



MODUL
MEMBANGUN BUDAYA KERJA MELAYANI
BAGI KEPALA URUSAN TATA USAHA MADRASAH

KEMENTERIAN AGAMA RI
BADAN LITBANG DAN DIKLAT
PUSDIKLAT TENAGA ADMINISTRASI
2018



MODUL
MEMBANGUN BUDAYA KERJA MELAYANI
BAGI KEPALA URUSAN TATA USAHA MADRASAH

KEMENTERIAN AGAMA RI
BADAN LITBANG DAN DIKLAT
PUSDIKLAT TENAGA ADMINISTRASI
2018

KATA PENGANTAR

Puji syukur kita kehadirat Allah SWT-Tuhan Yang Maha Esa, berkat rahmat-nya Pusdiklat Tenaga Administrasi telah menyelesaikan penyusunan modul diklat.

Modul ini dapat diselesaikan berkat kontribusi berbagai pihak. Untuk itu, kami mengucapkan terima kasih yang setinggi-tingginya kepada para pengelola dan pelaksana kegiatan, khususnya kepada para penyusun modul. Semoga karya ini menjadi sumbangan berharga dalam mewujudkan kualitas diklat di Kementerian Agama.

Subtansi materi yang diuraikan dalam modul ini adalah pengejawantahan dari kurikulum dan silabus (kursil) diklat yang telah disusun sebelumnya, dan modul ini kami pandang telah berhasil menuangkan standar kompetensi, indikator keberhasilan dan uraian materi dari kursil sehingga cukup memenuhi kebutuhan peserta diklat dalam memahami materi yang diajarkan.

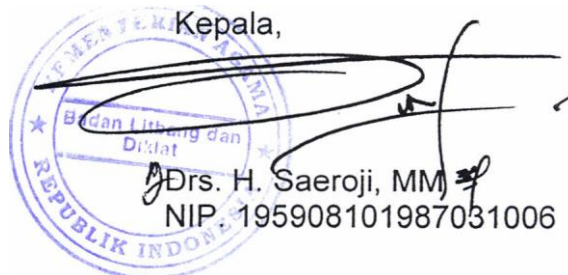
Kami berharap, modul ini dapat membantu peserta diklat dalam proses belajar mengajar baik ketika pembelajaran klasikal maupun saat belajar mandiri. Modul ini juga akan menuntun fasilitator dalam memberikan materi serta tidak menutup kemungkinan mengembangkannya sesuai kebutuhan.

Dalam kesempatan ini, kami mohon maaf jika masih terdapat kekurangan, sehingga kritik dan saran perbaikan demi penyempurnaan sangat kami harapkan.

Semoga modul ini bermanfaat bagi kita semua, dan selamat membaca.

Jakarta, Februari 2018

Kepala,



Drs. H. Saeroji, MM
NIP. 195908101987031006



KEPUTUSAN KEPALA BADAN PENELITIAN DAN PENGEMBANGAN, DAN
PENDIDIKAN DAN PELATIHAN KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
NOMOR : 13A TAHUN 2018

TENTANG

MODUL PENDIDIKAN DAN PELATIHAN TENAGA ADMINISTRASI
PADA KEMENTERIAN AGAMA

DENGAN RAHMAT TUHAN YANG MAHA ESA

KEPALA BADAN PENELITIAN DAN PENGEMBANGAN, DAN PENDIDIKAN DAN
PELATIHAN KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA

- Menimbang : a. bahwa dalam rangka meningkatkan kualitas pelaksanaan pendidikan dan pelatihan Aparatur Sipil Negara pada Kementerian Agama diperlukan bahan ajar dalam bentuk modul;
- b. bahwa modul pendidikan dan pelatihan tenaga administrasi sebagaimana tercantum dalam lampiran keputusan ini diperlukan sebagai bahan ajar pendidikan dan pelatihan tenaga administrasi Badan Litbang dan Diklat Kementerian Agama;
- c. bahwa berdasarkan pertimbangan sebagai mana dimaksud dalam huruf a dan huruf b diatas, perlu menetapkan Keputusan Kepala Badan Penelitian dan Pengembangan, dan Pendidikan dan Pelatihan Kementerian Agama tentang Modul Pendidikan dan Pelatihan Tenaga Administrasi pada Kementerian Agama;
- Mengingat : 1. Undang Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara;
2. Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil (PNS);
3. Peraturan Presiden Nomor 83 Tahun 2015 tentang Kementerian Agama;
4. Peraturan Menteri Agama Nomor 59 tahun 2015 tentang Organisasi dan Tata Kerja Balai Pendidikan dan Pelatihan Keagamaan;
5. Peraturan Menteri Agama Nomor 75 Tahun 2015 tentang Pedoman Pendidikan dan Pelatihan Pegawai pada Kementerian Agama;
6. Peraturan Menteri Agama RI Nomor 42 Tahun 2016 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Agama;
7. Peraturan Menteri Agama RI Nomor 43 Tahun 2016 tentang Sistem Informasi Manajemen Pendidikan dan Pelatihan pada Kementerian Agama;

MEMUTUSKAN

- Menetapkan : KEPUTUSAN KEPALA BAHAN PENELITIAN DAN PENGEMBANGAN DAN PENDIDIKAN DAN PELATIHAN KEMENTERIAN AGAMA TENTANG MODUL PENDIDIKAN DAN PELATIHAN TENAGA ADMINISTRASI PADA KEMENTERIAN AGAMA.

- KESATU : Modul pendidikan dan pelatihan tentang administrasi pada kementerian agama sebagaimana terlampir merupakan bahan ajar dalam penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan tenaga administrasi pada Kementerian Agama;
- KEDUA : Modul pendidikan dan pelatihan tenaga administrasi sebagaimana disebut pada diktum kesatu terdiri dari 16 (enam belas) modul;
- KETIGA : Pusdiklat Tenaga Administrasi dan Balai Diklat Keagamaan di seluruh Indonesia dalam melaksanakan pendidikan dan pelatihan tenaga administrasi mempergunakan modul sebagaimana disebut pada diktum kesatu;
- KEEMPAT : Keputusan ini berlaku sejak tanggal ditetapkan dengan ketentuan apabila dikemudian hari ternyata terdapat kekliruan, akan diadakan perbaikan sebagaimana mestinya.

Ditetapkan di : Jakarta

Pada tanggal : 17 Januari 2018

KEPALA BADAN PENELITIAN DAN
PENGEMBANGAN, DAN PENDIDIKAN DAN
PELATIHAN,



ABD. RACHMAN

LAMPIRAN
KEPUTUSAN KEPALA BADAN PENELITIAN
DAN PENGEMBANGAN, DAN PENDIDIKAN
DAN PELATIHAN KEMENTERIAN AGAMA
REPUBLIK INDONESIA
NOMOR 13A TAHUN 2018
TENTANG
MODUL PENDIDIKAN DAN PELATIHAN
TENAGA ADMINISTRASI PADA
KEMENTERIAN AGAMA

NO	JUDUL
1.	Modul Manajemen Kepala Urusan Tata Usaha Madrasah
2.	Modul Pengembangan Pola Pikir Kepala Urusan Tata Usaha Madrasah
3.	Modul Membangun Konsep Diri Kepala Urusan Tata Usaha Madrasah Yang Melayani
4.	Modul Membangun Budaya Kerja Melayani Bagi Kepala Urusan Tata Usaha Madrasah
5.	Modul Pengantar Pengelolaan Keuangan Madrasah
6.	Modul Perencanaan dan Penganggaran Keuangan Madrasah
7.	Modul Penatausahaan Perbendaharaan Madrasah
8.	Modul Perpajakan Madrasah
9.	Modul Pelaporan dan Pertanggungjawaban Keuangan Madrasah
10.	Modul Konsep Dasar Pelayanan Publik dan Budaya Kerja Berbasis Revolusi Mental dan Nilai Agama
11.	Modul Aktualisasi Budaya Kerja Pelayanan Publik Berbasis Revolusi Mental dan Nilai Agama
12.	Modul <i>Building Rapport</i> Dalam Pelayanan Publik Berbasis Revolusi Mental dan Nilai Agama
13.	Modul <i>Action Plan</i> Dalam Pelayanan Publik Berbasis Revolusi Mental dan Nilai Agama
14.	Modul Konsep Dasar dan Proses Terbentuknya Pemimpin Berkarakter
15.	Modul Strategi Membangun Pemimpin Berkarakter Berbasis Nilai-Nilai Agama
16.	Modul Internalisasi Nilai-Nilai Agama Dalam Membentuk Pemimpin Berkarakter

KEPALA BADAN PENELITIAN DAN
PENGEMBANGAN, DAN PENDIDIKAN DAN
PELATIHAN,

ABD. RACHMAN

DAFTAR ISI

Kata Pengantar	iii
Keputusan Kepala Badan Litbang dan Diklat Kementerian Agama RI No. 13A Tahun 2018	iv
Lampiran Keputusan Kepala Badan Litbang dan Diklat Kementerian Agama RI No. 13A Tahun 2018	vi
Daftar Isi	vii
Petunjuk Penggunaan Modul	ix
 BAB I PENDAHULUAN	 1
A. Latar Belakang	1
B. Deskripsi Singkat	2
C. Tujuan Pembelajaran	3
1. Hasil Belajar	3
2. Indikator Keberhasilan	3
3. Peta Hasil Belajar	3
D. Materi Pokok dan Sub materi Pokok	4
 BAB II KONSEP DASAR BUDYA MELAYANI.....	 5
A. Indikator Keberhasilan.....	5
B. Uraian Materi	5
1. Pengertian Budaya Kerja Melayani	5
2. Tujuan dan Manfaat	8
3. Karakteristik Pelanggan	8
C. Latihan	10
D. Rangkuman	10
E. Evaluasi Materi Pokok 1	11
F. Umpan Balik dan Tindak Lanjut	12
 BAB III LIMA NILAI BUDAYA KERJA KEMENTERIAN AGAMA	 13
A. Indikator Keberhasilan.....	13
B. Uraian Materi	13
C. Latihan	25
D. Rangkuman	25

	E. Evaluasi Materi Pokok.....	26
	F. Umpan Balik dan Tindak Lanjut	27
BAB IV	TEKNIK MEMBANGUN BUDAYA KERJA MELAYANI	29
	A. Indikator Keberhasilan.....	29
	B. Uraian Materi	29
	1. Memahami karakteristik pelanggan.....	30
	2. Melakukan Building rapport dalam pelayanan.....	32
	C. Latihan	34
	D. Rangkuman	34
	E. Evaluasi Materi pokok-3.....	35
	F. Umpan Balik dan Tindak Lanjut	36
BAB V	INTERNALISASI BUDAYA KERJA MELAYANI.....	38
	A. Indikator Keberhasilan.....	38
	B. Uraian Materi	38
	1. Proses Internalisasi	38
	2. Keteladanan Dalam Pelayanan	39
	C. Latihan	41
	D. Rangkuman	41
	E. Evaluasi Materi Pokok.....	42
	F. Umpan Balik dan Tindak Lanjut	43
BAB VI	PENYUSUNAN RENCANA AKSI.....	44
	A. Indikator Keberhasilan.....	44
	B. Uraian Materi	44
	1. Rencana aksi	44
	2. Langkah-langkah penyusunan rencana aksi	46
	C. Latihan	49
	D. Rangkuman	49
	E. Evaluasi Materi Pokok.....	49
	F. Umpan Balik dan Tindak Lanjut	50
BAB VII	PENUTUP.....	52
	A. Evaluasi Kegiatan Belajar.....	52

PE TUNJUK PENGGUNAAN MODUL.....	52
C. Kunci Jawaban.....	52

Untuk memudahkan mempelajari isi modul, Saudara diharapkan untuk memperhatikan hal-hal di bawah ini, sebagai berikut:..... **54**

1. Baca dan pahami terlebih dahulu materi latar belakang masalah, deskripsi singkat, tujuan pembelajaran, kompetensi dasar, indikator keberhasilan, peta kompetensi, materi pokok dan sub materi pokok, sebelum dilanjutkan membaca materi-materi berikutnya.
2. Cari, baca dan pahami beberapa literatur baik buku maupun jurnal yang berkenaan dengan kepala madrasah dan pengembangan potensi diri
3. Pelajarilah seluruh isi materi dengan baik, jika belum paham atau masih menemukan kesulitan maka ulangi sekali lagi
4. Bacalah materi dalam modul ini secara runtut dan tidak melompat-lompat atau bolak balik agar Saudara memperoleh pemahaman yang komprehensif
5. Bila perlu, pelajarilah modul ini secara berkelompok sehingga memperkaya pemahaman dan pengalaman belajar Saudara
6. Untuk mengetahui tingkat pemahaman dan penguasaan materi, Saudara harus mengerjakan latihan, evaluasi materi pokok dan evaluasi kegiatan belajar secara mandiri
7. Dalam mengerjakan evaluasi materi pokok dan evaluasi kegiatan belajar, Saudara diminta untuk tidak melihat kunci jawaban terlebih dahulu. Jika evaluasi materi pokok dan evaluasi kegiatan belajar telah dikerjakan, cocokkan jawaban Saudara dengan kunci jawaban yang telah tersedia.

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Kepala urusan tata usaha madrasah memiliki peran yang sangat penting dalam pembelajaran dan manajemen madrasah. Sebagai satu komponen dalam pembelajaran, tugas dan fungsi kepala urusan tata usaha madrasah tidak dapat dilakukan oleh pendidik karena sesuai aturan kepegawaian, tugas tenaga administrasi sekolah/madrasah di jenjang pendidikan dasar dan menengah tidak boleh dirangkap oleh tenaga fungsional yang lain. Hal ini disebabkan pekerjaannya bersifat administratif yang tunduk pada aturan yang sifatnya khusus. Bidang pekerjaan kepala urusan tata usaha madrasah merupakan pekerjaan pelayanan untuk kelancaran proses pembelajaran, sehingga memerlukan kompetensi yang berbeda dengan kompetensi yang disyaratkan untuk pendidik, kadangkala tidak berhubungan secara langsung dengan peserta didik.

Dalam keseharian tugasnya, kepala urusan tata usaha madrasah memimpin sejumlah tenaga administratif yang terdiri atas administrasi personel sekolah, kurikulum, sarana prasarana, kesiswaan dan kerja sama dengan masyarakat. Kepemimpinan kepala urusan tata usaha akan sangat memegang peranan penting dalam mewujudkan kerja sama seluruh tenaga administratif, tenaga pendidik dan kependidikan untuk menjamin keberlangsungan pelaksanaan tugas administrasi di madrasah terutama dalam melayani siswa dan *stake holder* lainnya.

Masalah kepemimpinan merupakan salah satu faktor penting yang mempengaruhi berhasil tidaknya suatu organisasi. Tanpa pemimpin yang baik, roda organisasi tidak akan berjalan lancar. Pemimpin yang baik adalah seseorang yang memahami bahwa teladan merupakan sebuah alat yang ampuh dan efektif. Mereka menyadari bahwa keteladanan yang diberikannya berdaya pengaruh jauh lebih hebat dibandingkan bila ia hanya menyatakan lewat lisan. Untuk itu, diperlukan seorang kepala urusan tata usaha madrasah yang memiliki karakter kepemimpinan yang melayani dan mampu menjadi inisiator

dalam menerapkan budaya kerja melayani di unit kerjanya. Berkaitan dengan hal tersebut, dalam *Diklat Kepala Urusan Tata Usaha Madrasah perlu diberikan muatan substansi Membangun Budaya Kerja Melayani*.

B. Deskripsi Singkat

Modul *Membangun Budaya Kerja Melayani* ini merupakan bahan acuan dalam pelaksanaan Diklat Kepala Urusan Tata Usaha Madrasah dengan tujuan agar kepala urusan tata usaha madrasah sebagai salah satu figur pemimpin dapat melaksanakan komitmen menerapkan rencana aksi membangun budaya kerja melayani. Upaya ini membutuhkan usaha keras dari semua unsur aparatur Kementerian Agama untuk memulai perubahan ini termasuk kepala urusan tata usaha madrasah.

Modul *Membangun Budaya Kerja Melayani* ini terdiri atas tujuh bab. Bab I tentang Pendahuluan; latar belakang, deskripsi singkat, kompetensi dasar, indikator keberhasilan, peta kompetensi, materi pokok, dan submateri pokok.

Bab II membahas konsep dasar budaya kerja melayani yang berisikan: pengertian budaya kerja melayani, tujuan dan manfaat serta karakteristik pelanggan dilengkapi dengan latihan, rangkuman, evaluasi, dan umpan balik.

Bab III membahas lima budaya kerja Kementerian Agama yang berisikan Integritas, Profesionalitas, Inovasi, Tanggung Jawab, dan Keteladanan; dilengkapi dengan latihan, rangkuman, evaluasi, dan umpan balik.

Bab IV membahas teknik membangun budaya kerja melayani yaitu memahami karakteristik pelanggan dan melakukan *building rapport* dalam pelayanan, dilengkapi dengan latihan, rangkuman, evaluasi, dan umpan balik.

Bab V membahas internalisasi budaya kerja melayani dan keteladanan dalam pelayanan; dilengkapi dengan latihan, rangkuman, evaluasi dan umpan balik.

Bab VI membahas menyusun rencana aksi/*action plan*; dilengkapi dengan latihan, rangkuman, evaluasi dan umpan balik.

Bab VII menjadi bab penutup.

C. Tujuan Pembelajaran

1. Hasil Belajar

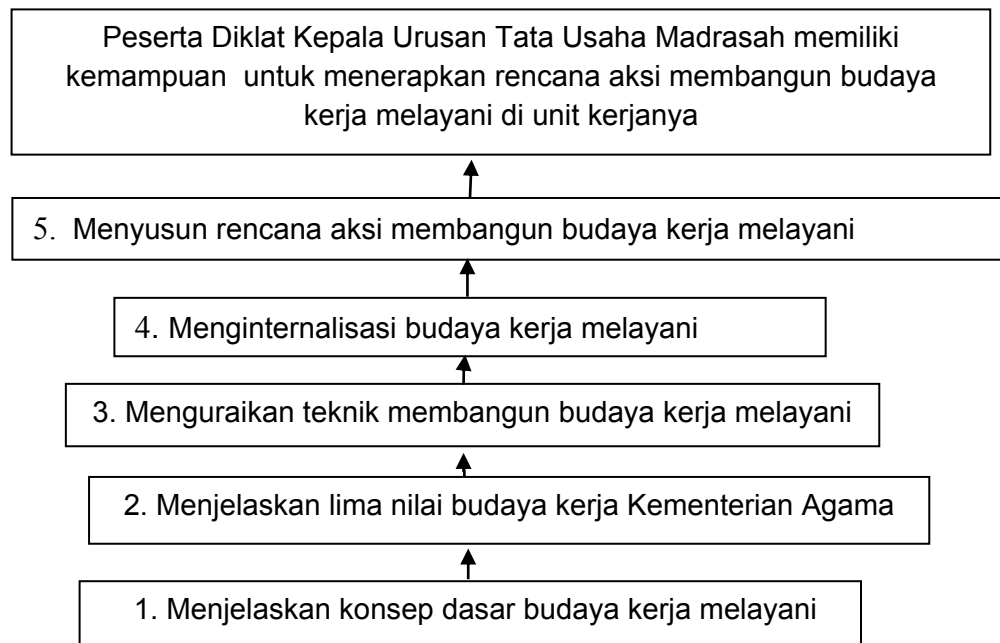
Setelah selesai mempelajari modul ini peserta diharapkan mampu menerapkan rencana aksi membangun budaya kerja melayani di tempat kerja.

2. Indikator Keberhasilan

Setelah selesai mengikuti pembelajaran, peserta diharapkan dapat:

- Menjelaskan konsep dasar budaya kerja melayani;
- Menjelaskan lima nilai budaya kerja Kementerian Agama;
- Menguraikan teknik membangun budaya kerja melayani;
- Menginternalisasi nilai budaya kerja melayani;
- Menyusun rencana aksi (*action plan*) membangun budaya kerja melayani.

3. Peta Hasil Belajar



D. Materi Pokok dan Submateri Pokok

Materi pokok dan submateri pokok yang dibahas dalam modul ini adalah:

1. Konsep dasar budaya kerja melayani
 - a. pengertian budaya kerja melayani,
 - b. tujuan dan manfaat, dan
 - c. karakteristik pelanggan.
2. Lima budaya kerja Kementerian Agama
 - a. Integritas,
 - b. Profesionalitas,
 - c. Inovasi,
 - d. tanggung jawab, dan
 - e. Keteladanan.
3. Teknik membangun budaya kerja melayani
 - a. Memahami karakteristik pelanggan;
 - b. Melakukan *building rapport* dalam pelayanan.
4. Internalisasi budaya kerja melayani
 - a. proses internalisasi
 - b. keteladanan dalam pelayanan
5. Penyusunan *Rencana Aksi (Action plan)*
 - a. rencana Aksi
 - b. langkah-langkah Penyusunan Rencana Aksi

BAB II

KONSEP DASAR BUDAYA KERJA MELAYANI

A. Indikator Keberhasilan

Setelah selesai mempelajari Bab 2 modul ini, peserta diharapkan dapat menjelaskan pengertian, tujuan dan manfaat budaya kerja melayani, serta mengetahui karakteristik pelanggan.

B. Uraian Materi

1. Pengertian Budaya Kerja Melayani

Budaya adalah sesuatu yang mengatur agar manusia dapat memahami bagaimana seharusnya bertindak, berbuat, menentukan sikap saat manusia berhubungan dengan orang lain. Budaya dalam bahasa latin adalah “*colere*” yang berarti mengolah atau mengerjakan.

Secara definisi menurut Koentjaraningrat (2005), budaya merupakan kompleksitas dari dunia ide, perilaku, dan fisik. Lebih lanjut dijelaskan tentang pengertian budaya atau kebudayaan adalah keseluruhan sistem gagasan, tindakan, dan hasil karya dari manusia dalam rangka berkehidupan bermasyarakat yang telah dijadikan sebagai milik dari manusia dengan cara belajar. menurut C. Kluckhohn (1952) ada lebih 160 definisi kebudayaan, di antaranya adalah suatu sistem mata pencaharian hidup, sistem teknologi dan peralatan, sistem pengetahuan, sistem kesenian, bahasa, religi, upacara keagamaan, dan sistem organisasi masyarakat. Andreas Eppink menambahkan bahwa budaya atau kebudayaan adalah sesuatu yang mengandung bentuk dari seluruh pengertian tentang nilai sosial, ilmu pengetahuan, norma sosial serta keseluruhan dari struktur sosial, religius dan lainnya, serta mengandung segala pernyataan intelektual dan artistik yang menjadi ciri khas dari suatu masyarakat (<http://id.wikipedia.org/wiki/Budaya>).

Ciri-ciri yang merupakan tanda bahwa sesuatu disebut sebagai budaya atau kebudayaan adalah:

- a. Budaya itu bukan bawaan, melainkan dipelajari;
- b. Budaya bisa disampaikan dari seseorang ke orang lain, dari suatu kelompok kepada kelompok lain, dan dari sebuah generasi ke generasi selanjutnya;
- c. Budaya meletakkan dirinya lewat simbol;
- d. Budaya memiliki sifat dinamis, suatu sistem yang akan terus berubah sepanjang waktu;
- e. Budaya bersifat selektif, yang merepresentasikan segala pola perilaku dari pengalaman manusia yang jumlahnya terbatas;
- f. Adanya berbagai macam unsur budaya yang saling berhubungan;
- g. Etnosentrik (menganggap bahwa budaya itu sendiri sebagai suatu yang terbaik atau standar untuk dapat menilai budaya lain).

Setelah pembahasan tentang budaya, marilah kita diskusikan tentang budaya kerja. Apakah budaya kerja?

Dalam Keputusan Menteri Pendayagunaan Nomor 04 Tahun 1991 tentang Pemasyarakatan Budaya Kerja disebutkan bahwa budaya kerja adalah pengelolaan administrasi pemerintah yang mencakup pengembangan, perencanaan, produksi, dan pelayanan suatu produk yang berkualitas dalam arti optimal, ekonomis, dan bermanfaat.

Selanjutnya dalam Keputusan Menteri Pendayagunaan Nomor 25 Tahun 2002 tentang Pedoman Pengembangan Budaya Kerja Aparatur Negara ditetapkan bahwa budaya kerja adalah sikap, perilaku individu dan kelompok aparatur negara yang didasari atas nilai-nilai yang diyakini kebenarannya dan telah menjadi sifat serta kebiasaan dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan sehari-hari.

Budaya kerja aparatur adalah sikap dan perilaku individu aparatur negara yang didasari atas nilai-nilai yang diyakini kebenarannya dan telah menjadi sifat serta kebiasaan dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan sehari-hari. Dengan demikian, budaya kerja adalah perwujudan dari gejala dalam lapisan kognisi individu yang

memengaruhi cara berpikir, memandang, merasa, dan berperilaku ketika para pegawai berinteraksi dengan lingkungannya, baik di dalam maupun di luar organisasi.

Setelah mengetahui tentang sejumlah definisi di atas marilah kita masuk ke wilayah yang terkait dengan budaya kerja melayani. Bagaimana memulai budaya kerja melayani di suatu unit kerja? Pada dasarnya setiap orang lebih suka dilayani daripada melayani budaya kerja melayani harus dimulai dari manajemen puncak karena sebagian besar pegawai harus benar-benar belajar untuk melayani dan mereka membutuhkan pembiasaan serta contoh dari pimpinan.

Bagaimana metode terbaik untuk membangun budaya kerja melayani? Pada dasarnya ada tiga metode yang dapat dilakukan:

- a. Pembiasaan (*conditioning*). Atasan dan pegawai berkumpul bersama untuk mendiskusikan dan menyusun *list* perilaku melayani apa saja yang ingin diterapkan dan perilaku apa saja yang ingin dihilangkan. Setelah itu, atasan dan pegawai berkumpul kembali untuk membuat program *reinforcement*, bisa dalam bentuk pemberian *reward* atau *punishment*.

Hal tersebut dilakukan dengan harapan semua perilaku yang diinginkan akan muncul dan semua perilaku yang tidak diinginkan akan hilang sehingga secara perlahan akan membentuk budaya kerja melayani. Dengan metode ini pada awalnya motivasi pegawai adalah ekstrinsik (berasal dari luar), setelah itu lama kelamaan pegawai akan menemukan *insight* yang akhirnya menjadi motivasi intrinsik;

- b. Contoh (*modelling*). Pastikan bahwa seluruh pimpinan memiliki konsep yang sama sehingga dapat memberikan contoh dalam keseharian pekerjaan mereka. Misalnya, setiap pimpinan harus mampu melayani setiap bawahan dengan baik sehingga dapat menjadi contoh dan sumber motivasi buat seluruh pegawai untuk membangun budaya kerja melayani;
- c. Kognitif (Pola Pikir). Setiap pegawai memiliki tingkat dan cara berpikir yang berbeda-beda. Karena itu, pimpinan harus memahami dan memberikan waktu untuk melakukan *coaching* secara konsisten. Dengan demikian, pegawai akan berubah jika pola pikir mereka berubah.

Membangun budaya kerja dipengaruhi seberapa banyak pegawai memberi kontribusi kepada tempat kerjanya, antara lain kuantitas output, kualitas output, jangka waktu output, kehadiran di tempat kerja, dan sikap kooperatif terhadap tempat kerja dan rekan kerja.

2. Tujuan dan Manfaat

Ketentuan Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974 jo 43 Tahun 1999 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian mengamanatkan bahwa Pegawai Negeri Sipil (PNS) selaku aparatur sipil negara bertugas memberikan pelayanan kepada masyarakat secara profesional.

Selaku pelayan masyarakat, PNS harus memberikan pelayanan yang terbaik atau prima kepada penerima pelayanan tanpa pandang bulu. Jadi, PNS berkewajiban memberikan pelayanan atau melayani, bukan minta dilayani.

Pelayanan merupakan suatu cara melayani, membantu menyiapkan atau mengurus keperluan seseorang atau sekelompok orang. Melayani adalah meladeni atau membantu mengurus keperluan atau kebutuhan seseorang, sejak diajukan permintaan sampai penyampaian atau penyerahannya. Melayani dapat juga diartikan menyambut atau menerima seseorang/sekelompok orang.

Apabila ASN dapat memberikan pelayanan secara profesional dan maksimal, pelayanan tersebut akan lebih terasa manfaatnya bagi upaya untuk meningkatkan kualitas pelayanan pemerintah kepada masyarakat sebagai pelanggan.

3. Karakteristik Pelanggan

Pernahkah Anda merasa sedikit terganggu saat ada anggota masyarakat yang datang kepada Anda dengan segudang pertanyaan yang harus Anda jawab dengan cepat? Atau mereka datang kepada Anda dan minta dilayani dengan cepat? Itulah beberapa contoh karakteristik pelanggan yang pasti akan dihadapi dalam pelaksanaan tugas Anda. Pada kesempatan ini akan dibahas karakteristik pelanggan lebih mendalam.

Ada tujuh karakteristik dari para pelanggan (<http://yea-indonesia.com/2013/07/30/6-tipe-konsumen-dan-cara-melayaninya/>) yang sebetulnya mereka itu sama saja, tak beda

seperti individu-individu yang unik seperti diri kita juga. Ketujuh karakteristik itu adalah:

- a. “*Common Person*”, karakteristik orang dengan tipe seperti ini adalah kecenderungan bertindak mandiri, cenderung religius, melakukan segalanya dengan sempurna, tidak banyak komplain di dalam melakukan aktivitasnya;
- b. “*Continuous Learner*”, karakteristik orang tipe seperti ini mempunyai kecenderungan senang hal-hal rinci, kesempurnaan, data dalam arti percaya pada data/bukti, dialog panjang;
- c. “*Critiques*”, karakteristik ini tidak berbeda seperti para politikus, banyak bicara, kalah hukumnya haram, dengan mudah mencuri ide orang lain, senang sebagai tokoh unggulan, gemar dipuji, dan bahkan berani memutarbalikkan fakta;
- d. “*Camper*”, kecenderungan tipe ini adalah menyenangi *status quo*/resisten terhadap perubahan, suasana masa depan suram, tidak berani mengambil keputusan, cenderung berpakaian lusuh;
- e. “*Climber*”, karakteristik ini selalu dinamis, mudah bergaul, banyak kawan, sumber keramaian, ekstrovert, senang hal-hal pribadi, tetapi terkadang sering ingkar janji sehingga dalam berkerja jarang tuntas;
- f. “*Crazy Artist*”, karakteristik ini dapat dibilang unik, selalu berimajinasi, introvert, berbicara datar, mudah tersinggung, tidak senang keramaian, menyendiri adalah sesuatu yang menyenangkan, dan berpakaianya pun terkadang cenderung ekstrim norak/rapi;
- g. “*Cash Registered*”, Karakteristik ini segala orientasinya diukur dengan uang, kecenderungan pamrih, tutur kata baik dan terstruktur, seorang negosiator ulung.

Dari ketujuh ciri pelanggan tersebut, sebagai seorang ASN, Anda diharapkan dapat memahami seluruh karakteristik pelanggan dan pada akhirnya dapat memberikan pelayanan sesuai dengan karakteristik tersebut. Untuk memahami bagaimana menyikapi ketujuh karakteristik tersebut, akan dibahas dalam Bab 4.

C. Latihan

Dalam kelompok Anda, buatlah list perilaku melayani apa saja yang diinginkan dan perilaku apa saja yang ingin dihilangkan. Setelah itu, buatlah program *reinforcement*, bisa dalam bentuk *reward* atau *punishment*.

D. Rangkuman

1. Budaya kerja adalah perwujudan dari gejala dalam lapisan kognisi individu yang memengaruhi cara berpikir, memandang, merasa, dan berperilaku ketika para pegawai berinteraksi dengan lingkungannya, baik di dalam maupun di luar organisasi.
2. Metode terbaik untuk membangun budaya kerja melayani:
 - a. pembiasaan (*conditioning*),
 - b. contoh (*modelling*), dan
 - c. kognitif (pola pikir).
3. Ada tujuh karakteristik pelanggan:
 - a. *common Person*,
 - b. *continuous Learner*,
 - c. *critiques*,
 - d. *camper*,
 - e. *climber*,
 - f. *crazy Artist*, dan
 - g. *cash Registered*.

E. Evaluasi Materi Pokok 1

1. Budaya secara definisi menurut Andreas Eppink merupakan...
 - a. Kompleksitas dari dunia ide, perilaku, dan fisik.
 - b. Keseluruhan sistem gagasan, tindakan, dan hasil karya dari manusia dalam rangka berkehidupan bermasyarakat yang telah dijadikan sebagai milik dari manusia dengan cara belajar.
 - c. Suatu sistem mata pencaharian hidup, sistem teknologi dan peralatan, sistem pengetahuan, sistem kesenian, bahasa, religi, upacara keagamaan dan sistem organisasi masyarakat.
 - d. Sesuatu yang mengandung bentuk dari seluruh pengertian tentang nilai sosial, ilmu pengetahuan, norma sosial serta keseluruhan dari struktur sosial, religius dan lainnya, serta mengandung segala pernyataan intelektual dan artistik yang menjadi ciri khas dari suatu masyarakat.
2. Ciri-ciri yang merupakan tanda bahwa sesuatu itu disebut sebagai budaya atau kebudayaan...
 - a. Budaya bisa disampaikan dari seseorang ke orang lain, dari suatu kelompok kepada kelompok lain, dan dari sebuah generasi ke generasi selanjutnya.
 - b. Budaya memiliki sifat yang tidak dinamis.
 - c. Budaya meletakkan dirinya lewat norma.
 - d. Adanya berbagai macam unsur budaya yang saling bertolak belakang.
3. Budaya kerja adalah sikap dan perilaku individu dan kelompok aparatur negara yang didasari atas nilai-nilai yang diyakini kebenarannya dan telah menjadi sifat serta kebiasaan dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan sehari-hari. Pernyataan ini tertuang dalam...
 - a. Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974 jo 43 Tahun 1999
 - b. Peraturan Pemerintah No. 101 Tahun 2000
 - c. Keputusan Menteri Pendayagunaan Nomor 04 Tahun 1991
 - d. Keputusan Menteri Pendayagunaan Nomor 25 Tahun 2002

4. Metode terbaik untuk membangun budaya kerja melayani.....
 - a. pembiasaan (*conditioning*)
 - b. pemahaman (*comprehension*)
 - c. penerapan (*application*)
 - d. penggunaan (*utilizing*)
5. Karakteristik pelanggan yang mempunyai kecenderungan senang hal-hal rinci, kesempurnaan, data dalam arti percaya pada data/bukti, dialog panjang.....
 - a. *critiques*;
 - b. *camper*;
 - c. *climber*;
 - d. *continuous Learner*.

F. Umpan Balik dan Tindak Lanjut

Cocokkanlah jawaban Anda dengan kunci jawaban evaluasi materi pokok 1 yang terdapat di bagian akhir modul ini. Hitunglah jawaban yang benar kemudian gunakan rumus berikut untuk mengetahui tingkat penguasaan Anda terhadap materi kegiatan belajar tersebut.

Tingkat penguasaan = $\frac{\text{Jumlah jawaban yang benar}}{\text{jumlah soal}} \times 100\%$

Arti tingkat penguasaan:

1. 91 % s.d. 100% = baik sekali
2. 81 % s.d. 90,00 % = baik
3. 71 % s.d. 80,99 % = cukup
4. 61 % s.d. 70,99 % = kurang

Apabila mencapai tingkat penguasaan 81% atau lebih, Anda dapat meneruskan dengan kegiatan belajar selanjutnya. Bagus! Jika masih di bawah 81%, Anda harus mengulangi materi kegiatan belajar tersebut, terutama bagian yang belum dikuasai.

BAB III

LIMA NILAI BUDAYA KERJA KEMENTERIAN AGAMA

A. Indikator Keberhasilan

Setelah selesai mempelajari Bab 3 modul ini, Anda diharapkan dapat menjelaskan lima nilai budaya kerja Kementerian Agama.

B. Uraian Materi

Kesadaran akan pentingnya memahami posisi dan peran atau tugas dan fungsi ASN/PNS perlu untuk dimunculkan. Yang perlu disadarkan kembali adalah membuka wawasan tentang posisi dan peran PNS sebagai pelayan masyarakat dan abdi negara, membentuk wawasan kebangsaan, kepribadian dan etika PNS serta memberikan pengetahuan dasar tentang sistem penyelenggaraan pemerintahan negara. Tugas dan fungsi ini harus dilaksanakan secara profesional, jujur, adil, dan merata, dalam penyelenggara tugas negara, pemerintahan dan pembangunan sebagai pelayan masyarakat. PNS harus netral dari pengaruh semua golongan dan partai politik, tidak diskriminatif dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat, tidak menuntut imbalan jasa/minta dibayar karena PNS sudah digaji sekalipun gaji itu sangat sedikit yang diperoleh. PNS dilarang menjadi anggota dan atau pengurus partai politik.

Dalam *mindset* seorang PNS harus terbersit kesadaran bahwa ia akan menjadi pelayan yang baik, artinya tidak menjadi pelayan nakal, tidak korup, tidak malas, tetapi harus amanah, jujur, taat dan rajin. Tidak boleh di dalam *mindset* seorang PNS terbersit keinginan bekerja jika ada uang honor. PNS adalah pelayan masyarakat yang harus melayani, bukan dilayani.

Menghadapi tantangan ke depan, aparatur pemerintah harus memiliki komitmen dan integritas tinggi untuk mengembangkan kemampuan diri secara individu maupun organisasi, harus mengembangkan kompetensi sikap, perilaku dan wawasan sebagai PNS - aparatur pemerintah, harus

mempunyai akhlak yang mulia, bermental baik, berwawasan luas serta kompeten dalam mengemban tugas-tugasnya.

PNS bukan masyarakat biasa, melainkan sudah menjadi aparatur pemerintah yang siap untuk menjalankan tugas-tugas pemerintahan; melaksanakan pembangunan dan membina kehidupan masyarakat agar masyarakat menjadi berkembang dan maju. Maju tidaknya sebuah masyarakat ada di tangan pegawai negeri yang bekerja dalam birokrasi pemerintahan. Masyarakat tidak akan maju bila PNS berpikir untuk diri sendiri, menjadi kaya, korup, tidak jujur, malas kerja, dan pikiran negatif lainnya. PNS hendaknya mengubah perannya sebagai penguasa (yang memerintah) menjadi pelayan yang melayani (*Governance*). Ubah sikap masa bodoh menjadi sikap peduli, sikap malas bekerja menjadi rajin dan tekun bekerja. Ubah sifat pasif menjadi sikap dinamis kreatif, dan inisiatif (tidak menunggu perintah). Perilaku PNS hendaknya menjalani perilaku hidup sederhana. Mengapa PNS harus hidup sederhana? Karena gaji PNS adalah penghasilan yang relatif paling kecil di antara penghasilan semua pegawai di berbagai negara termasuk pegawai swasta/perusahaan.

Secara konseptual, sesungguhnya bangsa Indonesia sudah memiliki budaya kerja dalam pengertian sebagai pola bagi tindakan. Dalam relasinya dengan dunia kerja, masyarakat sudah memiliki dasar-dasar untuk bekerja keras. Teks kerja keras tersebut dapat dilihat di dalam kaitannya dengan ajaran tentang pentingnya menjaga keseimbangan antara kehidupan duniawi dan ukhrowi. Seseorang tidak saja harus sepenuhnya mencari kebahagiaan di akhirat, tetapi juga harus mencari kebahagiaan di dalam kehidupan duniawi.

1. Integritas

Keberhasilan seseorang sangat dipengaruhi oleh kecerdasan spiritual. Kecerdasan spiritual adalah kemampuan seseorang untuk menangkap kehendak Tuhan dalam kehidupannya, apakah maksud yang baik dari sebuah peristiwa. Apakah itu peristiwa baik maupun peristiwa yang tidak baik. Makin cepat orang mengambil kesimpulan dari sebuah peristiwa makin cerdas secara spiritual. Kecerdasan spiritual ini disusun dan dibangun oleh berbagai aspek yaitu: integritas, karakter, dan nilai-nilai hidup.

Dimulai dari integritas. Integritas adalah bersikap atau berkata apa adanya. Kalau A ya A, kalau B ya B. Integritas adalah sikap yang ditunjukkan adanya persamaan antara perkataan dengan pikirannya. Orang yang punya integritas adalah orang yang bisa dipegang perkataannya, artinya dia menghargai perkataan dan perbuatannya.

Seperti diketahui bahwa anak terlahir sebenarnya sudah mempunyai integritas. Namun orang tuanya yang merusak integritas anak. Karena itu penting sekali bagaimana cara kita membangun integritas pada anak. Kita tidak perlu menanamkan integritas karena sudah ada pada diri si anak. Yang penting bagaimana kita memeliharanya karena sering justru orang tua melatih anak tidak punya integritas.

Seseorang berbagi cerita dan pengalaman di dunia internet saat beliau berkunjung ke Negeri Sakura, Jepang. Pengalaman menarik ini dimulai saat beliau naik taksi di Tokyo. Tanpa sengaja sopir taksi sudah melewati satu blok saat akan mengantarkan beliau ke hotel. Memang tampaknya tidak disengaja, dan berkali-kali pula sopir tersebut meminta maaf, sambil memutar kembali taksinya menuju tempat yang seharusnya.

Saat tiba di hotel, beliau membayar jumlah yang sesuai dengan argo, akan tetapi tindakan luar biasa yang dilakukan oleh sopir taksi ini adalah ia memotong 25% dari jumlah yang seharusnya sambil membungkuk minta maaf. Sebuah etos kerja yang sangat luar biasa. Mereka begitu menjaga sebuah kehormatan profesi.

Orang-orang yang merupakan sasaran dari konsep integritas adalah mereka yang kompeten, secara teliti dan handal berperilaku dengan cara yang etis dan dapat dipercaya dalam hubungan mereka dengan manajemen, rekan kerja, bawahan langsung, dan pihak luar. Deskripsi tentang tingkat kemahiran dan indikator perilaku dapat dilihat dalam uraian di bawah ini:

- a. Level 1, kategori dapat dipercaya, dengan indikator: bertingkah laku sesuai dengan perkataan, berkata sesuai dengan fakta, dikenal sebagai orang yang dapat dipercaya, melaksanakan peraturan dan kode etik organisasi;
- b. Level 2, sebagai sumber informasi yang dapat dipercaya, dengan indikator: memberikan informasi yang dapat dipercaya

kebenarannya dengan cara yang pantas, tidak menjanjikan sesuatu yang tidak dapat atau tidak boleh diberikannya;

- c. Level 3, konsisten menerapkan norma-norma yang ada dengan indikator: menetapkan norma-norma secara konsisten dalam setiap situasi, bertindak sesuai etika dalam pekerjaan dan hubungan dengan orang lain;
- d. Level 4, bertindak sesuai kode etik dan prinsip moral yang tinggi, dengan indikator: mendukung dan menerapkan prinsip moral dan standar etika yang tinggi, serta berani menanggung konsekuensinya, mengajak orang lain untuk bertindak sesuai etika dan kode etik, berani melakukan koreksi atau mengambil tindakan atas penyimpangan kode etik/nilai-nilai yang dilakukan oleh orang lain, meskipun ada risiko. (*Sumber: Kamus Kompetensi Kementerian Keuangan RI*).

2. Profesionalitas

Kata profesionalitas berasal dari kata profesi. Profesi adalah pekerjaan yang dilakukan sebagai kegiatan pokok untuk menghasilkan nafkah hidup dan yang mengandalkan suatu keahlian. Dengan demikian, seorang profesional yang mempunyai profesi dalam pengertian tersebut adalah orang yang melakukan suatu pekerjaan purnawaktu dan hidup dari pekerjaan itu dengan mengandalkan keahlian yang tinggi. Seorang profesional adalah seseorang yang hidup dengan mempraktikkan suatu keahlian tertentu atau dengan terlibat dalam suatu kegiatan tertentu yang menuntut keahlian, sementara orang lain melakukan hal yang sama sebagai sekadar hobi, untuk senang-senang atau untuk mengisi waktu luang (Burhanudin Salam, 2002). Di dalam Peraturan Pemerintah No. 101 Tahun 2000 tentang Diklat Jabatan Pegawai Negeri Sipil, disebutkan ada 9 prinsip dari konsep *Good Governance* (kepemerintahan yang baik), salah satunya yaitu profesionalitas.

Dari uraian di atas, ada beberapa indikator yang dapat meningkatkan profesionalitas pegawai yaitu:

- a. kemampuan menggunakan pengalaman;
- b. kemampuan menghargai waktu;
- c. kemampuan untuk bekerja dengan daya saing, daya banding dan daya juang;
- d. memiliki keahlian khusus dan ketrampilan teknis;
- e. kemampuan untuk bekerja kreatif dan inovatif;
- f. kemampuan untuk menghasilkan produk dan berkualitas;
- g. siap bekerja sama dalam sebuah *team work*;
- h. mampu menyelesaikan konflik dengan cantik.

Sebutan atau predikat profesional juga menunjukkan bahwa orang yang menamakan dirinya seorang profesional haruslah memiliki keahlian dan keterampilan, pengetahuan yang lebih tinggi bobotnya daripada seorang amatir. Menurut *Kamus Besar Bahasa Indonesia* (2007) arti profesionalitas yaitu bersangkutan dengan profesi; memerlukan kepandaian khusus untuk menjalankannya. Profesionalitas erat kaitannya dengan *profesionalisme* yang berhubungan dengan istilah profesi dan profesional. Profesi berasal dari kata “*profession*” yang berarti “mampu atau ahli dalam suatu pekerjaan. Profesionalisme terkait dengan sikap atau perilaku seseorang sehubungan dengan profesi yang dimilikinya. Masih dalam *Kamus Besar Bahasa Indonesia* (2007) dinyatakan bahwa profesionalisme berarti mutu, kualitas dan tindak-tanduk yang merupakan ciri suatu profesi atau orang yang profesional. Sementara itu, Muhibin Syah (2000) mengungkapkan bahwa profesionalisme dapat dipahami sebagai kualitas dan tindak-tanduk khusus yang merupakan ciri orang profesional. Hal ini dapat diasumsikan bahwa yang harus dipertanggungjawabkan oleh orang yang profesional itu adalah mutu dari kinerjanya. Dari definisi profesionalitas di atas, dapat ditarik kesimpulan bahwa profesionalitas merupakan suatu kemampuan untuk bertindak secara profesional.

Menurut Sanusi, et. al dalam Soetjipto (2000) bahwa ciri-ciri utama suatu profesi itu antara lain suatu jabatan yang memiliki fungsi dan signifikansi sosial yang menentukan (krusial) dan jabatan yang menuntut keterampilan/keahlian tertentu. Selain itu, dalam

memberikan layanan kepada masyarakat anggota profesi itu berpegang teguh pada kode etik yang timbul yang dikontrol oleh organisasi profesi.

Pekerjaan yang bersifat profesional adalah pekerjaan yang hanya dapat dilakukan oleh mereka yang khusus dipersiapkan untuk itu dan bukan pekerjaan yang dilakukan oleh mereka karena tidak memperoleh pekerjaan yang lain.

Menurut Affandi (2002), dalam *The Little Life Gallery Blog*, ada empat ciri yang bisa ditenggarai sebagai petunjuk atau indikator untuk melihat tingkat profesionalitas seseorang yaitu:

- a. Penguasaan ilmu pengetahuan seseorang di bidang tertentu, dan ketekunan mengikuti perkembangan ilmu yang dikuasai;
- b. Kemampuan seseorang dalam menerapkan ilmu yang dikuasai, khususnya yang berguna bagi kepentingan sesama;
- c. Ketaatan dalam melaksanakan dan menjunjung tinggi etika keilmuan, serta kemampuannya untuk memahami dan menghormati nilai-nilai sosial yang berlaku dalam lingkungannya;
- d. Besarnya rasa tanggung jawab terhadap Tuhan, bangsa dan negara, masyarakat, keluarga serta diri sendiri atas segala tindak lanjut dan perilaku dalam mengemban tugas berkaitan dengan penugasan penerapan bidang ilmu yang dimiliki.

Dari apa yang dijelaskan oleh Burhanudin Salam, Sanusi dan Affandi di atas dapat disimpulkan bahwa seorang PNS seyogyanya menjunjung tinggi profesionalitas kerja. Salah satu alasannya karena sebagai aparatur PNS memiliki fungsi dan signifikansi sosial yang menentukan (krusial). Betapa tidak, berjalannya diklat sebagai sarana pembelajaran bagi peserta diklat akan sangat terbantu dengan adanya penyelenggara diklat. Para peserta mengharapkan diklat yang mereka ikuti akan memberikan hasil dan manfaat yang signifikan dengan kesenjangan kompetensi yang dirasakan.

Dengan demikian profesionalitas dalam pelayanan dapat diberi pengertian sebagai: “Kemampuan untuk memberikan pelayanan dengan dukungan pengetahuan, keterampilan dan sikap yang sesuai

dengan persyaratan dalam suatu jabatan dengan sikap dan perilaku yang dilandasi oleh nilai-nilai etika dan moral”.

3. Inovasi

Inovasi secara umum dipahami dalam konteks perubahan perilaku. Inovasi biasanya erat kaitannya dengan lingkungan yang berkarakteristik dinamis dan berkembang. Pengertian inovasi sendiri sangat beragam dan dari banyak perspektif. Dalam kamus *New Oxford American* disebutkan bahwa inovasi adalah membuat perubahan pada suatu hal yang sudah ada, terutama dengan memperkenalkan metode-metode baru. Menurut Rogers, salah satu penulis buku inovasi terkemuka, menjelaskan inovasi adalah sebuah ide, praktek, atau objek yang dianggap baru oleh individu. Steven P. Robbins dan Timothy A. Judge menyebutkan bahwa inovasi merupakan sebuah gagasan baru yang dijalankan untuk memprakarsai atau memperbaiki suatu produk, proses atau layanan. Dalam prosesnya, penerapan kemampuan berinovasi menurut Kuratko (1955) ada empat jenis inovasi, yaitu penemuan (inovasi), pengembangan (eksistensi), penggandaan (duplikasi), dan penggabungan atau pengkombinasian (sintesis).

Dalam bekerja dituntut untuk juga melakukan sesuatu yang inovatif. Bekerja secara inovatif artinya selain bekerja sesuai prosedur yang benar yang berlaku, selalu memikirkan dan mencari cara-cara baru yang lebih hemat, efektif, dan efisien. Bekerja secara inovatif juga berarti di dalam bekerja selalu memikirkan dan menciptakan alat, regulasi, sistem yang lebih baik dari waktu ke waktu.

Jika dipersentasekan, bekerja secara inovatif artinya 70% dari waktu dan tenaga yang dimiliki digunakan untuk melaksanakan pekerjaan saat ini dengan baik, sedangkan sisanya yang 30% digunakan untuk untuk meng-**create** hal, cara, sistem, mekanisme yang baru yang efektif dan efisien, sehingga menghasilkan temuan (inovasi). Menteri Agama, Lukman Hakim Saifudin, pernah mengatakan dalam kegiatan pembinaan kepada peserta diklat bahwa aparatur birokrasi bukanlah mesin. Oleh karena itu, aparatur Kementerian Agama dituntut untuk terus berinovasi dan

tidak terjebak pada rutinitas. “Kita bukan menjalankan rutinitas yang terbelenggu, yang terbenam dan terjebak kepada rutinitas sehingga kita tidak ada bedanya seperti mesin dari hari ke hari melakukan hal yang sama tanpa kita tahu makna dari apa yang kita lakukan.” tegas beliau.

4. Tanggung jawab

Selain profesional PNS juga dituntut untuk bekerja dengan amanah dan tanggung jawab. Merupakan suatu kesalahan jika kita berpikir bahwa uang adalah aset terbesar dalam kehidupan ini. Sebenarnya aset yang paling besar adalah amanah atau kepercayaan. Dengan dasar kepercayaan seseorang dapat membeli dan dapat memiliki apa saja. Kepercayaan merupakan suatu aset berharga yang dapat membeli dan lebih berharga daripada uang.

Secara leksikal, amanah adalah sesuatu yang dipercayakan (dititipkan) kepada orang lain (*Kamus Besar Bahasa Indonesia*, 2007). Amanah secara etimologis (pendekatan kebahasaan/*lughawi*) dari bahasa Arab dalam bentuk *mashdar* dari (*amina- amanatan*) yang berarti *jujur* atau *dapat dipercaya*, sedangkan dalam bahasa Indonesia amanah berarti *pesan, perintah, keterangan* atau *wejangnan*.

Amanah menurut Ahmad Musthafa Al-Maraghi (1993) adalah sesuatu yang harus dipelihara dan dijaga agar sampai kepada yang berhak memilikinya, sedangkan menurut Abu Hafbl (2007) amanah adalah suatu pesan, wasiat atau titipan yang harus disampaikan dan dilaksanakan dengan baik. Tentunya tidak semua pesan atau amanah harus dilaksanakan, melainkan hanya amanah yang mendatangkan kebaikan dan perdamaian. Jika seseorang baik pejabat maupun pegawai tidak melaksanakan suatu amanah, orang itu berarti telah mengingkari janji. Islam mewajibkan amanah harus dilaksanakan. Jika dipercaya orang lain, kepercayaan itu harus dipertahankan dengan tidak mengkhianati dan mengabaikan amanah. Berapa banyak orang yang tidak dipercaya lagi karena ia tidak menjaga kepercayaan yang diberikan kepadanya.

Amanah mempunyai akar kata yang sama dengan kata *iman* dan *aman*, sehingga *mu'min* berarti *yang beriman, yang mendatangkan*

keamanan, juga yang memberi dan menerima amanah. Orang yang beriman disebut juga *al-mu'min*, karena orang yang beriman menerima rasa *aman, iman dan amanah*. Bila orang tidak menjalankan amanah berarti tidak beriman dan tidak akan memberikan rasa aman baik untuk dirinya dan sesama masyarakat lingkungan sosialnya. Dalam sebuah hadis dinyatakan “*Tidak ada iman bagi orang yang tidak berlaku amanah*”.

Bila seorang pribadi menerima tugas baik itu tugas bekerja atau memimpin, ia harus berani memikul tanggung jawab bagi setiap tingkah lakunya, sehubungan dengan tugas-tugas dan peranan yang harus dilakukan. Menerima tanggung jawab kepemimpinan mengandung risiko menerima sanksi tertentu bila ia tidak mampu mencapai hasil yang diharapkan. Kebanyakan pemimpin merasakan bahwa peranan sebagai pemimpin itu mengandung banyak tekanan dan tuntutan.

Terutama penggunaan waktu, usaha dan pengetahuan dibutuhkan untuk melaksanakan tugas secara efektif. Tugas-tugas ini menuntut energi yang banyak sekali. Karena peranan kepemimpinan itu harus memenuhi persyaratan-persyaratan yang cukup berat maka diharapkan agar orang-orang yang diserahi jabatan itu benar-benar menghendaki peranannya dan sanggup menerima tanggung jawab. Menurut O. Jeff Harris (dalam Kartini Kartono 2006), orang-orang yang perlu dipilih sebagai kandidat atau calon pemimpin adalah mereka yang memiliki kualifikasi, salah satunya adalah memiliki kemauan untuk memikul tanggung jawab.

Tanggung jawab itu dapat dipelajari. Setiap orang dapat melatih, memupuk, dan mengembangkan tanggung jawab itu dalam dirinya sehingga sudah terbiasa, tahu bertanggung jawab atas segala perbuatan dan dapat bertanggung jawab/mempertanggungjawabkan tugas/amanah yang diberikan kepadanya. Latihan bertanggung jawab itu dapat dimulai pada diri sendiri. Misalnya menjaga kehormatan diri, menjaga nama baik, jangan sampai ternoda disebabkan oleh perbuatan sendiri. Tanggung jawab itu menuntut supaya setiap orang dapat menunaikan tugas dan kewajiban yang diserahkan kepadanya dengan sebaik-baiknya.

Tanggung jawab menurut *Kamus Besar Bahasa Indonesia* (2007) adalah keadaan wajib menanggung segala sesuatunya (kalau terjadi

apa-apa boleh dituntut, dipersalahkan, diperkarakan, atau sebagainya). Menurut Leonita Monika (2012) tanggung jawab adalah menanggung apa yang telah kita lakukan atau apa yang telah dipercayakan kepada kita. Misalnya, seorang pegawai yang diberi PR pekerjaan, berarti pegawai itu dipercaya bisa melakukan tanggung jawab tersebut yaitu mengerjakan PR pekerjaan.

Tanggung jawab sangat penting dalam kehidupan kita, apalagi tanggung jawab itu bisa mengakibatkan kehilangan kepercayaan. Misalnya, kita diberi suatu tanggung jawab merenovasi ruang dapur oleh orangtua kita, tetapi kita tidak melakukannya, misalnya katakanlah karena keasyikan bermain *game* atau ngobrol sana-sini; tentu orangtua kita akan kecewa sekali karena orangtua sudah mempercayakan tanggung jawab tersebut kepada kita, akan tetapi kita mengulangi kelalaian tersebut akhirnya orangtua kita tidak lagi mempercayai kita.

Tanggung jawab juga bisa membuktikan bahwa kita tidak takut dan pengecut. Tanggung jawab membuktikan bahwa kita berani menghadapi kenyataan. Contohnya, kita diberi suatu tanggung jawab, tetapi kita tidak melakukannya, karena takut dimarahi kita berbohong. Itu artinya kita sudah melakukan dua hal, yaitu takut dan pengecut, dan tidak berani menghadapi kenyataan tersebut.

Tanggung jawab adalah berkewajiban menanggung dan memikul segala sesuatunya serta menanggung akibatnya. Di samping itu, tanggung jawab adalah kesadaran manusia akan tingkah laku atau perbuatannya yang disengaja maupun yang tidak disengaja.

Tanggung jawab adalah ciri manusia yang beradab. Manusia merasa bertanggung jawab karena ia menyadari akibat baik atau buruk perbuatannya itu, dan menyadari pula bahwa pihak lain memerlukan pengadilan atau pengorbanan.

Menurut H.D. Iriyanto (2015), tanggung jawab adalah ketika kita melakukan apa yang harus kita lakukan, menyelesaikan apa yang harus kita selesaikan, dan membereskan apa yang harus kita bereskan. Tanggung jawab adalah komitmen kita dalam bertindak, yang dilanjutkan dengan melaksanakan tindakan tersebut, dan mengakui bahwa kitalah yang harus melakukan tindakan tersebut.

Manusia bertanggungjawab terhadap tindakan mereka. Manusia menanggung akibat dari perbuatannya dan mengukurnya pada berbagai norma. Di antaranya adalah nurani sendiri, standar nilai setiap pribadi. Norma-norma nilai ini dapat dibentuk dengan berbagai macam cara. Bahkan, Nabi Muhammad SAW sudah mengingatkan umatnya dalam sebuah hadis yang artinya sebagai berikut ini: Ibnu Umar r.a berkata: “Saya telah mendengar Rasulullah SAW bersabda: “Setiap orang adalah pemimpin dan akan diminta pertanggungjawaban atas kepemimpinannya”. Seorang kepala negara akan diminta pertanggungjawaban perihal rakyat yang dipimpinnya. Seorang suami akan ditanya perihal keluarga yang dipimpinnya. Seorang isteri yang memelihara rumah tangga suaminya akan ditanya perihal tanggungjawab dan tugasnya. Bahkan seorang pembantu/pekerja rumah tangga yang bertugas memelihara barang milik majikannya juga akan ditanya dari hal yang dipimpinnya. Dan kamu sekalian pemimpin dan akan ditanya (diminta pertanggungjawaban) dari hal-hal yang dipimpinnya. (Hadits diriwayatkan oleh Buchari dan Muslim).

Kehidupan bersama antarmanusia membentuk norma selanjutnya, yakni aturan-aturan, hukum-hukum yang dibutuhkan suatu masyarakat tertentu. Dalam negara-negara modern aturan-aturan atau hukum-hukum tersebut termaktub dalam sebuah sistem hukum dan sama bagi semua warga. Apabila aturan-aturan ini dilanggar, yang bersangkutan harus memperoleh hukuman atau sanksi. Pengadilan dapat menghukum sikap yang bersalah (pelanggaran) berdasarkan KUHP. Dengan demikian, tanggung jawab merupakan kewajiban seseorang dalam bertindak dan menerima konsekuensi atas apa yang dilakukannya tersebut.

5. Keteladanan

Pembentukan pribadi seseorang dipengaruhi oleh faktor keteladanan. Secara sederhana keteladanan memerlukan penilaian bahwa perilaku tersebut baik sebelum memutuskan untuk melakukan hal yang sama. Sebuah proses meniru dan mengikuti selalu terjadi pada diri manusia. Binatang pun belajar dari induk mereka dengan cara melihat lantas menirukan. Seluruh makhluk hidup di dunia selalu belajar dengan cara meniru,

kenyataan-kenyataan di atas menjelaskan dengan sangat tegas akan pentingnya keteladanan dalam hidup.

Karena setiap orang punya tabiat meniru, pihak-pihak yang dimungkinkan akan ditiru semestinya selalu tampil sebagai teladan yang baik sehingga mereka yang meniru mendapatkan contoh yang baik untuk ditiru. Tabiat meniru ini, bahkan akan memberi kontribusi yang besar bagi hampir seluruh kepribadian seseorang. Banyak pihak yang semestinya memberikan figur teladan yang baik, seperti contoh seorang kepala keluarga menjadi figur teladan bagi anak dan isterinya. Semua pemikiran, ucapan dan tindakan yang dilakukan akan menjadi fokus perhatian anggota keluarganya.

Persepsi tentang keteladanan diasumsikan bahwa tidak semua sikap dan perilaku perlu dikomunikasikan secara verbal, apalagi disertai indoktrinasi kaku. Dalam birokrasi, keteladanan menuntut adanya integritas diri aparatur negara melalui sikap dan perilaku terpuji. Sebagaimana tertera dalam Undang-Undang Aparatur Sipil Negara (ASN) Nomor 5 Tahun 2014 bahwa salah satu kewajiban ASN adalah menunjukkan integritas dan keteladanan.

Albert Bandura (1977) mengemukakan, orang bertindak dalam cara tertentu:

- a. Sebagian besar yang dipelajari manusia terjadi melalui peniruan (*imitation*) dan penyajian contoh perilaku (*modeling*);
- b. Individu belajar mengubah perilaku sendiri melalui penyaksian cara orang dan sekelompok orang yang memberi reaksi atau merespon stimulus tertentu;
- c. Individu dapat mempelajari respon-respon baru dengan cara mengamati perilaku (contoh) dari orang lain.

Berikut ini merupakan beberapa nilai yang seyogyanya dimiliki seorang aparatur dalam melaksanakan tugasnya dan juga saat bersosialisasi di lingkungan masyarakat.

- a. Berakhlak mulia, mengembangkan budaya dan tradisi akhlak mulia bagi rekan kerja atau lingkungan sekitarnya;
- b. Melaksanakan tugas dan fungsi dengan penuh kejujuran, ketulusan, komitmen, dan integritas;

- c. Bersikap terbuka dalam melaksanakan tugas dan fungsi;
- d. Mengendalikan diri dalam menghadapi masalah dan tantangan;
- e. Berpartisipasi dalam kegiatan sosial kemasyarakatan;
- f. Tanggap dan peduli terhadap kepentingan orang lain atau kelompok lain.

C. Latihan

1. Diskusikan dengan salah seorang rekan Anda sepuluh karakter yang disukai dalam dunia kerja. Susunlah mulai dari karakter yang paling disukai
2. Diskusikan dengan salah seorang rekan Anda sepuluh karakter yang tidak disukai dalam dunia kerja. Susunlah mulai dari karakter yang paling tidak disukai
3. Diskusikan maksud pernyataan tidak semua sikap dan perilaku perlu dikomunikasikan secara verbal, apalagi disertai indoktrinasi kaku.

D. Rangkuman

1. Integritas adalah sikap yang ditunjukkan adanya persamaan antara perkataan dengan pikirannya.
2. Profesionalitas dalam pelayanan dapat diberi pengertian sebagai: “Kemampuan untuk memberikan pelayanan dengan dukungan pengetahuan, keterampilan dan sikap yang sesuai dengan persyaratan dalam suatu jabatan dengan sikap dan perilaku yang dilandasi oleh nilai-nilai etika dan moral”.
3. Bekerja secara inovatif artinya selain bekerja sesuai prosedur yang benar yang berlaku, selalu memikirkan dan mencari cara-cara baru yang lebih hemat, efektif, dan efisien. Bekerja secara inovatif juga berarti di dalam bekerja selalu memikirkan dan menciptakan alat, regulasi, sistem yang lebih baik dari waktu ke waktu.

4. Tanggung jawab merupakan kewajiban seseorang dalam bertindak dan menerima konsekuensi atas apa yang dilakukannya tersebut.
5. Karena setiap orang punya tabiat meniru, pihak-pihak yang dimungkinkan akan ditiru semestinya selalu tampil sebagai teladan yang baik sehingga mereka yang meniru mendapatkan contoh yang baik untuk ditiru. Tabiat meniru ini, bahkan akan memberi kontribusi yang besar bagi hampir seluruh kepribadian seseorang.

E. Evaluasi Materi Pokok 2

1. Pengertian Integritas dapat diartikan sebagai berikut...
 - a. Sikap yang teguh mempertahankan prinsip yang melekat pada diri sendiri sebagai bentuk moral bukan sekedar bicara saja.
 - b. Sikap yang perlu dimiliki setiap orang.
 - c. Perilaku yang hebat dan luar biasa.
 - d. Sikap dan perilaku yang bermoral.
2. Menurut Albert Bandura, sebagian besar yang dipelajari manusia terjadi melalui...
 - a. pengembangan
 - b. adaptasi
 - c. *peniruan*
 - d. peningkatan
3. Budiman menyadari bahwa kantor tempat ia bekerja memiliki jam kerja dan rambu-rambu kerja yang menjadi tujuan organisasi atau manajemen. Hal penting yang harus Budiman lakukan adalah...
 - a. menyapa teman dan atasan
 - b. disiplin datang dan pulang kerja
 - c. menyesuaikan diri dengan suasana kerja
 - d. membersihkan meja kerja

4. Dalam Undang-Undang RI No. 5 Tahun 2014 disebutkan Pegawai ASN bertugas seperti tertera di bawah ini, *kecuali* ...
 - a. Melaksanakan kebijakan publik yang dibuat oleh Pejabat Pembina Kepegawaian sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan;
 - b. Memberikan pelayanan publik yang profesional dan berkualitas;
 - c. Mempererat persatuan dan kesatuan Negara Kesatuan Republik Indonesia.
 - d. Mengevaluasi pekerjaan dengan professional dan akuntabel
5. Apa pengertian sederhana tentang profesional...
 - a. Bersangkutan dengan profesi; memerlukan kepandaian khusus untuk menjalankannya.
 - b. Bekerja dengan sungguh-sungguh.
 - c. Bekerja sesuai dengan kemampuan dan keahlian.
 - d. Semua pernyataan di atas benar.

F. Umpan Balik dan Tindak Lanjut

Cocokkanlah jawaban Anda dengan kunci jawaban evaluasi materi pokok 2 yang terdapat di bagian akhir modul ini. Hitunglah jawaban yang benar kemudian gunakan rumus berikut untuk mengetahui tingkat penguasaan Anda terhadap materi kegiatan belajar tersebut.

$$\text{Tingkat penguasaan} = \frac{\text{Jumlah jawaban yang benar}}{\text{jumlah soal}} \times 100\%$$

Arti tingkat penguasaan:

1. 91 % s.d. 100% = baik sekali
2. 81 % s.d. 90,00 % = baik
3. 71 % s.d. 80,99 % = cukup
4. 61 % s.d. 70,99 % = kurang

Apabila mencapai tingkat penguasaan 81% atau lebih, Anda dapat meneruskan dengan kegiatan belajar selanjutnya. Bagus! Jika masih di bawah 81%, Anda harus mengulangi materi kegiatan belajar tersebut, terutama bagian yang belum dikuasai.

BAB IV

TEKNIK MEMBANGUN BUDAYA KERJA MELAYANI

A. Indikator Keberhasilan

Setelah selesai mempelajari Bab 4 modul ini peserta diharapkan dapat menguraikan teknik membangun budaya kerja melayani.

B. Uraian Materi

Dalam membangun budaya kerja melayani, seorang kepala urusan tata usaha madrasah harus memahami sendi-sendi pelayanan terhadap pelanggan atau masyarakat:

1. Kesederhanaan, pelayanan diberikan dengan mudah, lancar, cepat dan tidak berbelit-belit;
2. Kejelasan dan kepastian, menyangkut:
 - a. prosedur/tata cara pelayanan,
 - b. persyaratan pelayanan umum, baik teknis maupun administratif,
 - c. rincian biaya dan tata cara pembayaran,
 - d. jadwal waktu penyelesaian pelayanan, dan
 - e. hak dan kewajiban penerima pelayanan umum berdasarkan bukti kelengkapannya sebagai alat untuk memastikan pemrosesan pelayanan,
3. Keamanan dan kenyamanan, pelayanan diberikan dengan keramahan, sopan santun dan kondisi ruangan yang aman dan nyaman;
4. Keterbukaan, segala hal yang terkait dengan proses pelayanan wajib diinformasikan secara terbuka agar mudah dipahami oleh pengguna layanan.

Pelanggan merupakan kunci penting dalam suatu organisasi pelayanan, bahkan suatu organisasi penyedia jasa pelayanan didirikan karena adanya kepentingan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan.

Dengan kata lain pelanggan merupakan orang yang tidak tergantung kepada kita, akan tetapi justru kita yang bergantung kepada pelanggan.

1. Memahami Karakteristik pelanggan

Untuk instansi yang memiliki pelanggan eksternal dan internal, jenis pelayanan dibedakan menjadi:

- a. Pelayanan eksternal: kegiatan pelayanan bagi masyarakat di luar instansi;
- b. Pelayanan internal: kegiatan pelayanan bagi masyarakat yang ada di dalam instansi.

Dalam pelayanan tata usaha madrasah, pelayanan eksternal adalah para siswa, orang tua atau wali siswa, dan masyarakat luar. Sedangkan pelayanan internal adalah para guru, karyawan, dan tenaga kependidikan madrasah lainnya.

Pelanggan eksternal juga dapat diartikan:

- a. Penggunaan jasa yang melakukan lebih dari satu kali;
- b. Seseorang/instansi yang menjalin hubungan baik dalam bidang kegiatan dengan pihak lain;
- c. Mitra yang telah sekian lama menjalin kerja sama;
- d. Bagian yang sangat penting dari lingkup tugas kita;
- e. Orang-orang yang datang kepada kita dengan maksud, tujuan dan harapan tertentu untuk mendapatkan sesuatu yang diinginkan.

Pada Bab 2, Anda telah mendiskusikan tujuh karakteristik pelanggan. Kini kita akan melanjutkan dengan mendiskusikan bagaimana cara memahami ketujuh karakteristik pelanggan tersebut.

- a. “*Common Person*”, karakteristik orang dengan tipe seperti ini adalah kecenderungan bertindak mandiri, cenderung religius, melakukan segalanya dengan sempurna, tidak banyak komplain di dalam melakukan aktivitasnya. Menghadapi pelanggan

seperti ini gunakan logika karena logika baginya adalah merupakan dasar pengambilan keputusan.

- b. “*Continuous Learner*”, karakteristik orang tipe seperti mempunyai kecenderungan senang hal-hal rinci, kesempurnaan, percaya pada data/bukti, dialog panjang. Untuk mengatasi pelanggan dengan tipe seperti di atas, pendekatan rasional dan dukungan fakta serta manfaat langsung yang ingin diperoleh.
- c. “*Critiques*”, karakteristik ini tidak berbeda seperti para politikus, banyak bicara, kalah hukumnya haram, dengan mudah mencuri ide orang lain, senang sebagai tokoh unggulan, gemar dipuji, dan bahkan berani memutarbalikkan fakta. Berhadapan dengan tipe seperti ini perlu ekstrakerja keras, dan harus pandai mengambil hati, pujian adalah senjata ampuh buatnya.
- d. “*Camper*”, kecenderungan tipe adalah menyenangi *status quo*/resisten terhadap perubahan, suasana masa depan suram, tidak berani mengambil keputusan, cenderung berpakaian lusuh. Berhadapan dengan pelanggan tipe seperti ini kita perlu sabar untuk meyakinkan, berikan contoh orang lain yang juga berhasil serta membantunya mengambil keputusan.
- e. “*Climber*”, karakteristik ini selalu dinamis, mudah bergaul, banyak kawan, sumber keramaian, ekstrovert, senang hal-hal pribadi, namun terkadang sering ingkar janji, sehingga dalam bekerja jarang tuntas. Berhadapan dengan pelanggan tipe ini harus selalu dipegang, komunikasi perlu intensif, pendekatan dengan cara merangsang emosinya adalah paling mujarab.
- f. “*Crazy Artist*”, karakteristik ini dapat terbilang unik, selalu berimajinasi, introvert, berbicara datar, mudah tersinggung, tidak senang keramaian, menyendiri adalah sesuatu yang menyenangkan, dan berpakaianya pun terkadang cenderung ekstrim norak/rapi. Mengatasi pelanggan tipe ini jangan sekali-kali membuatnya tersinggung, perlu sabar, bahasa visual adalah lebih mudah dicerna dari pada verbal.
- g. “*Cash Registered*”, karakteristik ini segala orientasinya diukur dengan uang, kecenderungan pamrih, tutur kata baik dan terstruktur, seorang negosiator ulung. Mengatasi pelanggan

kategori di atas perlu ekstrapolasi, berikan yang terbaik padanya, karena ia senang sesuatu yang memberikan popularitas.

Berdasarkan hasil pengamatan dalam dunia usaha, ternyata di atas 95% harapan para tenaga penjual agar dapat menjual produknya sangat mengandalkan dari kekuatan sumber daya internal, seperti: kualitas produk, dukungan promosi, diskon yang lebih baik, pembayaran lebih longgar, dan iklan yang gencar. Padahal dua komponen penting utama lainnya justru hanya disadari oleh 5% para tenaga penjual, kedua komponen tadi yaitu: keterampilan menjual dan mengenal karakteristik pelanggan secara jitu.

Mengenal karakteristik pelanggan merupakan suatu yang penting untuk dipahami dan dikuasai karena dengan begitu ASN dapat mempersiapkan diri untuk melayani mereka dengan baik sesuai dengan karakteristik masing-masing. Ada pepatah yang mengatakan bahwa pelanggan itu adalah raja. Secara umum memang jika kita ingin menunjukkan bahwa kita telah menjalankan tugas sebagai ASN dengan baik dalam melayani masyarakat maka kita harus memperlakukan pelanggan dengan baik bagaikan raja karena tuntutan masyarakat terhadap pelayanan ASN semakin tinggi mengingat ASN adalah abdi masyarakat.

2. Melakukan *building rapport* dalam pelayanan

Pernahkah dalam keseharian baru saja berkenalan dengan seseorang, dan tiba-tiba sudah merasa akrab, merasa cocok, bahkan terkadang dapat berlanjut ke hubungan yang lebih serius, misalkan membangun suatu kerja sama atau bisnis bersama. Dalam istilah sehari-hari sering dikatakan bahwa terjadi kesesuaian "*chemistry*", atau kecocokan "*aura*". Dalam ranah NLP (*Neuro Linguistic Program*), dikatakan telah terjadi proses koneksi yang kuat di tingkat pikiran bawah sadar, yang disebut dengan istilah "*rapport*".

Rapport adalah fondasi utama dalam proses komunikasi interpersonal. Para komunikator yang hebat, misalkan: politisi, penjual, negosiator, pemimpin informal, terapis, memiliki kepandaian yang luar biasa tentang bagaimana membangun "*rapport*" ini. Mereka memiliki kesabaran sangat luar biasa untuk mampu meluangkan perhatian dan waktu untuk membangun

rapport di awal proses komunikasi, sebelum berlanjut ke proses pertukaran informasi yang lebih serius.

Berdasarkan penelitian empiris, ternyata manusia cenderung untuk menyukai “kesamaan”. Oleh karena itu, jika kita tiba-tiba menyukai atau merasa nyaman dengan seseorang, kemungkinan besar dikarenakan kita menemukan adanya kesamaan antara diri kita dengan orang tersebut. Bagian diri kita yang “membaca” adanya kesamaan dimaksud adalah pikiran bawah sadar, sehingga bahkan seringkali pikiran sadar kita sendiri tidak menyadari “kesamaan” yang dimaksud.

Setelah kita memahami bahwa *rapport* adalah suatu pondasi yang sangat kuat dalam suatu proses komunikasi di konteks apapun juga, maka kini saatnya kita memasuki suatu kebiasaan baru untuk selalu membangun *rapport* di fase awal komunikasi. *Rapport* melibatkan harmonisasi, simpati dan hubungan antarpersonal. (Wahyu Suprpti, 2017)

Dengan prinsip bahwa setiap orang cenderung menyukai kemiripan, salah satu teknik paling dasar dari membangun *rapport* adalah dengan cara berupaya melakukan langkah “memirip-miripkan” diri kita dengan lawan komunikasi kita, cara ini dikenal dengan istilah “*pacing*”, atau menyelaraskan diri dengan dunia lawan komunikasi kita.

Langkah yang terlihat sederhana dari proses “*pacing*” ini dapat menghasilkan hal yang sangat ajaib, yaitu memunculkan “kedekatan” antara kita dengan lawan komunikasi kita atau *rapport*.

Dalam komunikasi, menciptakan hubungan yang hangat sangatlah penting karena beberapa hal berikut ini:

- a. Memberikan peluang yang lebih besar kepada kita untuk mendapatkan informasi lebih banyak;
- b. Mempengaruhi efektivitas dalam penyampaian informasi dan pesan kepada lawan komunikasi kita;
- c. Menjadi prasyarat untuk dapat mempengaruhi orang lain.

Output dari hubungan yang hangat ini maka diharapkan akan terciptanya kepercayaan. Kepercayaan ini sangat vital dan mempengaruhi segala aspek kehidupan. Jadi dengan membangun

hubungan (*building rapport*) diharapkan mampu menciptakan adanya kepercayaan (trust).

Jadi, teknik membangun rapport yang dapat dilakukan ASN terhadap pelanggan antara lain adalah:

- a. Menghargai pelanggan dengan menyebut namanya;
- b. Perbanyak mendengar daripada berbicara kepada pelanggan;
- c. Lebih mengorganisasikan pengalaman dan kemauan pelanggan ke arah "apa" yang ia inginkan dan "bagaimana" hal ini terlaksana.

C. Latihan

Diskusikan dalam kelompok Anda, teknik membangun rapport yang dapat dilakukan terhadap pelanggan selain 3 poin yang terdapat di atas.

D. Rangkuman

1. Sendi-sendi pelayanan terhadap pelanggan atau masyarakat:
 - a. Kesederhanaan, pelayanan diberikan dengan mudah, lancar, cepat dan tidak berbelit-belit;
 - b. Kejelasan dan kepastian, menyangkut:
 - 1) Prosedur/tata cara pelayanan,
 - 2) Persyaratan pelayanan umum, baik teknis maupun administratif,
 - 3) Rincian biaya dan tata cara pembayaran,
 - 4) Jadwal waktu penyelesaian pelayanan, dan
 - 5) Hak dan kewajiban penerima pelayanan umum berdasarkan bukti kelengkapannya sebagai alat untuk memastikan pemrosesan pelayanan,
 - c. Keamanan dan kenyamanan, pelayanan diberikan dengan keramahan, sopan santun dan kondisi ruangan yang aman dan nyaman;

- d. Keterbukaan, segala hal yang terkait dengan proses pelayanan wajib diinformasikan secara terbuka agar mudah dipahami oleh pengguna layanan.
- 2. Mengenal karakteristik pelanggan merupakan suatu yang penting untuk dipahami dan dikuasai karena dengan begitu ASN dapat mempersiapkan diri untuk melayani mereka dengan baik sesuai dengan karakteristik masing-masing.
- 3. *Rapport* adalah suatu pondasi yang sangat kuat dalam suatu proses komunikasi di konteks apa pun juga, maka kini saatnya kita memasuki suatu kebiasaan baru untuk selalu membangun *rapport* di fase awal komunikasi. *Rapport* melibatkan harmonisasi, simpati, dan hubungan antarpersonal.
- 4. Teknik membangun rapport yang dapat dilakukan ASN terhadap pelanggan:
 - a. Menghargai pelanggan dengan menyebut namanya;
 - b. Perbanyak mendengar daripada berbicara kepada pelanggan;
 - c. Lebih mengorganisasikan pengalaman dan kemauan pelanggan ke arah "apa" yang ia inginkan dan "bagaimana" hal ini terlaksana.

E. Evaluasi Materi Pokok 3

- 1. Kejelasan dan kepastian dalam pelayanan, menyangkut...
 - a. petugas yang melayani
 - b. persyaratan pelayanan umum, baik teknis maupun administratif
 - c. *standard Operating Procedure* (SOP)
 - d. keterbukaan
- 2. *Rapport* melibatkan...
 - a. keamanan, kenyamanan, harmonisasi
 - b. keamanan, kenyamanan, kecocokan "aura"
 - c. harmonisasi, simpati, hubungan antar personal.
 - d. harmonisasi, keamanan, kecocokan "aura"

3. Teknik membangun rapport yang dapat dilakukan ASN terhadap pelanggan...
 - a. Menghargai pelanggan dengan menyebut namanya,
 - b. Selalu melihat siapa yang meminta pelayanan,
 - c. Lebih mengorganisasikan pengalaman dan kemauan pelanggan ke arah "siapa" yang melakukan,
 - d. Menyediakan kudapan.
4. Dalam komunikasi, menciptakan hubungan yang hangat sangatlah penting, karena...
 - a. Memberi kesan sebagai sebuah pelayanan yang prima.
 - b. Menunjukkan pelayanan ASN yang sesungguhnya.
 - c. Menjadi prasyarat untuk dapat mempengaruhi orang lain.
 - d. Mengubah paradigma pelayanan.
5. Yang termasuk pelanggan eksternal adalah...
 - a. pengguna jasa yang melakukan lebih dari satu kali;
 - b. atasan langsung
 - c. pramu bhakti dalam satu ruang kerja
 - d. pejabat pembuat komitmen

F. Umpan Balik dan Tindak Lanjut

Cocokkanlah jawaban Anda dengan kunci jawaban evaluasi materi pokok 3 yang terdapat di bagian akhir modul ini. Hitunglah jawaban yang benar, kemudian gunakan rumus berikut untuk mengetahui tingkat penguasaan Anda terhadap materi kegiatan belajar tersebut.

$\text{Tingkat penguasaan} = \frac{\text{Jumlah jawaban yang benar}}{\text{jumlah soal}} \times 100\%$
--

Arti tingkat penguasaan:

1. 91 % s.d. 100% = baik sekali
2. 81 % s.d. 90,00 % = baik
3. 71 % s.d. 80,99 % = cukup
4. 61 % s.d. 70,99 % = kurang

Apabila mencapai tingkat penguasaan 81% atau lebih, Anda dapat meneruskan dengan kegiatan belajar selanjutnya. Bagus! Jika masih di bawah 81%, Anda harus mengulangi materi kegiatan belajar tersebut, terutama bagian yang belum dikuasai.

BAB V

INTERNALISASI BUDAYA KERJA MELAYANI

A. Indikator Keberhasilan

Setelah selesai mempelajari Bab 5 modul ini peserta diharapkan dapat menginternalisasi budaya kerja melayani.

B. Uraian Materi

1. Proses internalisasi

Secara garis besar tujuan pembelajaran memuat tiga aspek pokok, yaitu: *knowing*, *doing* dan *being* atau dalam istilah yang umum dikenal aspek kognitif, psikomotor, dan afektif. Internalisasi merupakan pencapaian aspek yang terakhir (*being*). Dalam *Kamus Besar Bahasa Indonesia* (2007) internalisasi merupakan proses penghayatan, penugasan, penguasaan yang dilakukan secara mendalam oleh seseorang melalui pembinaan, bimbingan, penyuluhan, penataran, dan sebagainya.

Berikut ini merupakan penjelasan lebih lanjut dari tiga aspek pokok tersebut:

a. Mengetahui (*knowing*).

Supaya suatu konsep dapat dipahami dengan baik oleh peserta diklat, proses pembelajaran diklat perlu untuk memberikan materi yang terkait konsep. Biasanya di awal diklat diberikan materi terkait konsep, namun diharapkan konsep ini tidak terlalu mendominasi proses pembelajaran diklat. Fasilitator/Widyaiswara dapat menggunakan berbagai metode seperti diskusi, tanya jawab, dan penugasan. Untuk mengetahui pemahaman peserta mengenai apa yang telah diajarkan, fasilitator/widyaiswara dapat melakukan ujian atau memberikan tugas-tugas individu. Jika nilainya bagus berarti aspek ini telah selesai dan sukses.

b. Mampu melaksanakan atau mengerjakan yang ia ketahui (*doing*)

Untuk tingkat keberhasilan para peserta, fasilitator/widyaiswara memberikan penugasan kepada peserta untuk menyusun rencana

aksi. Rencana aksi ini merupakan bukti bahwa peserta dapat memahami materi yang diberikan dan dapat menuangkan dalam bentuk rencana aksi. Membuat rencana aksi adalah langkah awal yang mutlak dilakukan jika ingin melakukan perubahan.

c. Menjadi seperti yang ia ketahui (*being*)

Setelah memahami konsep dan menyusun rencana aksi, peserta akan kembali kepada dunia kerja sebenarnya. Semua yang telah ia pahami selama pelatihan seharusnya tidak sekedar menjadi miliknya tetapi menjadi satu dengan kepribadiannya. Rencana aksi yang ia telah susun dan laksanakan hanyalah perubahan kecil dan merupakan pemicu untuk melakukan perubahan yang berarti dalam melayani publik. Ketika kesadaran untuk berubah itu telah melekat menjadi kepribadiannya, seorang pegawai akan berusaha sekuat tenaga untuk menjadi ASN yang lebih baik dalam memberikan pelayanan dan merasa sangat berdosa jika sampai melayani dengan buruk. Jadi, ia melaksanakan tugas dengan baik bukan karena diperintah atau karena dinilai oleh atasan.

Di sinilah sebenarnya bagian yang paling sulit dalam proses pelatihan karena pada aspek ini tidak dapat diukur dengan cara yang diterapkan pada aspek *knowing* dan *doing*. Aspek ini lebih menekankan pada kesadaran peserta untuk mengamalkannya. Selain melalui proses pelatihan di tempat pelatihan perlu adanya kerja sama dengan pihak atasan peserta, mengingat waktu peserta lebih banyak digunakan di luar.

Dalam kajian psikologi, kesadaran seseorang dalam melakukan suatu tindakan tertentu akan muncul tatkala tindakan tersebut telah dihayati (terinternalisasi).

2. Keteladanan dalam pelayanan

Pekerjaan memerlukan komitmen dan tanggung jawab. Kesuksesan dalam suatu pekerjaan mesti diraih dengan bekerja secara profesional, termasuk di dalamnya sikap tanggung jawab. Seseorang yang memiliki keyakinan dan berpikir positif dalam memelihara tanggung jawab tugasnya maka akan menghasilkan produktivitas kerja sesuai harapan organisasi.

Kita akan belajar tentang komitmen pelayanan dari seorang teladan Ali Mustofa, Mengurusi ratusan jemaah haji yang akan berangkat ke

Tanah Suci setiap tahunnya bukanlah hal yang mudah. Bisa melayani para calon tamu Allah SWT dengan baik dan profesional merupakan kepuasan tersendiri bagi Ali Mustofa.

Sebelum menjadi PNS di Kementerian Agama, pria kelahiran Blitar, 10 Maret 1969 itu pernah bekerja sebagai manajer koperasi di salah satu pabrik *plywood* di Samarinda. Walau dengan gaji yang tinggi kala itu, tetapi tak membuat batinnya tenang. Akhirnya tahun 1997, dirinya memutuskan untuk *resign* dari tempat kerjanya dan melamar menjadi PNS Kementerian Agama walau gajinya jauh lebih kecil dibandingkan gaji yang diterima sebelumnya.

“Saat saya menjadi manajer, gaji saya perbulan Rp 1 Juta. Sementara saat menjadi PNS Kemenag hanya Rp 120 ribu saja per bulan. Tetapi saya berpikir, hidup itu kalau bisa jangan hanya berkutit dengan urusan dunia saja, akhirat juga harus. Dari dasar itulah saya memutuskan pindah,” tutur ayah tiga anak ini.

Walaupun gaji berbeda jauh, dirinya mengaku tidak pernah menyesali keputusannya itu. Selama 11 tahun menjalani profesi sebagai kepala Kantor Urusan Agama (KUA), membuat suami Salawati itu justru dapat dengan mudah memberikan pemahaman dan bimbingan kepada warga tentang ajaran-ajaran Islam. “Apalagi sesuai dengan *background* pendidikan saya yakni Tarbiyah,” ujarnya.

Pertama kali menjadi PNS Kemenag, dirinya langsung ditempatkan di daerah Tanah Tidung, salah satu daerah pedalaman di wilayah Kalimantan Utara (Kaltara) sebagai kepala KUA selama 3 tahun. Kemudian, 2 tahun berikutnya, Ali dipindah ke daerah Sembakung Nunukan juga sebagai kepala KUA.

“Selain warganya yang sedikit, tempatnya yang jauh, duka mengabdikan di pedalaman adalah baru bisa menemui keluarga 6 bulan sekali. Angka pernikahan juga relatif sedikit. Jadi, kami saat itu juga lebih banyak membina umat beragama,” ujar pria yang memiliki hobi membaca dan berorganisasi itu.

Namun, saat Ali dipindahkan ke Bontang, dirinya merasakan hal yang berbeda. Diamanahi menjadi kepala KUA Bontang Selatan tahun 2002, alumnus IAIN Antasari Samarinda Fakultas Tarbiyah itu mengaku jika di Bontang masyarakatnya jauh lebih maju, baik karena untuk pembinaan keagamaan sudah banyak ditangani oleh

majelis taklim dan takmir-takmir masjid. Hal ini berbeda jauh dengan di daerah pedalaman yang harus terus dilakukan pendampingan kepada masyarakat.

Selama ditempatkan di KUA Bontang Selatan, beberapa prestasi pun pernah dia torehkan. Di antaranya pada tahun 2005 pernah menjadi KUA teladan Tingkat Kalimantan lantaran dirinya bisa membuat program unggulan yang sangat bermanfaat bagi masyarakat. Lewat prestasi itu pula, di tahun berikutnya Ali dipercaya menjadi panitia Haji Internasional di Arab Saudi tahun 2006. “Jadi kalau di Bontang ini kami sifatnya lebih kepada pembinaan saja,” ucap alumnus Pascasarjana Universitas Pegri Adibuana Surabaya itu.

Sejak 2008 hingga sekarang, dirinya dipindah dan ditunjuk menjadi Kasi PHU di Kementrian Agama (Kemenag) Bontang. Ditanya soal suka dan duka, Ali menuturkan jika duka yang masih dialami hingga saat ini adalah masih memiliki kewajiban untuk mengurus biro-biro travel nakal tak berizin yang kerap kali gagal memberangkatkan jamaah ke Tanah Suci. Sementara sukanya, Ali mengaku senang dan terharu ketika bisa melayani para calon tamu Allah dengan memberikan pelayanan yang terbaik. Sehingga ketika para jamaah haji tersebut menjadi haji yang mabrur, dirinya juga berharap agar bisa kecipratan pahalanya. <http://bontang.prokal.co/read/news/8391-pernah-jadi-kua-teladan-profesional-kelola-penyelenggaraan-haji.html>

C. Latihan

Diskusikan dalam kelompok, pegawai ASN dari Kementerian Agama yang dapat dijadikan teladan selain figur Ali Mustofa di atas.

D. Rangkuman

1. Secara garis besar tujuan pembelajaran memuat tiga aspek pokok, yaitu: *knowing*, *doing* dan *being* atau dalam istilah yang umum dikenal aspek kognitif, psikomotor, dan afektif.
2. Internalisasi merupakan proses penghayatan, penugasan, penguasaan yang dilakukan secara mendalam oleh seseorang melalui pembinaan, bimbingan, penyuluhan, penataran dan sebagainya.

E. Evaluasi Materi Pokok 4

1. *Knowing* dalam istilah yang umum dikenal sebagai aspek...
 - a. kognitif
 - b. psikomotor
 - c. afektif
 - d. internalisasi
2. *Doing* dalam istilah yang umum dikenal sebagai aspek ...
 - a. kognitif
 - b. psikomotor
 - c. afektif
 - d. internalisasi
3. *Being* dalam istilah yang umum dikenal sebagai aspek ...
 - a. *kognitif*
 - b. psikomotor
 - c. afektif
 - d. afirmatif
4. Aspek yang lebih menekankan pada kesadaran peserta untuk mengamalkan...
 - a. kognitif
 - b. psikomotor
 - c. afektif
 - d. afirmatif
5. Rencana aksi ini merupakan bukti bahwa...
 - a. peserta akan kembali kepada dunia kerja sebenarnya
 - b. peserta dapat memahami materi yang diberikan dan dapat menuangkan dalam bentuk rencana aksi
 - c. peserta berusaha menunjukkan kemampuannya
 - d. peserta mencocokkan materi dengan kondisi

F. Umpan Balik dan Tindak Lanjut

Cocokkanlah jawaban Anda dengan kunci jawaban evaluasi materi pokok 4 yang terdapat di bagian akhir modul ini. Hitunglah jawaban yang benar, kemudian gunakan rumus berikut untuk mengetahui tingkat penguasaan Anda terhadap materi kegiatan belajar tersebut.

$$\text{Tingkat penguasaan} = \frac{\text{Jumlah jawaban yang benar}}{\text{jumlah soal}} \times 100\%$$

Arti tingkat penguasaan:

1. 91 % s.d. 100% = baik sekali
2. 81 % s.d. 90,00 % = baik
3. 71 % s.d. 80,99 % = cukup
4. 61 % s.d. 70,99 % = kurang

Apabila mencapai tingkat penguasaan 81% atau lebih, Anda dapat meneruskan dengan kegiatan belajar selanjutnya. Bagus! Jika masih di bawah 81%, Anda harus mengulangi materi kegiatan belajar tersebut, terutama bagian yang belum dikuasai.

BAB VI

PENYUSUNAN RENCANA AKSI

A. Indikator Keberhasilan

Setelah selesai mempelajari Bab 6 modul ini peserta diharapkan dapat menyusun rencana aksi dalam membangun budaya kerja melayani

B. Uraian Materi

1. Rencana Aksi

Alhamdulillah.... Selamat Anda telah memahami keseluruhan modul dalam pelatihan kepala urusan tata usaha madrasah. Anda telah mempelajari dan mendiskusikan Konsep Dasar Kepala Urusan Tata Usaha Madrasah, Konsep diri, dan Pengembangan Pola Pikir. Di bab akhir dari modul membangun budaya kerja melayani ini Anda diminta untuk membuktikan bahwa apa yang sudah Anda dapatkan bukanlah sekedar dalam ranah pengetahuan namun akan Anda tunjukkan dalam karya nyata.

Pernahkan Anda merasa tidak mampu melaksanakan perintah dari atasan karena atasan Anda tidak memberikan arahan dan tujuan yang hendak dicapai tidak jelas? Hasil riset menunjukkan bahwa seseorang lebih termotivasi untuk melaksanakan tugas dikarenakan adanya tujuan yang jelas dan menantang. Dalam kehidupan ini diperlukan tujuan sebagai arah, motivasi dan kendali hidup Anda. Anda pun memerlukan pula sebuah rencana untuk dapat mencapai tujuan tersebut.

Dalam melaksanakan tugas pemerintahan, Pemerintah pun meluncurkan Rencana Aksi Keterbukaan Pemerintah 2016-2017 guna mewujudkan pemerintahan yang lebih terbuka, partisipatif, dan inovatif.

Hal ini sebagai komitmen pemerintah dalam perbaikan pada tata kelola pemerintahan dan pelayanan publik yang akan disalurkan dalam beberapa langkah strategis di instansi pemerintah terkait. Tujuannya tidak hanya sebagai perwujudan transparansi semata, tetapi juga menyasar upaya pencegahan korupsi, reformasi

birokrasi, dan bahkan upaya untuk semakin meningkatkan peran publik di dalam penyelenggaraan pemerintahan.

Untuk itu, dalam pelaksanaan pelatihan bagi kepala urusan tata usaha madrasah ini diharapkan peserta tidak hanya mendapat materi konseptual namun juga diharapkan dapat mencapai sasaran dan tujuan dengan cara menerapkan materi tersebut dalam *action plan* atau rencana aksi.

Sebelum Anda menuju ke penyusunan rencana aksi, berikut adalah beberapa hal yang harus didiskusikan terlebih dahulu. *Action Plan* atau rencana aksi adalah suatu perencanaan tindakan yang merupakan unsur penting dalam proses belajar atau pencapaian pengembangan diri. Adapula yang menyatakan bahwa *action plan* merupakan suatu rencana kegiatan yang lebih terperinci untuk menerjemahkan strategi-strategi dan arahan. Bentuk ideal *action plan* dibuat secara tertulis. Adapun manfaatnya adalah dapat memotivasi seseorang untuk mencapai hasil yang diinginkan. Dengan adanya *action plan* hasil yang akan dicapai menjadi jelas, waktu, dan cara dalam pencapaiannya juga menjadi lebih jelas.

Membuat rencana aksi adalah langkah awal yang mutlak dilakukan jika kita ingin melakukan perubahan dalam pelaksanaan tugas kita. Charaf Ahmimed, *Head of Social and Human Sciences Unit*

UNESCO (dalam <http://kolongkecil.blogspot.co.id/2013/03/bagaimana-membuat-action-plan.html>) menjelaskan bahwa rencana aksi setidaknya harus memenuhi lima kriteria *SMART*:

- a. *specific*: detail, jelas, lengkap,
- b. *measurable*: terukur,
- c. *achievable*: dapat dicapai,
- d. *realistic*: sesuai dengan kondisi riil, dan
- e. *timebound*: dicapai dalam kurun waktu tertentu

Kriteria tersebut dibutuhkan karena rencana perubahan yang Anda buat akan sia-sia tanpa adanya kelima hal tersebut. Bayangkan jika kita harus membuat perubahan atas masalah yang tidak jelas atau tidak spesifik, tanpa ada tolok ukur keberhasilan yang pasti, tanpa

dilandasi realita sekitar dan tanpa ada batasan waktu atas tujuan yang ingin dicapai.

Rencana aksi dibuat sesuai dengan kendali Anda, maksudnya sesuai dengan tugas fungsi Anda sebagai kepala urusan tata usaha Madrasah yang tertuang dalam Permendiknas Nomor 24 tahun 2008 tentang Standar Tenaga Administrasi Sekolah/Madrasah. Selain itu, rencana aksi dibuat berdasarkan atas permasalahan yang terjadi dan mendesak untuk diperbaiki. Permasalahan ini disebut dengan *problem statement*. Ia harus mampu mewakili atau menjelaskan apa masalah yang menjadi dasar perubahan yang akan Anda lakukan. *Problem statement* harus dibuat secara spesifik, maksudnya Anda memiliki masalah yang jelas untuk diselesaikan.

Dalam penyusunan rencana aksi ini ada beberapa model yang dapat dijadikan acuan:

- a. Model Kuratif: Model rancangan integratif lintas organisasi dan kelompok untuk bersama-sama merancang tindakan yang diperlukan dalam mengatasi permasalahan yang ada;
- b. Model Inovatif: Model rancangan preventif yang dirancang terintegrasi lintas kelompok atau secara mandiri yang terfokus kepada sosialisasi aturan dan kebijakan serta peningkatan motivasi kebersamaan di lingkungan masyarakat;
- c. Model Siklus: Model rancangan ini menguraikan beberapa subsiklus dalam satu rancangan aksi/rencana kerja.

Untuk yang kita lakukan di pelatihan ini adalah model siklus karena menguraikan beberapa subsiklus dalam satu rancangan aksi.

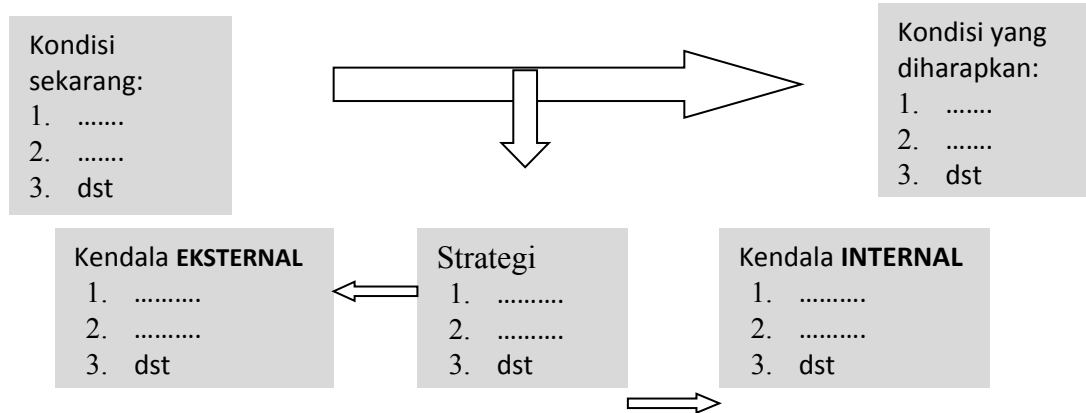
Untuk tahap pertama, Anda menentukan peta dan kondisi saat ini, selanjutnya tahap penetapan kemana tujuan Anda, tahap penetapan bagaimana cara mencapai tujuan tersebut dengan menyusun strategi yang akan digunakan, dan tahap pelaksanaan tindakan.

2. Langkah-langkah Penyusunan Rencana Aksi

Langkah 1

- a. Pikirkan dan susunlah beberapa kondisi berikut: beberapa kondisi pelayanan ketatausahaan madrasah yang Anda anggap masih kurang dan pikirkan pula kondisi perbaikan yang diharapkan.

- b. Susunlah beberapa strategi untuk mengatasi kesenjangan antara kondisi sekarang dan yang diharapkan.
- c. Setiap usaha untuk mengatasi kesenjangan pasti akan ada kendala baik internal maupun eksternal, maka tulislah kendala-kendala tersebut.



Gbr 1 *Flowchart* langkah 1 dalam penyusunan rencana aksi

Langkah 2

- a. Setelah langkah 1 berhasil dilakukan, kini Anda lanjutkan dengan mengisi form rencana aksi. Anda hanya tinggal memasukkan salah satu strategi yang merupakan perbaikan mendesak yang harus Anda lakukan di unit kerja Saudara ke dalam kolom *Nama Rencana Aksi*.
- b. Selanjutnya, isilah tujuan (diambil dari kondisi yang diharapkan), alasan (diambil dari kondisi saat ini), kegiatan yang akan dilakukan, rencana aksi dimulai, rencana aksi selesai, kriteria suksesnya rencana aksi dan seterusnya
- c. Setelah selesai disusun, Anda menandatangani Rencana Aksi tersebut.
- d. Sepulangnya dari pelatihan, Anda melaksanakan Rencana Aksi tersebut.
- e. Pusdiklat dan atasan Anda akan mereview/memonitor pelaksanaannya.

Nama Rencana Aksi	(diambil dari salah satu strategi dalam langkah 1, lihat <i>flowchart</i>)
Tujuan	(diambil dari kondisi yang diharapkan)
Alasan	(diambil dari kondisi saat ini)
Kegiatan yang akan dilakukan untuk menjamin rencana aksi terlaksana	1. 2. 3. dst
Rencana Aksi Dimulai	
Rencana Aksi Selesai	
Kriteria Suksesnya Rencana Aksi	
Sumber daya dan dukungan yang diperlukan	
Kapan Review terhadap rencana aksi dilakukan	
Bukti Rencana Aksi Dilaksanakan	

FORM RENCANA AKSI

tempat, tanggal bulan tahun
Dibuat oleh,

(nama peserta)
jabatan

Gambar 2 Form Rencana Aksi

C. Latihan

1. Dalam kelompok diskusikan dan pilihlah satu unit kerja salah seorang anggota kelompok, ikuti *flowchart* langkah 1.
2. Lanjutkan dengan langkah 2, yaitu mengisi form Rencana Aksi
3. Presentasikan di depan kelas untuk mendapatkan masukan dari fasilitator dan kelompok lain.

D. Rangkuman

1. *Action Plan* atau rencana aksi adalah suatu perencanaan tindakan yang merupakan unsur penting dalam proses belajar atau pencapaian pengembangan diri. Ada pula yang menyatakan bahwa *action plan* merupakan suatu rencana kegiatan yang lebih terperinci untuk menerjemahkan strategi-strategi dan arahan.
2. Rencana aksi dibuat sesuai dengan tugas fungsi Anda sebagai kepala urusan tata usaha madrasah yang tertuang dalam Permendiknas Nomor 24 Tahun 2008 tentang Standar Tenaga Administrasi Sekolah/Madrasah.
3. Rencana aksi setidaknya harus memenuhi lima kriteria *SMART*: *specific, measurable, achievable, realistic, timebound*.

E. Evaluasi Materi Pokok 5

1. *Kriteria SMART* berarti...
 - a. *specific, manageable, achievable, realistic, timebound*
 - b. *specific, measurable, achievable, realistic, timebound*
 - c. *specific, manageable, achievable, reliable, timebound*
 - d. *specific, measureable, attainable, reliable, timebound*
2. *Action Plan* atau rencana aksi adalah
 - a. suatu perencanaan tindakan yang merupakan unsur penting dalam proses belajar atau pencapaian pengembangan diri
 - b. suatu rencana untuk melakukan unjuk kemampuan
 - c. suatu perencanaan untuk melakukan pengendalian diri
 - d. suatu perencanaan untuk melaksanakan pelatihan

3. Tugas fungsi anda sebagai kepala urusan tata usaha madrasah tertuang dalam
 - a. Permendiknas Nomor 24 Tahun 2008
 - b. Undang-Undang RI No. 5 Tahun 2014
 - c. Peraturan Pemerintah No. 101 Tahun 2000
 - d. Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974 jo 43 Tahun 1999
4. Rencana aksi dibuat berdasarkan atas...
 - a. kemauan pegawai
 - b. perintah atasan
 - c. permasalahan yang terjadi dan mendesak untuk diperbaiki
 - d. rancangan terintegrasi lintas kelompok atau mandiri
5. Model Kuratif adalah...
 - a. Model rancangan integratif lintas organisasi dan kelompok untuk bersama-sama merancang tindakan yang diperlukan dalam mengatasi permasalahan yang ada.
 - b. Model rancangan preventif yang dirancang terintegrasi lintas kelompok atau secara mandiri.
 - c. Model yang terfokus kepada sosialisasi aturan dan kebijakan serta peningkatan motivasi kebersamaan di lingkungan masyarakat.
 - d. Model rancangan ini menguraikan beberapa sub- siklus dalam satu rancangan aksi/rencana kerja.

F. Umpan Balik

Cocokkanlah jawaban Anda dengan kunci jawaban evaluasi materi pokok 5 yang terdapat di bagian akhir modul ini. Hitunglah jawaban yang benar kemudian gunakan rumus berikut untuk mengetahui tingkat penguasaan Anda terhadap materi kegiatan belajar tersebut.

$\text{Tingkat penguasaan} = \frac{\text{Jumlah jawaban yang benar}}{\text{jumlah soal}} \times 100\%$
--

Arti tingkat penguasaan:

1. 91 % s.d. 100% = baik sekali
2. 81 % s.d. 90,00 % = baik
3. 71 % s.d. 80,99 % = cukup
4. 61 % s.d. 70,99 % = kurang

Apabila mencapai tingkat penguasaan 81% atau lebih, Anda dapat meneruskan dengan kegiatan belajar selanjutnya. Bagus! Jika masih di bawah 81%, Anda harus mengulangi materi kegiatan belajar tersebut, terutama bagian yang belum dikuasai.

BAB VII

PENUTUP

A. Evaluasi Kegiatan Belajar

1. Jelaskan empat jenis proses penerapan inovasi menurut Kuratko! Berikan contoh masing-masing!
2. Jelaskan apa yang dimaksud dengan proses “menjadi seperti yang ia ketahui (*being*)”!
3. Jelaskan cara memberikan pelayanan kepada pelanggan yang berkarakter “*Critiques*”!
4. Dalam penyusunan rencana aksi, ada beberapa model yang dapat dijadikan acuan. Jelaskan!
5. Jelaskan lima kriteria *SMART* dalam penyusunan rencana aksi!

B. Umpan Balik dan Tindak Lanjut

Setelah menjawab soal Evaluasi Kegiatan Belajar di atas dan hitunglah jumlah jawaban Saudara yang benar. Apabila belum mencapai tingkat penguasaan, Anda harus mengulangi materi kegiatan belajar tersebut, terutama bagian yang belum dikuasai.

C. Kunci Jawaban

Evaluasi Materi Pokok 1

1. d
2. a
3. d
4. a
5. d

Evaluasi Materi Pokok 2

1. a
2. c
3. b

- 4. b
- 5. d

Evaluasi Materi Pokok 3

- 1. b
- 2. c
- 3. a
- 4. c
- 5. a

Evaluasi Materi Pokok 4

- 1. a
- 2. b
- 3. c
- 4. c
- 5. b

Evaluasi Materi Pokok 5

- 1. b
- 2. a
- 3. a
- 4. c
- 5. a

DAFTAR PUSTAKA

- Al Maraghi, Ahmad Musthafa, 1993. *Tafsir Al Maraghi*. Penerjemah Bahrin Abubakar. Semarang: PT Karya Toha Putra
- Alwi, Hasan, 2007. *Kamus Besar Bahasa Indonesia* Edisi Ketiga. Jakarta: Balai Pustaka
- Bandura, Albert. 1977. *Social Learning Theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall
- Hafbl, KH. Basyir Abu. 2007. *301 Cahaya Ilahi Bekal hidup Sukses dan Mulia*, Qultum Media, Depok:
- H.D.Iriyanto, *Menjadi Remaja Hebat: Kuat Karakterku, Dahsyat Prestasiku*, Jakarta: PT. Erlangga, 2015.
- Kamus Kompetensi Kementerian Keuangan
- Kartono, Kartini Dr. 2006. *Pemimpin dan Kepemimpinan*. PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta,
- Keputusan Menteri Pendayagunaan Nomor 04 Tahun 1991 tentang Pemasarakatan Budaya Kerja
- Keputusan Menteri Pendayagunaan Nomor 25 Tahun 2002 tentang Pedoman Pengembangan Budaya Kerja Aparatur Negara
- Koentjaraningrat. 2005. *Pengantar Antropologi II*, Pokok-pokok *Etnografi*. Jakarta: Rineka Cipta
- Peraturan Pemerintah No. 101 tahun 2000 tentang Diklat Jabatan Pegawai Negeri Sipil
- Salam, Drs. H. Burhanudin, 2002. *Etika Sosial Asas Moral dalam Kehidupan Manusia*. Rineka Cipta, Jakarta
- Soetjipto, 2000. *Profesi Keguruan*. Jakarta: Rineka Cipta
- Suprapti, Wahyu, 2017. *Revolusi Soft Skill Memandu Pembelajaran Efektif dengan Metode 7 M*. Jakarta: Sepilar Publishing House
- Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974 jo 43 Tahun 1999 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian
- Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara

