



## STRATEGI MANAJEMEN MENINGKATKAN MUTU PEGAWAI PADA KANTOR KEMENTERIAN AGAMA KOTA MAKASSAR

### MANAGEMENT STRATEGY TO IMPROVE THE QUALITY OF EMPLOYEES AT THE OFFICE OF THE MINISTRY OF RELIGIOUS AFFAIRS OF MAKASSAR CITY

Naskah diterima: 17 Juni 2024 | Revisi: 20 Juli 2024 | Terbit: 14 Agustus 2024

**Hadiah Ahmad\***

Kantor Kementerian Agama Kota Makassar

\*Penulis Korespondensi:  
hadiahahmad1974@gmail.com

#### Abstrak

Makalah kebijakan ini menguraikan tentang strategi manajemen yang diterapkan pada Kantor Kementerian Agama Kota Makassar dalam rangka meningkatkan mutu pegawai. Tulisan ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus, di mana data diperoleh melalui wawancara mendalam dengan informan kunci, observasi partisipan, dan dokumentasi. Hasil tulisan menunjukkan bahwa strategi manajemen yang diterapkan pada Kantor Kementerian Agama (Kankemenag) Kota Makassar belum optimal dalam meningkatkan mutu pegawai dan belum mampu mewujudkan budaya kerja yang profesional. Faktor-faktor yang menyebabkan kurang optimalnya strategi manajemen tersebut antara lain: kurangnya pelatihan dan pengembangan bagi pegawai, belum optimalnya sistem perencanaan dan pengorganisasian, serta budaya organisasi yang belum mendukung. Dengan demikian, penulis merekomendasikan kepada Kepala Kankemenag Kota Makassar untuk membuat *Memorandum of Understanding* (MoU) dan Perjanjian Kerja Sama (PKS) antara Kankemenag Kota Makassar dengan Balai Litbang dan Diklat Keagamaan Kemenag Kota Makassar untuk pengembangan dan pelatihan; proaktif menyediakan segala hal yang terkait dengan sarana dan prasarana kantor yang lengkap; membuat Surat Edaran penerapan aplikasi "Sistem Penilaian Kinerja Pegawai (SISJAPEG)"; serta membuat Surat Edaran pembuatan Laporan Kinerja Pegawai secara berkala (bulanan) dengan *reward* kepada pegawai berprestasi.

**Kata Kunci:** Manajemen, SDM, Mutu Pegawai, Budaya Kerja, Kinerja Pegawai, Pengembangan Pegawai

#### Abstract

This policy paper describes the management strategy implemented the Ministry of Religious Affairs Office of Makassar City to improve the quality of employees. This paper uses a qualitative approach with a case study method, where data is obtained through in-depth interviews with key informants, participant observation, and documentation. The results of this article show that the management strategy implemented the Ministry of Religious Affairs Office of Makassar City is not optimal in improving the quality of employees and has not been able to create a professional work culture. Factors that cause less than-optimal management strategies include a lack of training and development for employees, not yet optimal planning and organizing systems, and an unsupportive organizational culture. Thus, the author recommends that the Head of the Ministry of Religious Affairs Office of Makassar City create a *Memorandum of Understanding* (MoU) and *Cooperation Agreement* (PKS) between the Ministry of Religious Affairs Office of Makassar City and the Research and Development and Religious Education and Training Center the Ministry of Religious Affairs of South Sulawesi for development and training; proactively providing everything related to complete office facilities and infrastructure; create a Circular on the implementation of the "Employee Performance Assessment System (SISJAPEG)" application; and create a Circular to produce Employee Performance Reports periodically (monthly) with rewards for outstanding employees.

**Keywords:** Management, HR, Employee Quality, Work Culture, Employee Performance, Employee Development

## PENDAHULUAN

### Latar Belakang

Sebagai lembaga vertikal pemerintah yang berada di bawah naungan Kementerian Agama RI, Kantor Kementerian Agama Kota Makassar membutuhkan sumber daya manusia (SDM) yang handal, unggul, dan berkualitas tinggi karena mereka adalah “kunci utama” untuk mencapai kinerja organisasi yang optimal melalui pelayanan publik yang berkualitas.

Meningkatkan kualitas pegawai adalah komponen penting dalam mencapai tujuan perusahaan. Pegawai yang berkualitas tinggi akan membantu perusahaan mencapai kinerja, produktivitas, dan efektivitas.

Di sinilah peran dan strategi seorang pemimpin atau pejabat sangat penting untuk meningkatkan kinerja bawahannya untuk mencapai tujuan kerja. Oleh karena itu, untuk mencapai kinerja yang maksimal, banyak hal yang harus dilakukan oleh setiap pimpinan, salah satunya adalah harus membangun sinergisitas yang saling mendukung antara atasan dan bawahan serta di antara bawahan, sehingga seluruh tim dapat melakukan pekerjaan secara efektif, efisien, dan produktif (Rokhmad, 2019).

Selain itu, Ali Rokhmad menyatakan bahwa lingkungan kerja yang harmonis, kondusif, dan produktif adalah satu-satunya cara bagi karyawan dan bawahannya untuk bekerja dengan sinergi, maksimal, dan produktif. Setiap pimpinan harus terlebih dahulu membuat kondisi ini. Walaupun setiap karyawan memiliki kemampuan individu yang luar biasa, jika mereka bekerja dalam lingkungan kerja yang tidak harmonis dan tidak kondusif, mereka pasti akan kurang

motivasi dan kinerja, sehingga produktivitas kerja juga akan rendah. Sebaliknya, jika karyawan berada dalam lingkungan kerja yang tepat, kinerja mereka akan meningkat (Rokhmad, 2019).

Karena itu, Ivancevich menyatakan bahwa pengelolaan sumber daya manusia sangat penting untuk keberhasilan sebuah organisasi karena mereka harus bekerja keras, berpikir kreatif, berinovasi, dan berkinerja secara unggul, memberikan penghargaan, memberi semangat, dan secara teratur memelihara sumber daya manusia sebagai sesuatu yang penting (Rokhmad, 2015). Oleh karena itu, pengembangan karir dan kinerja karyawan menentukan budaya kerja yang unggul dan produktif.

Dalam upaya meningkatkan budaya kerja sebagai bagian dari strategi untuk mengubah manajemen pegawai menuju pemerintahan berkelas dunia (*world class government*), dan untuk memenuhi ketentuan Pasal 4 tentang nilai dasar dan Pasal 5 tentang kode etik dan kode perilaku dalam UU No. 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara, maka pada tanggal 27 Juli 2021, Presiden meluncurkan *Core Values* (nilai-nilai dasar) ASN BerAKHLAK dan employer branding ASN “Bangga Melayani Bangsa” (MenPAN-RB, 2021), sebagaimana diatur melalui Surat Edaran Menteri PANRB Nomor 20 Tahun 2021 tentang Implementasi *Core Values* dan Employer Branding ASN Bangga Melayani Bangsa, dengan motto: “BerAKHLAK”.

Jika prinsip-prinsip utama di atas tampak jelas dan nyata dalam lingkungan “budaya kerja”, maka akan secara otomatis meningkatkan semangat, disiplin, dan profesionalisme karyawan untuk mencapai kinerja terbaik.

Supriyadi dan Triguno (2001) menyatakan bahwa budaya kerja adalah suatu falsafah yang didasarkan pada perspektif bahwa kehidupan didasarkan pada nilai-nilai yang menjadi sifat dan kebiasaan yang dibudayakan dalam suatu kelompok. Budaya kerja tercermin dalam sikap, cita-cita, pendapat, pandangan, dan tindakan yang ditunjukkan sebagai kerja.

Supriyadi dan Triguno (2001: 163) juga menyatakan bahwa banyak manfaat yang dapat diperoleh organisasi dari budaya kerja yang positif. Ini termasuk meningkatkan kinerja dan produktivitas, meningkatkan kualitas pekerjaan, meningkatkan retensi karyawan, meningkatkan citra organisasi, dan menciptakan lingkungan kerja yang menyenangkan.

Secara khusus, di lingkungan Kementerian Agama pun telah dicanangkan 5 (lima) budaya kerja Kementerian Agama berdasarkan ketentuan Keputusan Menteri Agama (KMA) No. 582 Tahun 2017 tentang Perubahan Atas Lampiran KMA No. 447 Tahun 2015 tentang Road Map Reformasi Birokrasi Kementerian Agama Tahun 2015-2019, yaitu: integritas, profesionalitas, inovasi, tanggungjawab, dan keteladanan. Kelima budaya kerja ini dimaksudkan untuk mempengaruhi cara pegawai Kementerian Agama melayani masyarakat (Rokhmad, 2019, 86–112).

Berdasarkan ketentuan di atas, maka kelima nilai budaya kerja Kementerian Agama sangat penting untuk tujuan meningkatkan kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) di Kementerian Agama. Oleh karena itu, nilai-nilai budaya kerja adalah komponen yang dapat memengaruhi perilaku sosial. Pegawai yang sangat berdedikasi memiliki ikatan emosional yang kuat dengan organisasi. Ini menunjukkan bahwa individu tersebut akan

memiliki dorongan dan keinginan untuk memberikan kontribusi yang signifikan kepada organisasi. Untuk menghadapi tantangan di masa depan, budaya kerja organisasi bertujuan untuk mengubah sikap dan perilaku karyawan saat ini.

Dengan melihat etika, peraturan kerja, dan struktur organisasi, individu yang terlibat dalam organisasi dapat membentuk budaya organisasi. Struktur organisasi juga membentuk dan mengendalikan perilaku organisasi dan karyawannya (Zainuri, 2016).

Tulisan ini secara khusus menyoroti kondisi “mutu pegawai” di Kantor Kementerian Agama (Kankemenag) Kota Makassar, berkedudukan di Kota Makassar – Sulawesi Selatan, memiliki tugas dan fungsi serta bertanggung jawab kepada Kantor Wilayah (Kanwil) Kementerian Agama Provinsi Sulawesi Selatan.

Dalam penyelenggaraannya, Kankemenag Kota Makassar ini memiliki tugas dan fungsi sebagaimana tertuang pada Pasal 8 Peraturan Menteri Agama Nomor 6 Tahun 2022 tentang Perubahan Atas Peraturan Menteri Agama Nomor 19 Tahun 2019 tentang Organisasi dan Tata Kerja Instansi Vertikal Kementerian Agama.

Berdasarkan tugas pokok dan fungsi Kementerian Agama kabupaten/kota itulah, maka Kantor Kementerian Agama Kota Makassar memiliki peran yang sangat strategis dalam menjaga harmonisasi kehidupan seluruh umat beragama di Indonesia, khususnya di Kota Makassar, melalui pelayanan agama dan keagamaan yang berkualitas kepada masyarakat Kota Makassar.

KantorKemenagKotaMakassarbertanggung jawab untuk memfasilitasi kegiatan

keagamaan, memberikan bimbingan dan pengawasan, serta mempromosikan toleransi dan harmoni antarumat beragama di Kota Makassar. Untuk mewujudkan tanggungjawab dimaksud, Kantor Kemenag Kota Makassar berpegang pada visi Kementerian Agama, yakni: “Terwujudnya masyarakat Indonesia yang taat beragama, maju, sejahtera, dan cerdas serta saling menghormati sesama pemeluk agama dalam kehidupan bermasyarakat, berbangsa dan bernegara dalam wadah negara kesatuan Republik Indonesia”. Di mana visi tersebut dijabarkan ke dalam 7 (tujuh) misi sebagai berikut:

1. Meningkatkan kualitas bimbingan, pemahaman, pengalaman, dan pelayanan kehidupan beragama;
2. Meningkatkan penghayatan moral dan etika beragama;
3. Meningkatkan kualitas pendidikan umat beragama;
4. Meningkatkan kualitas penyelenggara haji;
5. Memberdayakan umat beragama dan lembaga keagamaan;
6. Memperkokoh kerukunan umat beragama;
7. Mengembangkan keselarasan pemahaman keagamaan dengan wawasan kebangsaan Indonesia.

Tidak diragukan lagi, melaksanakan 7 (tujuh) misi di atas merupakan tantangan yang menantang; untuk mencapainya, diperlukan manajemen sumber daya pegawai yang efektif dan berkualitas tinggi. Namun, berdasarkan berbagai peristiwa yang terjadi, ternyata SDM Kantor Kementerian Agama Kota Makassar menghadapi tuntutan yang sangat besar untuk meningkatkan kualitas, kapasitas, dan kualifikasi. Selain itu, program pengembangan karir pegawai tidak

memadai untuk memenuhi visi dan misi Kementerian Agama dan pelaksanaannya belum terorganisir dengan baik. Ini disebabkan oleh kurangnya karyawan yang memiliki kompetensi dan keterampilan yang diperlukan untuk menyelesaikan tanggung jawab yang lebih kompleks dan baru. Selain itu, masalah pelayanan birokrasi yang tidak efisien, rumit, berbelit, dan lambat menjadi tantangan tersendiri bagi pegawai Kankemenag Kota Makassar.

Hal lainnya adalah masalah pelayanan birokrasi yang tidak efisien, rumit, berbelit, dan lambat menjadi tantangan tersendiri bagi karyawan di Kankemenag Kota Makassar. Selain itu, proses pelaksanaan dan pengambilan keputusan program terus berlanjut, yang merusak reputasi dan integritas lembaga.

Berdasarkan hal di atas, maka Kantor Kementerian Agama Kota Makassar memerlukan strategi manajemen SDM dalam upaya peningkatan mutu pegawai dan mewujudkan kinerja yang baik dan tepat serta berorientasi pada tujuan, yaitu menyamakan persepsi seluruh pegawai tentang visi dan misi Kementerian Agama.

### **Identifikasi Masalah**

Berdasarkan uraian di atas, maka penulis dapat mengidentifikasi masalah utama terkendalanya upaya peningkatan mutu pegawai di Kantor Kementerian Agama Kota Makassar sebagai berikut:

1. Kurangnya kompetensi dan keterampilan pegawai, karena pegawai tidak memiliki kompetensi dan keterampilan yang dibutuhkan untuk menjalankan tugas dan tanggungjawabnya secara efektif. Hal ini dapat disebabkan oleh kurangnya

- pelatihan, pendidikan, atau pengalaman yang memadai. Kurangnya kompetensi dan keterampilan dapat berakibat pada kinerja yang rendah, inefisiensi, dan kualitas pekerjaan yang buruk.
2. Motivasi dan semangat kerja pegawai rendah, karena pegawai kurang termotivasi dan memiliki semangat kerja yang rendah. Hal ini dapat disebabkan oleh berbagai faktor, seperti: kurangnya penghargaan atas kinerja serta kepemimpinan yang tidak begitu efektif. Motivasi dan semangat kerja yang rendah dapat berakibat pada produktivitas yang rendah, absenteisme, dan *turnover* pegawai yang tinggi.
  3. Kurangnya disiplin dan integritas pegawai, karena pegawai kurang disiplin dan memiliki integritas yang rendah pula. Hal ini dapat terlihat dari sikap kerja yang tidak profesional, ketidaktepatan waktu, pelanggaran kode etik, atau penyalahgunaan wewenang. Kurangnya disiplin dan integritas dapat merusak citra organisasi dan menghambat pencapaian tujuan organisasi.
  4. Kurangnya komunikasi dan koordinasi, karena pegawai kurang berkomunikasi dan berkoordinasi dengan baik kepada atasan langsung atau antarpegawai. Hal ini dapat menyebabkan miskomunikasi, kesalahpahaman, dan konflik antarpegawai. Kurangnya komunikasi dan koordinasi dapat menghambat kelancaran pekerjaan dan menurunkan produktivitas organisasi.
  5. Kurangnya pemanfaatan teknologi dalam menjalankan tugas, karena pegawai kurang memahami pemanfaatan teknologi yang baik dalam pekerjaan mereka. Hal ini dapat menyebabkan inefisiensi dan memperlambat proses penyelesaian pekerjaan. Kurangnya pemanfaatan teknologi dapat membuat organisasi tertinggal dari organisasi lain yang sudah memanfaatkan teknologi dengan baik.
  6. Kurangnya dukungan pengembangan karir pegawai, karena pegawai merasa kurang mendapatkan dukungan pengembangankarirdari organisasi, baik dalam bentuk Diklat maupun beasiswa. Hal ini dapat menyebabkan de-motivasi dan penurunan kinerja. Kurangnya dukungan dan pengembangan pegawai dapat membuat organisasi sulit untuk menarik dan mempertahankan talenta terbaik.
  7. Budaya kerja pegawai tidak positif, karena budaya kerja di Kantor Kementerian Agama Kota Makassar tidak suportif. Hal ini dapat menyebabkan stres, *burnout*, dan *turnover* pegawai yang tinggi. Budaya kerja yang tidak suportif dapat menghambat pencapaian tujuan organisasi dan menurunkan produktivitas kinerja pegawai.



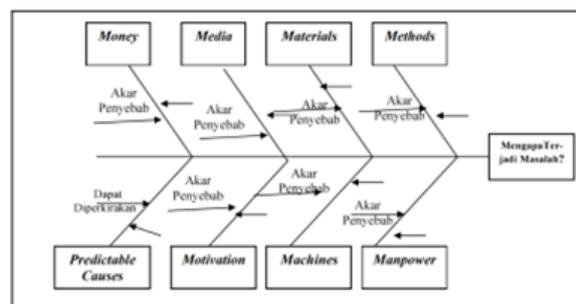
**Gambar 1.** Akar Masalah

Berdasarkan akar masalah di atas, maka mengulas lebih dalam *policy paper* ini, penulis menggunakan teori “*Total Quality Management*”. Vincent Gaspersz (2006, hlm. 11) mengatakan bahwa suatu masalah yang terjadi “selalu” bersumber dari elemen-elemen proses yang terdiri dari 7-M, yaitu:

1. *Manpower* (tenaga kerja): pegawai kurang dilibatkan dan diberi peluang untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan (Diklat), sehingga pegawai kurang memiliki keterampilan dasar yang berkaitan dengan mental dan fisik, kelelahan, stres, ketidakpedulian, dll.
2. *Machines* (mesin-mesin): tidak tersedianya kelengkapan sarana dan prasarana, terutama alat-alat kelengkapan kantor yang sangat menunjang kinerja pegawai, seperti: komputer, laptop, alat komunikasi, mesin-mesin produksi, termasuk fasilitas dan peralatan lain tidak sesuai dengan spesifikasi tugas pegawai, dll.
3. *Methods* (metode kerja): terdapat peraturan kode etik dan kedisiplinan bagi setiap pegawai, tetapi tidak dijalankan sesuai prosedur dan metode kerja yang benar.
4. *Materials*: pentingnya penerapan sistem pelayanan satu pintu (PTSP) yang terintegrasi dengan sistem teknologi informasi, pengelola administrasi persuratan, koordinasi, integrasi, sinkronisasi, dan keamanan file. Selain itu, dapat mewujudkan proses pelayanan yang cepat, muda, dan transparan, terukur sesuai dengan standar yang telah ditetapkan, memberikan pelayanan yang prima, akuntabel serta anti korupsi, kolusi, dan nepotisme.

5. *Media*: berkaitan dengan tempat dan waktu kerja yang tidak memperhatikan aspek-aspek kebersihan, kesehatan, dan keselamatan kerja, dan lingkungan kerja yang kondusif, dll.
6. *Motivation* (motivasi): berkaitan dengan ketiadaan sikap kerja yang benar dan profesional (tidak kreatif, bersikap reaktif, tidak mampu bekerja sama dalam tim, dll), yang dalam hal ini disebabkan oleh sistem balas jasa dan penghargaan yang tidak adil kepada tenaga kerja.
7. *Money* (keuangan): berkaitan dengan dukungan finansial (anggaran) guna memperlancar pelaksanaan program dan kegiatan.

Ketujuh elemen sebab-akibat munculnya masalah yang berkaitan erat dengan kinerja pegawai di atas dapat digambarkan sebagai berikut:



**Gambar 2.** Diagram Sebab-Akibat Berdasar Kategori Sumber Penyebab dari Masalah

### Rumusan Masalah

Rendahnya mutu pegawai pada Kantor Kementerian Agama Kota Makassar yang berakibat pada tidak terciptanya “budaya kerja” sesuai yang dicanangkan oleh Kementerian Agama, karena kurangnya dukungan organisasi melibatkan pegawai mengikuti pendidikan dan pelatihan serta

pengembangan karir pegawai. Hal ini berakibat pada:

1. Pegawai tidak memiliki pengetahuan, keterampilan, dan kompetensi yang dibutuhkan untuk menjalankan tugas dan tanggung jawabnya secara efektif. Hal ini dapat berakibat pada kinerja yang rendah, inefisiensi, dan kualitas pekerjaan yang buruk.
2. Pegawai merasa kurang dihargai dan dipedulikan. Hal ini dapat berakibat pada motivasi dan semangat kerja yang rendah, yang selanjutnya dapat menurunkan produktivitas dan meningkatkan absenteisme.
3. Kinerja pegawai dapat menciptakan budaya kerja yang tidak positif dan suportif. Hal ini dapat menyebabkan stres, *burnout*, dan *turnover* pegawai yang tinggi. Budaya kerja yang tidak positif dapat menghambat pencapaian tujuan organisasi dan menurunkan produktivitas pegawai.

Dampak dari rendahnya mutu pegawai dan kurangnya budaya kerja pada Kantor Kementerian Agama Kota Makassar adalah:

1. Kinerja dan produktivitas organisasi menurun.
2. Pencapaian tujuan organisasi terhambat.
3. Citra organisasi rusak.
4. Sulit menarik dan mempertahankan talenta terbaik.
5. Terjadi kesenjangan antara visi dan misi Kementerian Agama dengan realitas di lapangan.

### **Tujuan dan Manfaat**

Tujuan:

- Menganalisis strategi manajemen yang diterapkan di Kantor Kementerian

Agama Kota Makassar dalam meningkatkan mutu pegawai.

- Mengevaluasi efektivitas strategi manajemen yang telah diterapkan.
- Merumuskan strategi manajemen yang tepat dan efektif untuk meningkatkan mutu pegawai.

Manfaat:

- Meningkatkan kualitas SDM pada Kantor Kementerian Agama Kota Makassar.
- Meningkatkan kinerja dan produktivitas pegawai.
- Meningkatkan kualitas pelayanan publik yang diberikan kepada masyarakat.
- Meningkatkan efisiensi dan efektivitas penggunaan anggaran.
- Meningkatkan citra dan reputasi Kantor Kementerian Agama Kota Makassar.

Selain itu, analisis strategi manajemen ini juga bermanfaat untuk:

- Memberikan masukan kepada Kepala Kantor Kementerian Agama Kota Makassar dalam merumuskan kebijakan dan program terkait dengan pengembangan SDM.
- Menjadi bahan acuan bagi organisasi lain dalam meningkatkan mutu pegawainya.
- Mengembangkan ilmu pengetahuan dan teori di bidang manajemen SDM.

Dengan analisis strategi manajemen yang komprehensif dan implementasi yang tepat, diharapkan Kantor Kementerian Agama Kota Makassar dapat mencapai tujuannya dalam meningkatkan mutu pegawai dan memberikan pelayanan publik yang prima kepada masyarakat.

## Kerangka Teori dan Konseptual

### Kerangka Teori

Kerangka teori yang digunakan dalam penulisan *policy paper* ini adalah teori Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) dan teori *Total Quality Management* (TQM).

- Teori MSDM menjelaskan bahwa manusia merupakan sumber daya yang penting bagi organisasi dan perlu dikelola secara efektif untuk mencapai tujuan organisasi. Hal ini dapat dilakukan melalui berbagai cara, seperti: perencanaan SDM, rekrutmen dan seleksi, pelatihan dan pengembangan, manajemen kinerja, penghargaan dan kompensasi.
- Teori TQM merupakan perpaduan semua fungsi manajemen, semua bagian dari suatu perusahaan/organisasi dan semua orang ke dalam falsafah holistik yang dibangun berdasarkan konsep kualitas, teamwork, produktivitas, pelayanan, dan kepuasan pelanggan.

### Kerangka Konseptual

1. *Total Quality Management* (TQM) atau konsep “manajemen kualitas terpadu” mengutamakan kualitas dalam bisnis dan industri serta industri pelayanan. “*Customers satisfaction oriented*”, melalui optimalisasi dan elemen manajemen inilah yang menjadi fokus dalam penerapan *Total Quality Management* (TQM), sehingga pelanggan (*customer*) akan merasa puas dengan kualitas produk atau jasa yang dihasilkan (Muallidin, 2018).
2. Sumber Daya Manusia  
Individu produktif yang bertanggung jawab untuk menggerakkan suatu

organisasi, baik di institusi maupun perusahaan, dikenal sebagai sumber daya manusia (SDM). Mereka adalah aset yang perlu dilatih dan dikembangkan. Sumber daya manusia (SDM) makro terdiri dari dua istilah: SDM makro, yang mengacu pada populasi usia produktif di sebuah wilayah, dan SDM mikro, yang mengacu pada individu yang bekerja pada sebuah institusi atau perusahaan (Susan, 2019).

Lebih lanjut, Eri Susan menyatakan bahwa Sumber daya manusia (SDM) adalah komponen yang sangat penting dan tidak dapat dilepaskan dari sebuah organisasi, baik institusi maupun perusahaan, dan sangat penting untuk mencapai tujuan organisasi. SDM merupakan komponen utama organisasi dibandingkan dengan komponen sumber daya lain seperti modal dan teknologi, karena manusia mengendalikan faktor lainnya. Sumber daya manusia (SDM) adalah faktor yang sangat penting dan tidak dapat dilepaskan dari sebuah organisasi, baik institusi maupun perusahaan. SDM adalah orang-orang yang dipekerjakan di sebuah organisasi sebagai penggerak, pemikiran, dan perencana untuk mencapai tujuan organisasi. Mereka juga merupakan kunci untuk perkembangan perusahaan (Susan, 2019, 4).

3. Manajemen Sumber Daya Manusia  
Manajemen SDM (MSDM) merupakan hal-hal yang mencakup tentang pembinaan, penggunaan dan perlindungan sumber daya manusia baik yang berada dalam hubungan kerja maupun yang berusaha sendiri (Barthos, 2012, 1).

Malayu S.P. Hasibuan mendefinisikan MSDM sebagai ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat.

Menurut Gauzali, untuk memastikan pengetahuan (*knowledge*), kemampuan (*ability*), dan keterampilan (*skill*) organisasi sesuai dengan pekerjaan yang mereka lakukan, MSDM harus dilakukan. Menurut Edwin B. Flippo, MSDM berarti perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemberhentian karyawan untuk mencapai tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. MSDM mengacu pada pendayagunaan manusia untuk menyelesaikan tugas dengan cara yang paling efektif dan efisien untuk mencapai tujuan yang akan dicapai oleh perusahaan, karyawan, dan masyarakat secara keseluruhan.

#### 4. Manajemen Mutu Pegawai

Manajemen mutu pegawai adalah suatu pendekatan sistematis untuk memperbaiki kinerja organisasi melalui pengelolaan sumber daya manusia dengan optimal. Tujuan dari manajemen mutu pegawai adalah untuk meningkatkan kinerja pegawai, meningkatkan kepuasan dan pelayanan terhadap *stakeholder*, serta meningkatkan efisiensi dan efektivitas pengelolaan sumber daya manusia. Manajemen mutu pegawai meliputi semua aspek pengelolaan sumber daya manusia, termasuk penilaian kinerja dan pengembangan karir, pengelolaan gaji dan tunjangan, manajemen tatap

muka dan pengembangan kebijakan sumber daya manusia (A. Gaspersz, 2001).

Manajemen mutu pegawai adalah suatu pendekatan atau sistem yang bertujuan untuk meningkatkan mutu kinerja dan kompetensi pegawai di suatu organisasi (M. Kadarisman, 2012).

#### 5. Budaya Kerja

Berbicara tentang budaya kerja selalu terkait dengan agama, norma, kaidah, dan adat kebiasaan yang menjadi keyakinan dan kebiasaan dalam perilaku seseorang di tempat kerja atau di organisasi. Para ahli manajemen organisasi menganggap budaya kerja sebagai sekumpulan pola perilaku yang melekat pada setiap anggota staf di perusahaan (Nawawi, 2003, 65). Karena itu, membangun budaya kerja juga berarti meningkatkan dan mempertahankan aspek positif serta berusaha membiasakan diri dengan cara kerja baru yang lebih baik (Triguno, 2001, 13).

Prasetya Triguno mengatakan, bahwa teori budaya kerja didasarkan pada gagasan bahwa nilai-nilai hidup membentuk sifat, kebiasaan, dan kekuatan yang mendorong kehidupan. Budaya ini kemudian membudaya dalam kehidupan masyarakat atau organisasi dan tercermin dalam sikap, kepercayaan, cita-cita, pendapat, dan tindakan yang ditunjukkan dalam pekerjaan atau tempat kerja (Gering dkk., 2001).

Dalam buku, "Pedoman Pengembangan Budaya Kerja Aparatur Negara" mengartikan, bahwa budaya kerja adalah cara pandang seseorang dalam memberi makna terhadap kerja.

Dengan demikian, budaya kerja adalah cara seseorang melihat pekerjaan mereka dan nilai-nilai moral mereka. Ini menumbuhkan keyakinan yang kuat pada nilai-nilai tersebut dan semangat yang kuat untuk mencapai hasil terbaik (Kementerian Negara PAN, 2002). Adapun dalam buku “Pengembangan Budaya Kerja Departemen Agama” diartikan secara sederhana, bahwa budaya kerja adalah cara pandangan seseorang memberikan makna terhadap kerja (Kementerian Agama, 2009).

6. Kinerja

Dalam Kamus besar Bahasa Indonesia, kata “kinerja” diartikan: sesuatu yang dicapai, prestasi yang diperlihatkan, kemampuan kerja (Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI), 2024). Sedangkan Hadari Nawawi (2003) mengartikan kinerja sebagai kemampuan seseorang dalam suatu bidang atau keahlian tertentu dalam melaksanakan tugas atau pekerjaan yang diberikan oleh atasan dengan efektif dan efisien. Dia juga menyatakan bahwa kinerja adalah kemampuan seseorang dalam melakukan pekerjaan tertentu sehingga terlihat prestasi pekerjaannya dalam mencapai tujuan.

7. Signifikansi Manajemen Mutu Pegawai

Manajemen mutu pegawai memiliki signifikansi yang sangat penting dalam suatu organisasi. Berikut beberapa alasan mengapa manajemen mutu pegawai memiliki peran yang krusial, yaitu:

a. Meningkatkan kinerja organisasi: Dengan manajemen mutu yang efektif, kinerja organisasi secara keseluruhan ditingkatkan. Organisasi dapat mencapai tujuan

dan sasarnya dengan lebih baik jika memiliki karyawan yang berkualitas, berbakat, dan termotivasi. Karyawan dengan manajemen mutu yang efektif cenderung memberikan hasil kerja yang lebih baik, berkontribusi secara positif, dan memiliki tanggung jawab atas tugas dan kewajibannya;

- b. Meningkatkan pelayanan kepada masyarakat: Dengan manajemen mutu yang baik, pegawai mampu memberikan pelayanan publik yang lebih baik. Mereka memiliki kemampuan, pengetahuan, dan keterampilan yang diperlukan untuk memberikan pelayanan publik yang efektif, efisien, dan berkualitas tinggi. Peningkatan mutu pegawai juga berdampak positif pada interaksi dengan masyarakat, membangun kepercayaan, dan memperkuat hubungan antara organisasi dan masyarakat;
- c. Mengoptimalkan penggunaan sumber daya: Dengan manajemen pekerja yang baik, perusahaan dapat mengoptimalkan sumber daya yang mereka miliki. Pegawai yang memiliki kompetensi sesuai dengan pekerjaan mereka dapat menyelesaikan tugas dengan cepat, menghemat waktu dan tenaga, dan mengurangi kesalahan. Hal ini membantu mengurangi biaya yang tidak perlu dan meningkatkan produktivitas perusahaan;
- d. Meningkatkan kepuasan pegawai: Pegawai lebih bahagia jika ada manajemen mutu yang efektif.

Ketika karyawan merasa dihargai, memiliki kesempatan untuk berkembang, dan mendapatkan pengakuan dan insentif yang sesuai, mereka cenderung lebih termotivasi, menghasilkan lebih banyak, dan tetap setia kepada organisasi. Hal ini meningkatkan semangat di tempat kerja, meningkatkan kepuasan karyawan, dan mengurangi tingkat *turnover*;

- e. Menciptakan budaya organisasi yang kuat: Manajemen mutu pegawai yang baik juga berkontribusi pada pembentukan budaya organisasi yang kuat. Organisasi dengan manajemen kualitas yang baik mendorong dan mempromosikan prinsip-prinsip seperti etika kerja, integritas, kerjasama, inovasi, dan pelayanan yang baik. Nilai-nilai ini menciptakan budaya yang positif, meningkatkan kolaborasi antar pegawai, dan membangun reputasi organisasi yang baik di mata masyarakat (Fajrianti, 2017).

Dalam rangka mencapai keunggulan organisasi dan memberikan pelayanan yang optimal kepada masyarakat, manajemen mutu pegawai menjadi faktor yang sangat penting dan harus diperhatikan dengan serius oleh setiap organisasi.

Manajemen mutu pegawai bagi Kantor Kementerian Agama Kota Makassar harus beradaptasi dengan beragam variabel keorganisasian internal dan kebutuhan serta ekspektasi para pegawainya. Karena itu, proses perubahan yang terjadi akan menyangkut dimensi kultural, struktural, dan personal. Dari sisi kultural, Kankemenag Kota Makassar akan mengubah strategi sumber daya manusia yang selama ini

bersifat rutin dan status-quo menjadi budaya pengembangan atau produktif.

## METODOLOGI

Dalam menguraikan makalah kebijakan ini, penulis menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan studi kasus pada Kantor Kementerian Agama Kota Makassar.

Metode kualitatif ini digunakan untuk memahami fenomena yang kompleks dan kontekstual, dalam hal ini strategi manajemen yang diterapkan di Kantor Kementerian Agama Kota Makassar dalam rangka meningkatkan mutu pegawai. Pendekatan ini memungkinkan penulis mendapatkan data dan menganalisisnya secara mendalam dan detail tentang fenomena yang diteliti. Sedangkan pendekatan studi kasus yang digunakan untuk mempelajari secara mendalam suatu kasus yang unik dan spesifik, dalam hal ini Kantor Kementerian Agama Kota Makassar.

Pendekatan ini memungkinkan penulis untuk memahami secara komprehensif strategi manajemen yang diterapkan dan pengaruhnya terhadap mutu pegawai di Kantor Kementerian Agama Kota Makassar.

Adapun teknik pengumpulan data yang digunakan dalam tulisan ini adalah:

1. Wawancara mendalam (*indepth interview*) dengan informan kunci, yaitu: pejabat struktural, pegawai fungsional, dan staf di Kantor Kementerian Agama Kota Makassar yang memiliki pengetahuan dan informasi tentang strategi manajemen dan mutu pegawai.
2. Observasi partisipan, yaitu kebijakan terlibat langsung dalam kegiatan di Kantor Kementerian Agama Kota

Makassar untuk mengamati strategi manajemen diimplementasikan dan pengaruhnya terhadap mutu pegawai.

3. Dokumentasi, yaitu mengumpulkan dokumen-dokumen terkait dengan strategi manajemen dan mutu pegawai di Kantor Kementerian Agama Kota Makassar.

Teknik analisis data yang digunakan dalam tulisan ini adalah analisis data kualitatif, dengan cara:

- Mengkategorikan data berdasarkan tema penulisan.
- Menginterpretasikan data untuk mendapatkan makna dan kesimpulan.
- Menarik kesimpulan yang berdasarkan data dan analisis.

Untuk memastikan keabsahan data, penulis menggunakan beberapa teknik, yaitu:

- Triangulasi, yaitu menggunakan berbagai sumber data dan teknik pengumpulan data untuk mendapatkan data yang konvergen.
- Ketekunan pengamatan, yaitu penulis melakukan observasi dan wawancara secara mendalam untuk mendapatkan data yang kaya dan terpercaya.
- Uji kredibilitas, yaitu penulis mendiskusikan hasil penulisan dengan para informan untuk memastikan bahwa hasil penulisan tersebut akurat dan kredibel.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Sebagaimana dijelaskan sebelumnya bahwa dalam upaya penguatan budaya kerja sebagai salah satu strategi transformasi pengelolaan pegawai menuju pemerintahan berkelas dunia (*world class government*) serta untuk melaksanakan ketentuan

Pasal 4 tentang nilai dasar dan Pasal 5 tentang kode etik dan kode perilaku dalam Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara diperlukan keseragaman nilai-nilai dasar ASN, maka pada tanggal 27 Juli 2021, Presiden meluncurkan *Core Values* (nilai-nilai dasar) ASN BerAKHLAK dan employer branding ASN “Bangga Melayani Bangsa” (MenPAN-RB, 2021), sebagaimana diatur melalui Surat Edaran Menteri PANRB Nomor 20 Tahun 2021 tentang Implementasi *Core Values* dan Employer Branding ASN Bangsa Melayani Bangsa. Adapun *Core Values* ASN BerAKHLAK adalah:

Untuk melaksanakan ketentuan Pasal 4 tentang nilai dasar dan Pasal 5 tentang kode etik dan perilaku dalam Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara, serta untuk mendorong penguatan budaya kerja sebagai salah satu strategi transformasi pengelolaan pegawai menuju pemerintahan berkelas dunia (*world class government*), Presiden meluncurkan *Core Values* (nilai-nilai dasar) ASN BerAKHLAK dan employer branding ASN “Bangga Melayani Bangsa” (MenPAN-RB, 2021), sebagaimana diatur melalui Surat Edaran Menteri PANRB Nomor 20 Tahun 2021 tentang Implementasi *Core Values* dan Employer Branding ASN Bangsa Melayani Bangsa pada tanggal 27 Juli 2021. Adapun *Core Values* ASN BerAKHLAK adalah:

1. Berorientasi pelayanan, yaitu komitmen memberikan pelayanan prima demi kepuasan masyarakat;
2. Akuntabel, yaitu bertanggungjawab atas kepercayaan yang diberikan;
3. Kompeten, yaitu terus belajar dan mengembangkan kapabilitas;
4. Harmonis, yaitu saling peduli dan menghargai perbedaan;

5. Loyal, yaitu berdedikasi dan mengutamakan kepentingan Bangsa dan Negara;
6. Adaptif, yaitu terus berinovasi dan antusias dalam menggerakkan serta menghadapi perubahan;
7. Kolaboratif, yaitu membangun kerja sama yang sinergis.

Sedangkan panduan perilaku (kode etik) ASN dari masing-masing nilai-nilai dasar di atas adalah:

- Berorientasi pelayanan:
  - a. Memahami dan memenuhi kebutuhan masyarakat;
  - b. Ramah, cekatan, solutif, dan dapat diandalkan;
  - c. Melakukan perbaikan tiada henti.
- Akuntabel:
  - a. Melaksanakan tugas dengan jujur, bertanggung jawab, cermat, disiplin dan berintegritas tinggi;
  - b. Menggunakan kekayaan dan barang milik negara secara bertanggung jawab, efektif, dan efisien;
  - c. Tidak menyalahgunakan kewenangan jabatan.
- Kompeten:
  - a. Meningkatkan kompetensi diri untuk menjawab tantangan yang selalu berubah;
  - b. Membantu orang lain belajar;
  - c. Melaksanakan tugas dengan kualitas terbaik.
- Harmonis:
  - a. Menghargai setiap orang apapun latar belakangnya;
  - b. Suka menolong orang lain;
  - c. Membangun lingkungan kerja yang kondusif.
- Loyal:
  - a. Memegang teguh ideologi Pancasila, Undang-Undang

Dasar Negara Republik Indonesia tahun 1945, setia kepada Negara Kesatuan Republik Indonesia serta pemerintahan yang sah;

- b. Menjaga nama baik sesama ASN, pimpinan, instansi, dan negara;
  - c. Menjaga rahasia jabatan dan negara.
- Adaptif:
    - a. Cepat menyesuaikan diri menghadapi perubahan;
    - b. Terus berinovasi dan mengembangkan kreativitas;
    - c. Bertindak proaktif.
  - Kolaboratif:
    - a. Memberi kesempatan kepada berbagai pihak untuk berkontribusi;
    - b. Terbuka dalam bekerja sama untuk menghasilkan nilai tambah;
    - c. Menggerakkan pemanfaatan berbagai sumberdaya untuk tujuan bersama.

Di lingkungan Kementerian Agama pun telah dicanangkan 5 (lima) budaya kerja Kementerian Agama berdasarkan ketentuan Keputusan Menteri Agama (KMA) No. 582 Tahun 2017 tentang Perubahan Atas Lampiran KMA No. 447 Tahun 2015 tentang Road Map Reformasi Birokrasi Kementerian Agama Tahun 2015-2019, yaitu:

1. Integritas, yaitu keselarasan antara hati, pikiran, perkataan, dan perbuatan yang baik dan benar. Dimaknai sebuah konsep yang menunjukkan konsistensi antara tindakan dengan nilai dan prinsip. Dalam etika, integritas diartikan sebagai kejujuran dan kebenaran dari tindakan seseorang.
2. Profesionalitas, yaitu bekerja secara disiplin, kompeten, dan tepat waktu dengan hasil terbaik. Mencerminkan kompetensi dan keahlian. Pegawai yang

profesional harus dapat mengemban amanah dengan baik guna memperoleh proses dan hasil yang optimal.

3. Inovasi, yaitu menyempurnakan yang sudah ada dan mengkreasi hal baru yang lebih baik. Menemukan hal-hal baru yang bermanfaat bagi masyarakat, karena birokrat bukanlah mesin karenanya dituntut untuk berinovasi dan tidak lagi terjebak terhadap rutinitas.
4. Tanggung jawab, yaitu bekerja secara tuntas dan konsekuen. Aparatur Kementerian Agama harus mempunyai kesadaran yang tinggi bahwa kiprah mereka di Kementerian Agama itu harus dipertanggungjawabkan, inilah cara kita untuk selalu membentengi diri kita untuk selalu on the track dalam mengemban kepercayaan dan menjalankan tugas dan fungsi masing-masing.
5. Keteladanan, menjadi contoh yang baik bagi orang lain. Mengajak kita menyadari bahwa sebagai aparatur Kementerian Agama harus teladan di lingkungan masing-masing.

Mengamati ketentuan di atas kemudian dikaitkan dengan implementasinya di lapangan, penulis tertarik menyoroti kondisi “mutu pegawai” di Kantor Kementerian Agama (Kankemenag) Kota Makassar yang dipimpin oleh seorang kepala, berkedudukan di Kota Makassar – Sulawesi Selatan, memiliki tugas dan fungsi serta bertanggung jawab kepada Kepala Kantor Wilayah (Kanwil) Kementerian Agama Provinsi Sulawesi Selatan.

Dalam menjalankan tugasnya, secara struktural, Kepala Kankemenag Kota Makassar dibantu oleh Kepala Sub Bagian Tata Usaha dan 5 Kepala Seksi (Pendidikan

Madrasah, Dinyah & Pontren, Pendidikan Agama Islam, Penyelenggaraan Haji dan Umrah, Bimbingan Masyarakat Islam) serta Penyuluh Agama Islam dan Kristen. Sedangkan Kepala Sub Bagian Tata Usaha mewadahi: bagian kepegawaian, perencanaan, keuangan, umum, dan arsiparis. Dengan kondisi jabatan dan jenjang pendidikan pegawai sebanyak 857 orang, sebagaimana tergambar dalam tabel berikut.

**Tabel 1.** Jumlah dan Jenis Jabatan ASN Kankemenag Kota Makassar

No	Jenis Jabatan Fungsi Tertentu & Jabatan Fungsi Umum	Jumlah		
		Pertama	Muda	Madya
1	Fungsional Perencana	-	2	1
2	Fungsional Statis	-	1	-
3	Fungsional Arsiparis	1	5	1
4	Fungsional Barang/Jasa	-	1	-
5	Fungsional Pranata Keuangan	1	-	-
6	Fungsional Analisis Kepegawaian	1	-	-
7	Fungsional Penyuluh Agama	16	20	21
8	Penghulu	8	9	22
9	Kepala Seksi	-	7	-
10	Penyelenggara	2	-	-
11	Guru Madrasah	107	87	347
12	Pengawas	-	3	25
13	Fungsional Pustakawan	-	1	-
14	Fungsional Umum	168	-	-
Total		857		

Sumber: Data Kepegawaian Kankemenag Kota Makassar, 2024.

**Tabel 2.** Jenjang Pendidikan ASN Kankemenag Kota Makassar

No	Jenjang Pendidikan	Jumlah
1	Strata Tiga (Doktor)	14
2	Strata Dua (Magister)	197
3	Strata Satu (Sarjana)	607
4	Diploma II	8
5	Diploma III	4
6	SMA	26
7	SMP	1
Total		857

Sumber: Data Kepegawaian Kankemenag Kota Makassar, 2024.

**Tabel 3.** Jumlah dan Jenis Jabatan PPPK Kankemenag Kota Makassar

No	Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK)	Jumlah
1	Guru Madrasah	73
2	Staf dan Penyuluh	37
	Total	110

Sumber: Data Kepegawaian Kankemenag Kota Makassar, 2024.

Dalam penyelenggaraannya, Kankemenag Kota Makassar ini memiliki tugas dan fungsi sebagaimana tertuang pada Pasal 8 Peraturan Menteri Agama Nomor 6 Tahun 2022 tentang Perubahan Atas Peraturan Menteri Agama Nomor 19 Tahun 2019 tentang Organisasi dan Tata Kerja Instansi Vertikal Kementerian Agama sebagai berikut:

1. Perumusan dan penetapan visi, misi, dan kebijakan teknis di bidang pelayanan dan bimbingan kehidupan beragama kepada masyarakat di kabupaten/kota;
2. Pelayanan, bimbingan, dan pembinaan kehidupan beragama;
3. Pelayanan, bimbingan, pembinaan haji dan umrah, serta zakat dan wakaf;
4. Pelayanan, bimbingan, dan pembinaan di bidang pendidikan madrasah, pendidikan agama dan pendidikan keagamaan;
5. Pembinaan kerukunan beragama;
6. Pelaksanaan kebijakan teknis di bidang pengelolaan administrasi dan informasi;
7. Pengoordinasian perencanaan, pengendalian, pengawasan, dan evaluasi program;
8. Pelaksanaan hubungan dengan pemerintah daerah, instansi terkait, lembaga masyarakat dalam rangka pelaksanaan tugas Kementerian Agama di kabupaten/kota.

Berdasarkan tugas pokok dan fungsi Kemenag kabupaten/kota di atas, maka Kantor Kementerian Agama Kota Makassar memiliki peran yang sangat strategis dalam menjaga harmonisasi kehidupan seluruh umat beragama di Indonesia, khususnya di Kota Makassar, melalui pelayanan agama dan keagamaan yang berkualitas kepada masyarakat Kota Makassar.

KantorKemenagKotaMakassarbertanggung jawab untuk memfasilitasi kegiatan keagamaan, memberikan bimbingan dan pengawasan, serta mempromosikan toleransi dan harmoni antarumat beragama di Kota Makassar. Untuk mewujudkan tanggungjawab dimaksud, Kantor Kemenag Kota Makassar berpegang pada visi Kementerian Agama, yakni: “Terwujudnya masyarakat Indonesia yang taat beragama, maju, sejahtera, dan cerdas serta saling menghormati sesama pemeluk agama dalam kehidupan bermasyarakat, berbangsa dan bernegara dalam wadah negara kesatuan Republik Indonesia”. Di mana visi tersebut dijabarkan ke dalam 7 (tujuh) misi sebagai berikut:

1. Meningkatkan kualitas bimbingan, pemahaman, pengalaman, dan pelayanan kehidupan beragama;
2. Meningkatkan penghayatan moral dan etika beragama;
3. Meningkatkan kualitas pendidikan umat beragama;
4. Meningkatkan kualitas penyelenggara haji;
5. Memberdayakan umat beragama dan lembaga keagamaan;
6. Memperkokoh kerukunan umat beragama;
7. Mengembangkan keselarasan pemahaman keagamaan dengan wawasan kebangsaan Indonesia.

Pelaksanaan 7 (tujuh) misi di atas, tentu tantangannya tidaklah mudah, untuk melaksanakannya, diperlukan manajemen sumber daya pegawai yang baik dan bermutu. Namun dari berbagai fenomena yang terjadi, ternyata SDM Kantor Kementerian Agama Kota Makassar menghadapi tuntutan yang begitu tinggi dalam meningkatkan kualitas, kapasitas, dan kualifikasinya, di mana program pengembangan karir pegawai belum sepenuhnya memadai untuk menjalankan visi dan misi Kementerian Agama itu sendiri serta pelaksanaannya belum terstruktur dengan baik. Hal ini terjadi, karena kurangnya pegawai yang memiliki kualifikasi dan keterampilan (skill) untuk menangani tugas-tugas baru dan/atau yang sedang berkembang.

Hal lainnya adalah timbulnya permasalahan pelayanan birokrasi yang tidak efisien, rumit, berbelit, dan lambat menjadi kendala tersendiri bagi pegawai di lingkungan Kankemenag Kota Makassar, yang berakibat pada proses pengambilan keputusan dan pelaksanaan program yang lambang dan merusak integritas dan kredibilitas lembaga.

Berikut hasil wawancara penulis dengan Kepala Kantor Kemenag Kota Makassar terkait Kendala yang dihadapi Kankemenag Kota Makassar:

“Kendala yang dihadapi di Kantor dalam menerapkan kebijakan mutu kinerja Pegawai, yaitu biasa implementasinya tidak sesuai dan kesadaran beberapa pegawai yang masih kurang, dan kurangnya prasarana, seperti laptop karena banyaknya laptop dan komputer yang sudah rusak berat dan jaringan yang kurang bagus yang dapat menghambat realisasi pekerjaan” (Kepala Kankemenag Kota Makassar, Mei 2024).

Kondisi di atas diperkuat keterangan oleh staf Kankemenag Kota Makassar bahwa:

“Kendala biasa didapat di kantor adalah sarana dan prasarana, seperti laptop dan komputer, karena pegawai yang berada di Kantor Kementerian Agama Kota Makassar cukup banyak, sehingga pembagian tugas dan tanggungjawab harus dibagi merata sehingga menyulitkan teman-teman yang tidak memiliki laptop atau komputer itu harus antri untuk mengerjakan pekerjaannya. Ini disebabkan banyaknya laptop yang sudah rusak berat dan anggaran untuk membeli tidak ada sehingga ini membuat keterlambatan realisasi pekerjaan” (Staf Kankemenag Kota Makassar, Mei 2024).

Berdasarkan data di atas, dapat dipahami bahwa dengan jumlah pegawai (SDM) yang begitu tinggi harus dibarengi dengan manajemen organisasi yang baik dan modern, agar seluruh SDM pegawai dapat berfungsi secara optimal, terutama ketersediaan sarana dan prasarana yang lengkap untuk menunjang optimalisasi kinerja pegawai dalam upaya mewujudkan visi dan misi organisasi.

### **Analisis Data**

Berdasarkan analisis data di atas, maka dapat diperoleh hasil sebagai berikut:

- Terdapat hubungan positif antara strategi manajemen dan mutu pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa penerapan strategi manajemen yang tepat dan efektif dapat meningkatkan mutu pegawai.
- Lingkungan kerja memediasi hubungan antara strategi manajemen dan mutu pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang kondusif dapat memperkuat hubungan antara strategi manajemen dan mutu pegawai.
- Budaya organisasi memoderasi hubungan antara strategi manajemen, lingkungan kerja, dan mutu pegawai.

Hal ini menunjukkan bahwa budaya organisasi yang kuat dapat memperkuat hubungan antara strategi manajemen, lingkungan kerja, dan mutu pegawai.

Hasil tulisan ini menunjukkan bahwa strategi manajemen, lingkungan kerja, dan budaya organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap mutu pegawai pada Kantor Kementerian Agama Kota Makassar.

Strategi manajemen yang tepat dan efektif dapat meningkatkan mutu pegawai dengan cara:

- Meningkatkan pengembangan SDM.
- Meningkatkan motivasi dan kinerja pegawai.
- Mengembangkan budaya organisasi yang positif.

Lingkungan kerja yang kondusif dapat memperkuat hubungan antara strategi manajemen dan mutu pegawai dengan cara:

- Memberikan dukungan dari atasan dan rekan kerja.
- Memberikan kesempatan untuk belajar dan berkembang.
- Memberikan sarana dan prasarana yang memadai.

Budaya organisasi yang kuat dapat memperkuat hubungan antara strategi manajemen, lingkungan kerja, dan mutu pegawai dengan cara:

- Menanamkan nilai-nilai integritas, akuntabilitas, dan transparansi.
- Membentuk budaya kerja yang disiplin, profesional, dan berorientasi pada pelayanan.

Masih terdapat beberapa pegawai yang profesionalismenya masih perlu ditingkatkan, dengan nilai profesionalisme di bawah 75%.

Hubungan antara strategi manajemen dan mutu pegawai:

- Terdapat hubungan positif antara strategi manajemen dan mutu pegawai.
- Penerapan strategi manajemen yang tepat dan efektif dapat meningkatkan mutu pegawai.
- Hasil analisis regresi menunjukkan bahwa variabel strategi manajemen berpengaruh signifikan terhadap variabel mutu pegawai dengan nilai koefisien determinasi ( $R^2$ ) sebesar 60%.

Hasil kajian ini menunjukkan bahwa strategi manajemen yang diterapkan di Kantor Kementerian Agama Kota Makassar sudah cukup baik, namun masih terdapat beberapa aspek yang perlu ditingkatkan untuk meningkatkan mutu pegawai.

Adapun faktor-faktor yang memengaruhi mutu pegawai:

- Pengembangan SDM  
Frekuensi dan jenis pelatihan perlu dioptimalkan dan disesuaikan dengan kebutuhan setiap pegawai. Perlu diadakan pelatihan untuk meningkatkan *soft skills*, seperti komunikasi, kepemimpinan, dan teamwork.
- Peningkatan motivasi dan kinerja  
Sistem *reward* dan *punishment* perlu diperkuat dan dibuat lebih konsisten dan transparan. Perlu diciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan menyenangkan. Perlu diberikan kesempatan kepada pegawai untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan.
- Pengembangan budaya organisasi  
Perlu dilakukan upaya yang lebih intensif untuk membangun budaya kerja yang disiplin, profesional, dan

berorientasi pada pelayanan. Perlu ditanamkan nilai-nilai integritas, akuntabilitas, dan transparansi dalam organisasi.

- Pemanfaatan teknologi informasi dan komunikasi:
  - Perlu dilakukan pelatihan dan pengembangan bagi pegawai untuk meningkatkan familiaritas dengan teknologi informasi dan komunikasi.
  - Perlu dilakukan optimalisasi pemanfaatan teknologi informasi dan komunikasi untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja.

## ANALISIS KEBIJAKAN

Berdasarkan uraian hasil dan pembahasan di atas, maka penulis dapat memberikan beberapa strategi dan langkah-langkah yang dapat diterapkan untuk meningkatkan mutu pegawai di lingkungan Kantor Kementerian Agama Kota Makassar sebagai berikut:

1. Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) melalui:
  - a. Pelatihan dan pendidikan (Diklat), yaitu:
    - 1) Melaksanakan pelatihan dan pendidikan secara kontinyu untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kompetensi pegawai sesuai dengan kebutuhan pekerjaan dan perkembangan zaman.
    - 2) Memfokuskan pelatihan pada pengembangan hard skills dan *soft skills* yang dibutuhkan pegawai untuk bekerja secara efektif dan efisien.
    - 3) Menyediakan berbagai program pelatihan, seperti: pelatihan teknis, pelatihan

kepemimpinan, pelatihan manajemen, dan pelatihan pengembangan diri.

- 4) Bekerja sama dengan lembaga pelatihan dan pendidikan yang kompeten untuk memastikan kualitas pelatihan yang diberikan.
- b. Pembinaan karir, yaitu:
  - 1) Memberikan kesempatan kepada pegawai untuk mengembangkan karir melalui promosi jabatan, rotasi, dan penugasan ke berbagai bidang.
  - 2) Melakukan penilaian kinerja pegawai secara berkala dan objektif untuk mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, dan potensi pengembangan pegawai.
  - 3) Memberikan bimbingan dan konseling karir kepada pegawai untuk membantu mereka dalam mencapai tujuan karirnya.
  - 4) Menciptakan sistem pengembangan karir yang transparan dan adil.
- c. Penilaian kinerja, yaitu:
  - 1) Melakukan penilaian kinerja pegawai secara berkala dan objektif untuk mengukur pencapaian kinerja pegawai.
  - 2) Menggunakan sistem penilaian kinerja yang terukur dan akuntabel.
  - 3) Memberikan *feedback* yang konstruktif kepada pegawai atas hasil penilaian kerjanya.
  - 4) Memanfaatkan hasil penilaian kinerja untuk pengembangan pegawai dan peningkatan kinerja organisasi.

- d. Bimbingan dan konseling dengan:
  - 1) Memberikan bimbingan dan konseling kepada pegawai untuk membantu mereka dalam menyelesaikan masalah pekerjaan dan pribadi.
  - 2) Menyediakan layanan bimbingan dan konseling yang mudah diakses oleh pegawai.
  - 3) Menjaga kerahasiaan informasi pribadi pegawai yang dikonseling.
  - 2) Menyelenggarakan kegiatan-kegiatan yang bermanfaat bagi pegawai, seperti: kegiatan olahraga, sosial, dan keagamaan.
  - 3) Memfasilitasi pengembangan minat dan bakat pegawai.
  - 4) Menjaga kesehatan dan keselamatan kerja pegawai.
2. Peningkatan motivasi dan semangat kerja:
  - a. Membangun budaya kerja yang positif, yaitu:
    - 1) Menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, saling menghargai, dan mendukung satu sama lain.
    - 2) Menanamkan nilai-nilai organisasi yang positif, seperti: integritas, profesionalisme, dan kerja sama.
    - 3) Mendorong komunikasi yang terbuka dan transparan antara pimpinan dan pegawai.
    - 4) Memberikan penghargaan (*reward*) dan apresiasi kepada pegawai atas prestasi dan kinerja mereka yang baik. Tapi di sisi lain, pegawai yang melanggar ketentuan organisasi diberikan hukuman (*punishment*) sebagai efek jera.
  - b. Meningkatkan kesejahteraan pegawai, dengan:
    - 1) Memberikan tunjangan dan fasilitas yang memadai untuk meningkatkan kesejahteraan pegawai.
    3. Pemanfaatan teknologi informasi dan komunikasi (TIK), yaitu:
      - a. Memanfaatkan *e-Government* dengan:
        - 1) Memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas pelayanan kepada masyarakat.
        - 2) Mengembangkan sistem informasi kepegawaian yang terintegrasi untuk memudahkan pengelolaan data dan informasi pegawai.
        - 3) Menyediakan akses internet dan perangkat elektronik yang memadai bagi pegawai.

- 4) Memberikan pelatihan kepada pegawai untuk menggunakan teknologi informasi dan komunikasi.
  - b. Mengembangkan sistem pembelajaran *online* dengan:
    - 1) Menyediakan platform pembelajaran *online* yang mudah diakses oleh pegawai.
    - 2) Mengembangkan materi pembelajaran *online* yang berkualitas dan menarik.
    - 3) Memberikan kesempatan kepada pegawai untuk belajar secara mandiri melalui platform *online*.
  - c. Memanfaatkan media sosial untuk:
    - 1) Berkomunikasi dengan pegawai dan menyebarkan informasi tentang organisasi.
    - 2) Membangun branding organisasi dan menarik minat talenta terbaik.
  4. Penguatan integritas dan moralitas pegawai:
    - a. Penanaman nilai-nilai agama dengan:
      - 1) Menanamkan nilai-nilai agama dan moralitas kepada pegawai melalui kegiatan pembinaan mental dan spiritual.
      - 2) Menyelenggarakan kegiatan keagamaan secara rutin.
      - 3) Membentuk komunitas keagamaan di lingkungan organisasi.
    - b. Penegakan disiplin pegawai dengan:
      - 1) Menegakkan disiplin pegawai secara konsisten dan adil.
      - 2) Memberikan sanksi yang tegas.
- Berdasarkan akar masalah di atas pula, penulis dapat memberikan solusi dalam upaya peningkatan mutu pegawai di Kantor Kementerian Agama Kota Makassar di antaranya:
1. Meningkatkan dukungan organisasi untuk pengembangan pegawai, dengan cara:
    - a. Menyediakan anggaran yang memadai untuk pendidikan, pelatihan, dan pengembangan karir pegawai.
    - b. Memberikan kesempatan kepada pegawai untuk mengikuti pelatihan dan pendidikan yang relevan dengan kebutuhan pekerjaan mereka.
    - c. Mendukung pegawai dalam mengikuti konferensi, seminar, dan kegiatan pengembangan profesional lainnya.
    - d. Memberikan penghargaan dan insentif kepada pegawai yang berprestasi dan menunjukkan komitmen untuk pengembangan diri.
  2. Membangun budaya kerja yang positif, dengan cara:
    - a. Menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan saling mendukung.
    - b. Menerapkan kepemimpinan yang efektif dan adil.
    - c. Meningkatkan komunikasi dan koordinasi antar-atasan dan antarpegawai.
    - d. Mendorong partisipasi pegawai dalam pengambilan keputusan.
    - e. Memperkuat nilai-nilai dan budaya organisasi yang positif.
  3. Meningkatkan motivasi dan semangat kerja pegawai, dengan cara:

- a. Memberikan penghargaan dan pengakuan atas kinerja yang baik.
  - b. Menciptakan peluang pengembangan karir yang jelas.
  - c. Meningkatkan kesejahteraan pegawai dengan menyediakan berbagai fasilitas dan tunjangan.
  - d. Membangun hubungan yang baik antara pimpinan dan pegawai.
- Memberikan penghargaan dan pengakuan: Penghargaan dan pengakuan atas kinerja dan prestasi yang baik pegawai dapat meningkatkan motivasi mereka untuk bekerja.
  - Membangun budaya organisasi yang positif: Budaya perusahaan yang positif, mendukung, dan menghargai prestasi dapat meningkatkan keterlibatan dan kesetiaan karyawan.

Dengan menerapkan solusi-solusi di atas, Kantor Kementerian Agama Kota Makassar dapat meningkatkan mutu pegawainya, menciptakan budaya kerja yang positif, dan mencapai tujuannya secara lebih efektif.

### **ALTERNATIF KEBIJAKAN**

Berdasarkan analisis kebijakan di atas, maka upaya meningkatkan mutu pegawai dan mewujudkan budaya kerja yang positif bagi pegawai Kankemenag Kota Makassar, maka penulis dapat memberikan beberapa alternatif kebijakan sebagai berikut:

- Mengembangkan program peningkatan kinerja: Perbaiki kinerja dan kualitas pegawai dengan pelatihan dan pengembangan, pengembangan kepemimpinan, peningkatan kesejahteraan pegawai, dan perbaikan budaya organisasi.
- Memperkuat sistem manajemen kinerja: Pastikan sistem manajemen kinerja Kantor Kementerian Agama Kota Makassar berjalan dengan baik dan jelas. Secara teratur evaluasi kinerja staf dan berikan kritik konstruktif untuk membantu mereka meningkatkan kinerja mereka.
- Meningkatkan komunikasi dan kolaborasi: Untuk meningkatkan motivasi dan semangat kerja, buat

lingkungan kerja yang terbuka dan komunikatif.

- Memberikan penghargaan dan pengakuan: Penghargaan dan pengakuan atas kinerja dan prestasi yang baik pegawai dapat meningkatkan motivasi mereka untuk bekerja.
- Membangun budaya organisasi yang positif: Budaya perusahaan yang positif, mendukung, dan menghargai prestasi dapat meningkatkan keterlibatan dan kesetiaan karyawan.

### **SIMPULAN DAN REKOMENDASI**

#### **Simpulan**

Berdasarkan uraian di atas, maka penulis dapat menarik kesimpulan sebagai berikut: hasil tulisan dan pembahasan, dapat disimpulkan bahwa:

1. Strategi peningkatan manajemen mutu pegawai sangat penting untuk meningkatkan kinerja Kantor Kementerian Agama Kota Makassar. Manajemen mutu pegawai membantu dalam meningkatkan kompetensi, motivasi, dan profesionalisme pegawai, yang pada gilirannya berkontribusi pada peningkatan kualitas pelayanan dan kinerja organisasi.
2. Strategi-strategi kepada pegawai di Kantor Kementerian Agama Kota Makassar, yaitu:
  - a. Identifikasi kebutuhan jabatan di Kantor Kementrian Agama kota Makassar dan membantu pegawai dalam menyelesaikan tantangan yang dihadapinya
  - b. Pengembangan program pelatihan yang meliputi pelatihan teknis, pelatihan kepemimpinan, pengembangan kompetensi,

- atau pelatihan keterampilan interpersonal. Pengembangan pegawai secara berkelanjutan ini akan membantu meningkatkan mutu dan kinerja mereka.
- c. Penerapan sistem evaluasi kinerja untuk membantu mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan pegawai, memberikan umpan balik yang konstruktif, serta memberikan dasar untuk pengembangan karir dan penghargaan yang adil.
  - d. Peningkatan motivasi dan penghargaan dapat meningkatkan motivasi dan memberikan penghargaan yang pantas kepada pegawai yang berprestasi. Ini dapat termasuk pengakuan atas pencapaian, penghargaan nonfinansial, peluang pengembangan karir, atau insentif yang sesuai untuk mendorong kinerja unggul.
  - e. Pemantauan dan perbaikan terus-menerus sehingga membantu mengidentifikasi keberhasilan, hambatan, atau kekurangan dalam strategi yang diimplementasikan dan memungkinkan perbaikan yang diperlukan untuk mencapai hasil yang lebih baik.
3. Upaya implementasi strategi kepada para pegawai di Kantor Kementerian Agama Kota Makassar, yaitu:
- a. Menyampaikan dan mengkomunikasikan strategi kepada seluruh pegawai.
  - b. Menetapkan sasaran yang spesifik, terukur, dapat dicapai, relevan, dan berbatasan waktu (SMART) yang mendukung strategi tersebut.
  - c. Tugas-tugas yang spesifik perlu ditugaskan kepada pegawai yang bertanggung jawab. Ini melibatkan pengalokasian sumber daya, pembagian tanggung jawab, dan pembuatan jadwal pelaksanaan tugas.
  - d. Koordinasi dan kolaborasi yang efektif antara berbagai unit kerja di Kantor Kementerian Agama Kota Makassar. Hal ini dapat dilakukan melalui pertemuan rutin, komunikasi yang terbuka dan berbagi informasi.
  - e. Evaluasi dilakukan melalui analisis kinerja, pengukuran indikator kinerja, atau pengumpulan umpan balik dari pegawai dan pemangku kepentingan lainnya.

### **Rekomendasi**

Berikut beberapa rekomendasi kebijakan peningkatan mutu pegawai pada Kantor Kementerian Agama Kota Makassar:

1. Kepala Kantor Kementerian Agama Kota Makassar membuat Memorandum of Understanding (MoU) dan Perjanjian Kerja Sama (PKS) antara Kantor Kementerian Agama Kota Makassar dengan Balai Litbang dan Diklat Keagamaan Kementerian Agama Kota Makassar untuk pengembangan dan pelatihan pegawai untuk 5 (lima) tahun mendatang untuk peningkatan mutu pegawai.
2. Kepala Kantor Kementerian Agama Kota Makassar proaktif menyediakan segala hal yang terkait dengan sarana dan prasarana kantor yang lengkap untuk mewujudkan budaya kerja

- pegawai yang efektif, efisien, dan nyaman.
3. Kepala Kantor Kementerian Agama Kota Makassar membuat Surat Edaran penerapan aplikasi “Sistem Penilaian Kinerja Pegawai (SISJAPEG)” untuk merekam perilaku dan membuat penilaian yang objektif dengan memanfaatkan teknologi informasi terkini secara berkelanjutan.
  4. Kepala Kantor Kementerian Agama Kota Makassar membuat Surat Edaran pembuatan Laporan Kinerja Pegawai secara berkala (bulanan) dengan *reward* kepada pegawai berprestasi untuk peningkatan motivasi dan kesejahteraan pegawai.

## REFERENSI

- A. Gaspersz. (2001). *Budaya Kerja Organisasi Pemerintah*. Malang: Universitas Brawijaya Press.
- Armstrong, M. (2006). *Handbook of Human Resource Management Practice (11th ed.)*. London: Kogan Page.
- Adams, J. S. (1965). *Inequity in Social Exchange*. *Advances in Experimental Social Psychology*, 2, 267-299.
- Barthos, B. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Suatu Pendekatan Makro)*. Bandung: Bumi Aksara.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (1999). *Diagnosing and Changing Organizational Culture*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*. New York: Plenum Press.
- Deming, W. E. (1986). *Out of the Crisis*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Fayol, H. (1916). *Administration Industrielle et Générale*. Paris: Dunod.
- Gaspersz, V. (2006). *Total Quality Management (TQM): Untuk Praktisi, Bisnis, dan Industri*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Gering, Supriyadi, & Triguno, P. (2001). *Budaya Kerja Organisasi Pemerintah*. Jakarta: LAN-RI.
- Harry, M. J. (2003). *Six Sigma: The Breakthrough Management Strategy Revolutionizing the World's Top Corporations*. New York: John Wiley & Sons.
- Herzberg, F. (1959). *The Motivation to Work*. New York: John Wiley & Sons.
- Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI). (2024). *Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI)*. <https://kbbi.web.id/kinerja>.
- Kementerian Agama. (2009). *Pengembangan Budaya Kerja Departemen Agama*. Jakarta: Inspektorat Jenderal Kementerian Agama.
- Kementerian Negara PAN. (2002). *Pedoman Pengembangan Budaya Kerja Aparatur Negara*. Jakarta: Kementerian Negara Pemberdayaan Aparatur Negara.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990). *A Theory of Goal Setting & Task Performance*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

- Maslow, A. H. (1943). "A Theory of Human Motivation". *Psychological Review*, 50(4), 370-396.
- M. Kadarisman. (2012). *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Rajawali Pers.
- MenPAN-RB. (2021). Surat Edaran Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor: 20 Tahun 2021 tentang Implementasi *Core Values* dan *Employer Branding* Aparatur Sipil Negara. <https://jdih.maritim.go.id/cfind/source/files/surat-edaran/se-menpanrb-no.-20-tahun-2021.pdf>
- Muallidin, I. (2018). *Tata Kelola Sektor Publik* (hlm. 10–11). Progam Studi Magister Ilmu Pemerintahan Universitas Muhammadiyah Yogyakarta.
- Nawawi, H. (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- NIST. (2023). *Malcolm Baldrige National Quality Award*. Retrieved from <https://www.nist.gov/baldrige>.
- Rokhmad, A. (2015). *Reformasi Birokrasi Haji: Solusi Kepemimpinan untuk Optimalisasi Pelayanan*. Jakarta: SAINS Press.
- . (2019). *5 Nilai Budaya Kerja Kementerian Agama*. Jakarta: Biro Perencanaan, Sekretariat Jenderal Kementerian Agama.
- Schein, E. H. (1985). *Organizational Culture and Leadership: A Dynamic View*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Sugiyono, 2017. *Metode Penelitian Pendidikan: Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Supriyadi, & Triguno. (2001). *Budaya Kerja Organisasi Pemerintah*. Malang: Universitas Brawijaya Press.
- Susan, E. (2019). "Manajemen Sumber Daya Manusia". *ADAARA: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 9(2, Agustus 2019), 3.
- Triguno, P. (2001). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Bumi Aksara.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and Motivation*. New York: John Wiley & Sons.
- Zainuri, A. (2016). "Strategi Penerapan Lima Nilai Budaya Kerja di Kementerian Agama Menuju Pelayan Prima". *Medina-Te, Jurnal Studi Islam*, Volume 14(1), 2.