahnya internalisasi nilai-nilai budaya tersebut juga menyebabkan pelaksanaan Reformasi Birokrasi di Kementerian Agama Pusat masih belum menjadi gerakan yang masif dan sistemik, berbeda dengan pelaksanaan Reformasi Birokrasi di Kementerian Agama Daerah yang telah terinstitusionalisasi dalam bentuk Pembangunan Zona Integritas menuju Wilayah Bebas dari Korupsi (WBK) dan Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani (WBBM).

Semua ini disebabkan karena Nilai Dasar Kementerian Agama sebagai dasar perilaku dan kode etik ASN Kementerian Agama belum tersosialisasikan dengan baik. Hal ini dipicu karena belum ada *grand desain* atau program/kegiatan yang dirancang khusus dengan pendelegasian otoritas pelaksanaan yang jelas, serta dukungan

anggaran dan sarana lainnya. Selain itu, rumusan Nilai Dasar masih tumpang tindih, sehingga sulit dipahami oleh ASN Kementerian Agama. Hal ini terlihat dari hasil survei terhadap pemahaman Nilai-nilai Dasar yang masih rendah.

Dimensi pemahaman Reformasi Birokrasi berpengaruh terhadap Korelasi antara Nilai-nilai organisasi dengan Implementasi budaya Kerja dengan arah pengaruh positif yang signifikan. Sehingga dapat disimpulkan bahwa untuk mengakselerasi Reformasi Birokrasi di Kementerian Agama, pembangunan budaya organisasi melalui sosialisasi dan internalisasi nilai-nilai organisasi mempunyai peranan yang sangat penting.

#### UCAPAN TERIMA KASIH

Penulis menyampaikan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada Kepala Badan Litbang dan Diklat, Kepala Puslitbang Lektur, Khazanah Keagamaan dan Manajemen Organisasi, para responden penelitian dan rekan peneliti yang berpartisipasi dalam penelitian ini

#### REFERENSI

- Allport, G. W., Vernon. P.E., & Lindzey, G. (1960). *Allport-Vetxon-Lindzey The Study of Values* (3rd ed.). Houghton-Mifflin.
- Aridhona, N., Baga, L. M., & Affandi, M. J. (2015). Dampak Reformasi Birokrasi pada Perubahan Budaya Organisasi di Perwakilan BPKP Provinsi DKI Jakarta. *Jurnal Manajemen Dan Organisasi*, VI(2), 104–116. <https://doi.org/10.29244/jmo.v6i2.12242>
- Budiawan, S. (2020). Dimensi Nilai Budaya Terhadap Kualitas Kinerja Dosen. *Jurnal Manajemen Bisnis*, 7(1), 20–24. <https://doi.org/10.33096/jmb.v7i1.406>
- Budihardjo, A. (2020). *Building A Sustainable Organization, Sukses Tumbuh dan Berkelanjutan dengan Pendekatan Budaya, Isu-isu Teoritis dan Praktis Terkini*. Prasetiya Mulya Publishing.
- Creswell, J. W., Clark, P., & L, V. (2017). *Designing and Conducting Mixed Methods Research* (Third). SAGE.
- England, G. W. (1975). *The manager and his values : an international perspective from the United States, Japan, Korea, India, and Australia*. Bollinger Publishing Company.
- Habibi, F., & Gunanto, D. (2022). Akselerasi Reformasi Birokrasi Berbasis Budaya Lokal Di Indonesia. *Prosiding KNIA (Konferensi Nasional Ilmu Administrasi)*, 6(1), 13–19.
- Hardjana, A. A. (2010). Sosialisasi dan Dampak Budaya Organisasi. *Jurnal ILMU KOMUNIKASI*, 7(1), 1–40. <https://doi.org/10.24002/jik.v7i1.194>



- Kemenpan RB. (2012). *Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 39 Tahun 2012 tentang Pedoman Pengembangan Budaya Kerja*.
- Kemenpan RB. (2020a). *Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Tahun 2020 tentang Road Map Reformasi Birokrasi 2020-2024*.
- Kemenpan RB. (2020b). *Surat Nomor B/37/M.RB.06/2021 tentang Hasil Evaluasi Pelaksanaan Reformasi Birokrasi Tahun 2020*.
- Kementerian Agama. (2017). *Keputusan Menteri Agama (KMA) Nomor 582 Tahun 2017 tentang perubahan atas Keputusan Menteri Agama Nomor 447 Tahun 2015 tentang Road Map Reformasi Birokrasi Kementerian Agama Tahun 2015-2019*.
- Kementerian Agama. (2019). *Peraturan Menteri Agama (PMA) Tahun 2019 Nomor 12 tentang Kode Etik dan Kode Perilaku Pegawai ASN Kementerian Agama*.
- Kementerian Agama. (2020). *Peraturan Menteri Agama Nomor 18 Tahun 2020 tentang Rencana Strategis Kementerian Agama Tahun 2020-2024*.
- Martins, E. C., & Terblanche, F. (2003). Building organisational culture that stimulates creativity and innovation. *European Journal of Innovation Management*, 6(1), 64–74. <https://doi.org/10.1108/14601060310456337>
- Milton, R. (1973). *The Nature of Human Values*. The Free Press.
- Prasojo, E., & Holidin, D. (2018). *Leadership and Public Sector Reform in Indonesia* (pp. 53–83). Emerald Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/S2053-769720180000030003>
- Puslitbang LKKMO. (2018). *Laporan Penelitian Implementasi Lima Budaya Kerja Kementerian Agama Republik Indonesia Tahun 2018*.
- Scaliza, J. A. A., Jugend, D., Chiappetta Jabbour, C. J., Latan, H., Armellini, F., Twigg, D., & Andrade, D. F. (2022). Relationships among organizational culture, open innovation, innovative ecosystems, and performance of firms: Evidence from an emerging economy context. *Journal of Business Research*, 140(October 2021), 264–279. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.10.065>
- Schein, E. H. (2010). Organizational Culture and Leadership. In *Leadership & Organization Development Journal* (4th ed., Vol. 33, Issue 4). Jossey-Bass. <https://doi.org/10.1108/01437731211229331>
- Sekjen Kemenag. (2014). *Surat Edaran Sekretaris Jenderal Kemenag Nomor: SJ/H.M.03/6042/2014 tentang Launching Budaya Kerja dan Pencanangan Gerakan Nasional Lima Nilai Budaya Kerja Kemenag*.