

**GAYA KEPEMIMPINAN DALAM MENINGKATKAN PRODUKTIVITAS
KERJA DI KEMENTERIAN AGAMA KABUPATEN BANJARNEGARA**



SKRIPSI

**Diajukan kepada Fakultas Dakwah dan Komunikasi
Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta
untuk Memenuhi Sebagian Syarat-syarat
Memperoleh Gelar Sarjana Strata I**

Oleh:

YUSUF FAJAR H

NIM 13240040

Pembimbing:

Achmad Muhammad, M.Ag.

NIP 19720719 200003 1 002

**JURUSAN MANAJEMEN DAKWAH
FAKULTAS DAKWAH DAN KOMUNIKASI
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA
2017**



**KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN KALIJAGA
FAKULTAS DAKWAH DAN KOMUNIKASI**

Jl. Marsda Adisucipto, Telp. 0274-515856, Yogyakarta 55281, E-mail: fd@uin-suka.ac.id

PENGESAHAN SKRIPSI/TUGAS AKHIR

Nomor: B-1044/Un.02/DD/PP.05.3/05/2017

Skripsi/Tugas Akhir dengan judul:

**GAYA KEPEMIMPINAN DALAM MENINGKATKAN PRODUKTIVITAS KERJA
DI KEMENTERIAN AGAMA KABUPATEN BANJARNEGARA**

yang dipersiapkan dan disusun oleh:

Nama : Yusuf Fajar H
NIM/Jurusan : 13240040/MD
Telah dimunaqasyahkan pada : Rabu, 26 April 2017
Nilai Munaqasyah : 88,66 (A/B)

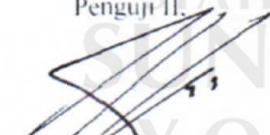
dan dinyatakan diterima oleh Fakultas Dakwah dan Komunikasi UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta.

TIM MUNAQASYAH

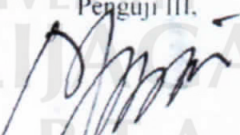
Ketua Sidang/Penguji I,


Achmad Muhammad, M.Ag.
NIP 19720719 200003 1 002

Penguji II,


Dra. Siti Fatimah, M.Pd.
NIP 19690401 199403 2 002

Penguji III,


M. Toriq Nurmadiansyah, S.Ag, M.Si.
NIP 19690227 200312 1 001

Yogyakarta, 16 Mei 2017

Dekan,




Dr. Nurgannah, M.Si.
NIP 196003101987032001

SURAT PERSETUJUAN SKRIPSI

Kepada :

Yth.Dekan Fakultas Dakwah dan Komunikasi

UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta

Di Yogyakarta

Assalamu'alaikum wr.wb.

Setelah membaca, meneliti, memberikan petunjuk dan mengoreksi serta mengadakan perbaikan seperlunya, maka selaku pembimbing berpendapat bahwa skripsi saudara:

Nama : Yusuf Fajar H

NIM : 13240040

Jurusan : Manajemen Dakwah

Judul Proposal : Gaya Kepemimpinan Dalam Meningkatkan Produktivitas Kerja Di
Kementerian Agama Kabupaten Banjarnegara

Sudah dapat diajukan dan didaftarkan kepada Fakultas Dakwah dan Komunikasi UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Strata Satu dalam bidang Manajemen Dakwah.

Dengan ini kami berharap agar skripsi tersebut di atas dapat dimunaqasahkan. Atas perhatiannya kami ucapkan terimakasih.

Ketua Jurusan/Prodi
Manajemen Dakwah



Drs. M. Rosyid Ridla, M.Si.
NIP. 19670104 1993031 003

Yogyakarta, 18 April 2017
Pembimbing



Achmad Muhammad, M.Ag.
NIP.19720719 200003 1 002

SURAT PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Yusuf Fajar H
NIM : 13240040
Jurusan : Manajemen Dakwah
Fakultas : Dakwah dan Komunikasi

menyatakan dengan sesungguhnya, bahwa skripsi saya yang berjudul: Gaya Kepemimpinan Dalam Meningkatkan Produktivitas Kerja Di Kementerian Agama Kabupaten Banjarnegara adalah hasil karya yang tidak mengandung plagiatisme dan tidak berisi materi yang dipublikasikan atau ditulis orang lain, kecuali bagian-bagian tertentu yang penyusun ambil sebagai acuan dengan tata cara yang dibenarkan secara ilmiah.

Apabila terbukti pernyataan ini tidak benar, maka penyusun siap mempertanggungjawabkannya sesuai hukum yang berlaku.

Yogyakarta, 17 April 2017

Yang menyatakan,



Yusuf Fajar H
13240040

STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

HALAMAN PERSEMBAHAN

Skripsi ini penulis persembahkan untuk:

1. Kedua orangtua yang luar biasa yakni bapak Anwar dan ibu Siti Solikhah yang selalu memberi dukungan, semangat dan do'a.
2. Mbah Rupinah yang selalu melantunkan do'a untuk kelancaran kegiatan cucunya dan almarhum Mbah Arjo.
3. Saudara-saudaraku yang juga selalu memberikan do'a dan semangat.



MOTTO

“وَمَنْ جَاهَدَ فَإِنَّمَا يُجَاهِدُ لِنَفْسِهِ”

“Barangsiapa bersungguh-sungguh, sesungguhnya kesungguhannya itu adalah
untuk dirinya sendiri.”

(QS Al-Ankabut 29 : 6)¹

STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

¹Departemen Agama RI, *Mushaf Al-Quran Terjemah* (Jakarta: Al-Huda, 2002), hlm. 396.

KATA PENGANTAR



Puji syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT yang telah melimpahkan nikmat sehat, hidayah, dan inayah-NYA sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini yang berjudul “Gaya Kepemimpinan Dalam Meningkatkan Produktivitas Kerja Di Kementerian Agama Kabupaten Banjarnegara”. Shalawat serta salam penulis haturkan kepada Nabi Muhammad SAW sebagai teladan umat islam yang patut dijadikan penyemangat hidup.

Penulisan skripsi ini dapat terselesaikan tidak lepas dari dorongan dan bantuan dari berbagai pihak. Oleh karena itu penulis sampaikan terimakasih kepada:

1. Prof Drs. KH. Yudian Wahyudi PhD. selaku Rektor UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta.
2. Dr. Nurjannah, M.Si. selaku Dekan Fakultas Dakwah dan Komunikasi UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta.
3. Drs. M. Rosyid Ridla, M.Si. selaku Ketua Jurusan Manajemen Dakwah UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta.
4. Ibu Hj. Early Maghfiroh Innayati, S.Ag., M.Si. sebagai pembimbing akademik yang membantu dalam pembelajaran, memberi motivasi, mendoakan, dan memberi pengarahan selama penulis menjadi mahasiswa di Fakultas Dakwah dan Komunikasi UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta.
5. Yang terhormat Bapak Achmad Muhammad, M.Ag sebagai dosen pembimbing yang dengan sabar dan ikhlas telah meluangkan waktu untuk memberikan bekal ilmu tentang penelitian dan karya ilmiah, memberikan arahan dan bimbingan dalam proses penulisan skripsi ini sehingga skripsi ini dapat selesai.

6. Bapak dan Ibu Dosen Jurusan Manajemen Dakwah UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta yang telah membekali ilmu pengetahuan, motivasi dan doa.
7. Seluruh Staff Tata Usaha Jurusan Manajemen Dakwah Fakultas Dakwah dan Komunikasi UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta yang telah memberikan pelayanan administrasi pada penulis.
8. Drs. H. Farhani,SH.,MM selaku kepala Kementerian Agama Kabupaten Banjarnegara yang sudah memperbolehkan penulis melakukan penelitian.
9. Drs. H. Sukarno, MM Sukarno selaku PLT Kantor Kementerian Agama Kabupaten Banjarnegara yang sudah membantu penulis untuk mempermudah jalannya penelitian.
10. Seluruh pegawai kantor Kementerian Agama Kabupaten Banjarnegara yang telah membantu penulis menggali informasi.
11. Kedua orangtua bapak Anwar dan ibu Siti Solikhah yang selalu memberikan segalanya untuk saya, kasih sayang, semangat, doa dan dukungan untuk segera menyelesaikan studi ini. Keluarga-keluargaku yang selalu mendoa'kan yang terbaik untuk kelancaran penelitian.
12. Keluarga kontrakan prihatin Ozi, Yufan, Aswin, yang selalu membantu apapun, dan selama 4 tahun bersama mengenyam pendidikan di UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta serta Bayu Setiawan yang sudah banyak membantu penulis. Teman-teman KEMBARA yang mengajarkan betapa manisnya keluarga kedaerahan ketika kita berada ditanah rantau. Seluruh teman-teman Jurusan Manajemen Dakwah yang tidak bisa disebut satu-persatu.
13. Teman-teman KKN UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta angkatan 90 kelompok 52 Pelem Klopasawit, semoga silaturahmi kita selamanya akan terjalin. Teman-teman Praktikum Profesi UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta di Pusdiklat Kementerian Dalam Negeri Regional Yogyakarta, terimakasih atas kerjasamanya yang begitu luar biasa. Teman-teman UKM Olahraga yang tidak bisa disebutkan satu-persatu, yang telah mengajarkan banyak hal-hal baru kepada saya.

14. Semua pihak yang telah berjasa dalam menyelesaikan penulisan skripsi ini.

Semoga semua kebaikan, jasa dan bantuan yang telah Bapak Ibu, sahabat dan teman-teman berikan menjadi amal kebaikan kalian dan mendapatkan balasan dari Allah SWT, Amin.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini masih terdapat kekurangan. Oleh karena itu penulis mengharapkan masukan untuk perbaikan selanjutnya. Semoga skripsi ini dapat bermanfaat khususnya bagi keilmuan Manajemen Dakwah.

Yogyakarta, 17 April 2017

Penulis,

Yusuf Fajar H
13240040

STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

ABSTRAK

Yusuf Fajar H (13240040), Gaya Kepemimpinan Dalam Meningkatkan Produktivitas Kerja Di Kementerian Agama Kabupaten Banjarnegara, Skripsi, Jurusan Manajemen Dakwah, Fakultas Dakwah dan Komunikasi, Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta 2017.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui gaya kepemimpinan yang diterapkan kepala dan bentuk produktivitas pegawai yang ada di Kementerian Agama Kabupaten Banjarnegara. Kementerian Agama adalah lembaga yang bergerak dalam bidang jasa.

Rumusan masalah penelitian ini yakni bagaimana gaya kepemimpinan dalam meningkatkan produktivitas kerja di Kementerian Agama Kabupaten Banjarnegara. Dengan jenis penelitian kualitatif, subyek penelitian adalah kepala kantor dan pegawai, pengumpulan data dengan teknik interview, observasi, dan dokumentasi. Analisis data yang digunakan menurut Miles dan Huberman dan terdiri dari reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan, menggunakan teknik keabsahan data melakukan pencatatan dan dokumentasi data secara teliti dan terbuka, transparansi mengenai prosedur di lapangan dan hal-hal yang diungkap, dan membandingkan hal-hal yang dicapai melalui metode wawancara dan observasi, serta meneliti kepada para subyek, sehingga data yang dihasilkan akurat.

Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa kepala Kementerian Agama Kabupaten Banjarnegara tidak hanya menerapkan satu gaya kepemimpinan, melainkan dalam situasi tertentu juga menerapkan gaya kepemimpinan yang berbeda. Gaya kepemimpinan demokratis merupakan tipe yang paling dominan diterapkan, namun kepala tidak hanya menerapkan tipe itu saja melainkan juga menerapkan sebagian dari gaya kepemimpinan yang lain seperti gaya kepemimpinan *laissez faire (free reign)*, karismatis, dan paternalistik. Hal tersebut diperkuat dengan diterapkannya fungsi kepemimpinan oleh kepala Kementerian Agama Kabupaten Banjarnegara. Serta produktivitas kerja pegawai yang meningkat seperti dalam kedisiplinan, manajemen waktu, dan prestasi.

Kata Kunci: Kepemimpinan dan Produktivitas Kerja

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PENGESAHAN.....	ii
SURAT PERSTUJUAN SKRIPSI.....	iii
SURAT PERNYATAAN KEASLIAN.....	iv
HALAMAN PERSEMBAHAN	v
MOTTO	vi
KATA PENGANTAR	vii
ABSTRAK	ix
PEDOMAN TRANSLITERASI	x
DAFTAR ISI.....	xv
DAFTAR TABEL.....	xvi
DAFTAR GAMBAR	xvii
 BAB I: PENDAHULUAN	
A. Penegasan Judul.....	1
B. Latar Belakang Masalah.....	3
C. Rumusan Masalah	6
D. Tujuan dan Kegunaan Penelitian.....	6
E. Kajian Pustaka	7
F. Kerangka Teori.....	10
G. Metode Penelitian.....	23
H. Sistematika Pembahasan	28

BAB II: GAMBARAN UMUM

A. Posisi Sosial Geografis	30
B. Sejarah Singkat Lembaga	31
C. Visi dan Misi	33
D. Struktur Organisasi	33

BAB III: PEMBAHASAN

A. Gaya Kepemimpinan	42
B. Fungsi Kepemimpinan.....	57
C. Aspek-aspek Gaya Kepemimpinan.....	62
D. Bentuk Produktivitas Kerja Pegawai.....	66

BAB IV: PENUTUP

A. Kesimpulan.....	79
B. Saran	80

DAFTAR PUSTAKA**LAMPIRAN-LAMPIRAN**

STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

DAFTAR TABEL

Tabel 1. Jumlah ASN berdasarkan Agama dan Jenis Kelamin	37
Tabel 2. Jumlah ASN berdasarkan Golongan dan Jenis Kelamin.....	37
Tabel 3. Jumlah ASN berdasarkan Kualifikasi Pendidikan dan Jenis Kelamin.....	38
Tabel 4. Jumlah Pegawai Pemangku Jabatan Fungsional	38
Tabel 5. Jumlah Pegawai Kantor Kemenag Kabupaten Banjarnegara.....	39
Tabel 6. Jumlah Pegawai Berdasarkan Eselon	39
Tabel 7. Prestasi	78

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Struktur Organisasi Kantor Kementerian Agama	36
---	----



BAB I

PENDAHULUAN

A. Penegasan Judul

Skripsi ini berjudul **“Gaya Kepemimpinan dalam Meningkatkan Produktivitas Kerja di Kementerian Agama Kabupaten Banjarnegara”**. Untuk memahami dan memberikan gambaran yang jelas, berikut dikemukakan pengertian masing-masing istilah:

1. Gaya Kepemimpinan

Istilah kepemimpinan berasal dari kata dasar “pimpin” yang artinya bimbing atau tuntun. Dari kata “pimpin” lahir kata kerja “memimpin” yang artinya membimbing atau menuntun dan kata benda “pemimpin” yaitu orang yang berfungsi memimpin, atau orang yang membimbing atau menuntun.¹ Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat.²

Gaya kepemimpinan yang dimaksud dalam judul ini adalah cara sikap atau tindakan yang diterapkan oleh pemimpin dalam mempengaruhi serta mengarahkan para pegawainya untuk mencapai

¹S. Pamudji, *Kepemimpinan Pemerintahan Indonesia* (Jakarta: Bumi Aksara, 1992), hlm. 5.

²Miftah Thoha, *Kepemimpinan dalam Manajemen “Suatu Pendekatan Perilaku”* (Jakarta: PT RajaGrafindo Persada, 2001), hlm. 49.

tujuan bersama, dalam hal ini adalah gaya kepemimpinan Kementerian Agama Kabupaten Banjarnegara.

2. Produktivitas Kerja

Produktivitas kerja adalah bentuk peningkatan kemampuan karyawan untuk menghasilkan laba perusahaan, yang dapat diwujudkan melalui pengoptimalan kinerja yang tercermin pada besarnya produksi, kualitas produksi, efektivitas dan efisiensi serta merealisasikan kepuasan kerja karyawan pada tingkat optimal.³

Produktivitas menyangkut masalah hasil akhir, yakni seberapa besar hasil akhir yang diperoleh di dalam proses produksi. Dalam hal ini tidak terlepas dengan efisiensi dan efektivitas. Berbicara tentang produktivitas tidak dapat terlepas dari kedua hal tersebut. Efisiensi diukur dengan rasio *output* dan *input* atau dengan kata lain mengukur efisiensi memerlukan identifikasi dari hasil kerja.⁴

Adapun yang dimaksud produktivitas kerja dalam penelitian ini adalah pengoptimalan kerja dan pendayagunaan sumber daya manusia untuk mencapai hasil yang diharapkan di Kementerian Agama Kabupaten Banjarnegara.

³Abdul Hamid Mursi, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Bumi Aksara, 2006), hlm. 202.

⁴Ambar Teguh Sulistiyani dan Rosidah, *Manajemen Sumber Daya Manusia Konsep, Teori dan Pengembangan dalam Konteks Organisasi Publik*(Yogyakarta: Graha Ilmu, 2009), hlm. 247.

3. Kementerian Agama Kabupaten Banjarnegara

Kementerian Agama Kabupaten Banjarnegara merupakan lembaga pemerintahan Indonesia yang membidangi urusan agama di wilayah Kabupaten Banjarnegara. Tugas-tugas dan wewenang kementerian agama telah ditentukan dalam undang-undang yang secara menyeluruh dijelaskan.

Jadi yang dimaksud dengan judul “Gaya Kepemimpinan Di Kementerian Agama Kabupaten Banjarnegara” yaitu bagaimana gaya kepemimpinan yang diterapkan dan bentuk produktivitas apa saja yang muncul atau terlihat, dalam hal ini pada Kementerian Agama Kabupaten Banjarnegara.

B. Latar Belakang Masalah

Kementerian Agama merupakan bagian dari Pemerintahan Negara yang dipimpin oleh seorang Menteri Agama bertanggungjawab langsung kepada Presiden. Hal itu menunjukkan betapa penting kepemimpinan dalam suatu lembaga organisasi, baik dalam skala kecil maupun skala yang besar.

Kepemimpinan merupakan suatu konsep abstrak, tetapi hasilnya nyata. Kadangkala kepemimpinan mengarah pada seni, tetapi seringkali

pula berkaitan dengan ilmu. Pada kenyataannya, kepemimpinan merupakan seni sekaligus ilmu.⁵

Setiap pemimpin pada dasarnya memiliki perilaku yang berbeda dalam memimpin para pengikutnya, perilaku para pemimpin itu disebut dengan gaya kepemimpinan. G.R. Terry mengemukakan tipe kepemimpinan menjadi enam tipe yaitu Kepemimpinan Pribadi, Kepemimpinan Nonpribadi, Kepemimpinan Otoriter, Kepemimpinan Demokratis, Kepemimpinan Paternalistik, Kepemimpinan Menurut Bakat.⁶ Pemimpin yang berkualitas juga harus memiliki kemampuan atau seni yang baik dalam menghadapi publik agar dapat berperan dengan optimal dalam melaksanakan tugasnya untuk mengajak kebaikan dan menegakkan kebenaran.⁷

Lembaga atau organisasi dianggap berhasil jika para pegawai bisa mencapai hasil yang diharapkan. Sosok pegawai atau karyawan yang unggul akan membawa perubahan terhadap perkembangan organisasi, sehingga tidak dipungkiri bahwa pegawai memiliki peran penting untuk berjalannya sebuah lembaga organisasi.

⁵Fandy Tjiptono dan Anastasia Diana, *Total Quality Manajement* (Yogyakarta: Andi Offset, 1998), hlm. 152.

⁶Siswanto, *Pengantar Manajemen* (Jakarta: Bumi Aksara, 2007), hlm. 158-159.

⁷Muhamad Mu'iz Raharjo, *Manajemen Sumber Daya Manusia yang Unggul, Cerdas & Berkarakter Islami (perubahan menuju perbaikan dalam menjaga kebenaran)* (Yogyakarta: Gava Media, 2011), hlm. 47.

Salah satu ukuran keberhasilan kinerja individu, tim atau organisasi terletak pada produktivitasnya. Apabila produktivitasnya tinggi atau bertambah, dinyatakan berhasil. Apabila lebih rendah dari standar atau menurun, dikatakan tidak atau kurang sukses.⁸ Pentingnya produktivitas kerja karyawan ini ditunjukkan oleh perusahaan-perusahaan maupun unit usaha masyarakat untuk menjalankan dan pengembangan usahanya.

Kementerian Agama Kabupaten Banjarnegara adalah salah satu lembaga yang memerlukan seorang pemimpin dengan gaya memimpinya yang akan menurunkan atau meningkatkan produktivitas kerja pegawai. Adanya keberhasilan yang diraih Kementerian Agama Kabupaten Banjarnegara saat ini, menjadi daya tarik tersendiri bagi peneliti. Salah satu keberhasilannya adalah sebagai peringkat pertama dan memperoleh piagam penghargaan atas kinerjanya yang sangat baik di bidang Pengelolaan Barang Milik Negara (BMN) Tahun 2016.⁹ Masa jabatan kepala kantor dari tahun 2010 hingga 2016 membawa banyak peningkatan, baik pelayanan kepada masyarakat maupun prestasinya di kantor Kementerian Agama Kabupaten Banjarnegara. Hal ini terjadi juga karena adanya andil dan peran pegawai yang menunjukan produktivitasnya.

Berdasarkan latar belakang di atas, maka peneliti terdorong untuk mengetahui tentang gaya kepemimpinan yang diterapkan dan bentuk

⁸Wibowo, *Manajemen Kinerja* (Jakarta: Rajawali Pers, 2013), hlm. 109.

⁹<http://banjarnegara.kemenag.go.id/> diakses tanggal 16 Januari 2017.

produktivitasnya yang diberikan kepala Kementerian Agama Kabupaten Banjarnegara.

C. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, maka rumusan masalah dari penelitian ini adalah Bagaimana Gaya Kepemimpinan Dalam Meningkatkan Produktivitas Kerja Di Kementerian Agama Kabupaten Banjarnegara ?

D. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah diatas maka tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui gaya kepemimpinan yang dilakukan bapak Farhani selama menjabat kepala kantor Kementerian Agama Kabupaten Banjarnegara periode 2010-2016 dan cara dalam meningkatkan produktivitas kerja pegawai.

E. Kegunaan Penelitian

1. Kegunaan Teoritis

Diharapkan penelitian ini dapat berguna bagi peneliti-peneliti yang lain serta menambah wawasan dan pengetahuan bagi pembaca terutama dalam hal kepemimpinan yang diterapkan dalam sebuah lembaga pemerintahan sehingga sesuatu yang akan dicapai sebuah lembaga atau organisasi dapat terwujud karena hasil kerja yang produktif.

2. Kegunaan Praktis

Diharapkan penelitian ini dapat menjadi sebuah masukan yang berguna untuk Kementerian Agama Kabupaten Banjarnegara dalam meningkatkan produktivitas kerja anggota.

F. Kajian Pustaka

Peneliti melihat karya-karya terdahulu sebagai perbandingan, dimaksudkan agar lebih memperjelas bahwa permasalahan dalam penelitian ini berbeda dengan penelitian yang terdahulu. Sejauh ini yang meneliti terkait dengan judul penelitian “Gaya Kepemimpinan dalam Meningkatkan Produktivitas Kerja di Kementerian Agama Kabupaten Banjarnegara”, antara lain:

Pertama, Penelitian yang dilakukan oleh Istafada Roshadi dengan judul “Hubungan Kelelahan Kerja dengan Produktivitas Kerja Karyawan di Fakultas Dakwah dan Komunikasi UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta” penelitian ini menyimpulkan bahwa korelasi negatif menunjukkan hubungan variabel kelelahan kerja dan produktivitas kerja berlawanan, artinya jika kelelahan kerja meningkat maka produktivitas kerja akan menurun. Adapun nilai r kuadrat dari uji regresi linier sebesar 0,208 yang berarti kelelahan kerja berpengaruh sebesar 20.8% terhadap produktivitas

kerja karyawan, sisanya 79.2% produktivitas kerja dipengaruhi oleh faktor internal dan eksternal.¹⁰

Kedua, Penelitian yang dilakukan oleh Wirdatul Muniroh dengan judul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru Di SMA Negeri 1 Teladan Yogyakarta” penelitian ini menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan Kepala Sekolah sangat berperan dalam menjalankan tugas dan fungsinya sebagai pemimpin atau bisa dikatakan gaya kepemimpinannya efektif, ini dibuktikan dengan banyaknya responden yang menjawab selalu banyak 64,7%. Pengaruh positif ini berarti bahwa jika gaya kepemimpinan Kepala Sekolah semakin baik maka kinerja guru semakin meningkat, besarnya pengaruh gaya kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap kinerja guru adalah sebesar 40,6%.¹¹

Ketiga, Penelitian yang dilakukan oleh Sekar Pratiwi Utami dengan judul “Pengaruh Manajemen Konflik Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan di Baitul Maal Wat Tamwil (BMT) Jaringan Muamalat Center Indonesia” penelitian ini menyimpulkan bahwa karyawan BMT jaringan MCI secara umum mempunyai tingkat produktivitas kerja karyawan

¹⁰Istafada Roshadi, *“Hubungan Kelelahan Kerja Dengan Produktivitas Kerja Karyawan di Fakultas Dakwah Dan Komunikasi UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta”*, Skripsi, (Yogyakarta: Perpustakaan UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta Fakultas Dakwah dan Komunikasi Jurusan Manajemen Dakwah, 2014).

¹¹Wirdatul Muniroh, *“Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru di SMA Negeri 1 Teladan Yogyakarta”*, Skripsi, (Yogyakarta: Perpustakaan UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan Jurusan Kependidikan Islam, 2015).

kategori tinggi berjumlah 24 subjek dengan presentase 60%. Manajemen konflik memberikan sumbangan efektif terhadap produktivitas kerja karyawan sebesar 65,4%, sedangkan sisanya sebesar 34, 6% dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yaitu pendidikan dan pengalaman kerja, kedisiplinan, insentif (gaji), motivasi, dan fasilitas kerja.¹²

Keempat, penelitian yang dilakukan oleh Adina Nur Rahmani dengan judul "Gaya Kepemimpinan dalam Meningkatkan Motivasi Kerja Pegawai di Yayasan Nurul Hayat Yogyakarta". Penelitian ini menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh *branch manajer* Yayasan Nurul Hayat Yogyakarta tidak hanya satu gaya kepemimpinan, melainkan disatu sisi piminan cabang juga menggunakan tipe gaya kepemimpinan lain pada kondisi tertentu. Gaya kepemimpinan yang paling dominan diterapkan adalah gaya kepemimpinan demokratik. *Branch manajer* juga menerapkan fungsi-fungsi kepemimpinan instruktif, konsultatif, partisipasi, delegasi, pengendalian, dan keteladanan. Bentuk-bentuk motivasi yang diberikan branch manajer Yayasan Nurul Hayat Yogyakarta adalah dengan menjalin hubungan personal yang baik kepada pegawai dan mitra, perhatian terhadap kesejahteraan pegawai, memberikan reward kepada pegawai yang berprestasi, berkumpul dan evaluasi bersama

¹²Sekar Pratiwi Utami, "*Pengaruh Manajemen Konflik Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan di Baitul Maal Wat Tamwil (BMT) Jaringan Muamalat Center Indonesia*", Skripsi, (Yogyakarta: Perpustakaan UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta Fakultas Dakwah dan Komunikasi Jurusan Manajemen Dakwah, 2013).

dengan pegawai, memberikan kebebasan berkreasi dan mengembangkan diri, dan memberikan kebebasan berpendapat (partisipasi pegawai).¹³

Penelitian yang berjudul “Gaya Kepemimpinan dalam Meningkatkan Produktivitas Kerja di Kementerian Agama Kabupaten Banjarnegara”, merupakan penelitian yang belum ada. Dapat dilihat pada fokus perbedaan penelitian yaitu gaya kepemimpinan dalam meningkatkan produktivitas kerja dan bentuk produktivitas yang diberikan kepala kepada pegawai, serta lokasi yang dijadikan obyek penelitian. Tempat penelitian yaitu Kementerian Agama Kabupaten Banjarnegara serta metode penelitian yang digunakan yakni kualitatif.

G. Kerangka Teoritik

1. Gaya Kepemimpinan

a. Pengertian Gaya Kepemimpinan

Menurut Greenberg dan Baron dalam buku Wibowo perilaku dalam organisasi kepemimpinan sebagai proses di mana satu individu memengaruhi anggota kelompok lain menuju pencapaian tujuan kelompok atau organisasional yang didefinisikan. Sedangkan pemimpin adalah individu dalam kelompok atau organisasi yang

¹³Adina Nur Rahmani, “*Gaya Kepemimpinan dalam Meningkatkan Motivasi Kerja Pegawai di Yayasan Nurul Hayat Yogyakarta*”, Skripsi, (Yogyakarta: Perpustakaan UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta Fakultas Dakwah dan Komunikasi Jurusan Manajemen Dakwah, 2015).

paling berpengaruh terhadap orang lain.¹⁴ Sedangkan Ricky W. Griffin dalam buku Irham Fahmi menjelaskan bahwa pemimpin adalah individu yang mampu memengaruhi perilaku orang lain tanpa harus mengandalkan kekerasan; pemimpin adalah individu yang diterima oleh orang lain sebagai pemimpin.¹⁵

Gaya Kepemimpinan adalah cara untuk memengaruhi orang lain kemudian mengarahkan keinginan, kemampuan dan kegiatan mereka untuk mencapai tujuan si pemimpin. Dalam organisasi, kepemimpinan itu merupakan seni untuk memengaruhi bawahannya baik sebagai individu maupun sebagai kelompok agar melakukan kegiatan untuk mencapai tujuan organisasi secara mungkin.¹⁶

b. Gaya Kepemimpinan Menurut Islam

Nilai lebih dalam hal kebijakan, kesabaran, keberanian, sehat jasmani dan rohani serta kecerdikan merupakan kriteria yang mutlak harus dimiliki oleh seorang pemimpin.

Dalam sebuah kata-kata hikmah disebutkan: Seburuk-buruk harta, ialah yang tidak diinfakkan. Seburuk-buruk teman, ialah yang lari ketika dibutuhkan. Seburuk-buruk pemimpin, ialah pemimpin yang

¹⁴Wibowo, *Perilaku Dalam Organisasi* (Jakarta: Rajawali,2015), hlm. 280.

¹⁵Irham Fahmi, *Perilaku Organisasi Teori,Aplikasi, dan Kasus* (Bandung: Alfabeta, 2014), hlm. 68.

¹⁶Ibnu Syamsi, *Pokok-Pokok Organisasi dan Manajemen* (Jakarta: PT Rineka Cipta, 1994),hlm. 138.

membuat orang-orang baik takut. Seburuk-buruk negeri, ialah negeri yang tidak ada kemakmuran dan keamanan. Sebaik-baik pemimpin, ialah pemimpin yang seperti burung elang yang dikelilingi bangkai, bukan pemimpin yang seperti bangkai yang dikelilingi oleh burung elang. Dalam sebuah hadits yang riwayatkan oleh At-Tirmidzi¹⁷:

“Amr bin Murrah berkata kepada Muawiyah, ‘Aku pernah mendengar Rasulullah SAW bersabda, *‘Tidak ada satu pemimpinpun yang menutup pintunya dan tidak mau melayani orang yang mempunyai hajat, kebutuhan dan keperluan, kecuali Allah akan menutup pintu-pintu langit dan tidak mau mengabulkan hajat, kebutuhan dan keperluannya’*. Sejak saat itu, Muawiyah menjadi seorang pemimpin yang sangat memperhatikan dan selalu melayani rakyatnya’.”

d. Tipologi Gaya Kepemimpinan

Banyak pendekatan digunakan untuk membedakan kepemimpinan. Salah satunya yang umum dikenal menurut Djatmiko dalam buku Komang Ardana adalah yang menyatakan bahwa para pemimpin pada dasarnya dapat dikategorikan menjadi lima tipe yaitu sebagai berikut¹⁸:

1) Tipe Otokratik

Dengan ciri-ciri antara lain : mengambil keputusan sendiri, memutuskan kekuasaan dan pengambilan keputusan pada dirinya, bawahan melakukan apa yang diperintahkan, menggunakan

¹⁷Muhammad Nashiruddin Al-Abani, *Shahih Sunan Tirmidzi Seleksi Hadits Shahih dari Kitab Sunan Tirmidzi Buku 2* (Jakarta: Pustaka Azam, 2011), hlm. 95.

¹⁸Komang Ardana, dkk., *Perilaku Keorganisasian Edisi 2* (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2009), hlm. 97-98.

wewenang dan tanggung jawab sepenuhnya, dan biasanya berorientasi pada kekuasaan.

2) Tipe Paternalistik

Ciri-cirinya antara lain: mengambil keputusan cenderung menggunakan cara sendiri tanpa melibatkan bawahan, hubungan dengan bawahan bersifat bapak-anak, berusaha memenuhi kebutuhan fisik anak buah untuk mencuri perhatian dan tanggungjawab mereka, orientasinya adalah menjaga hubungan yang baik dengan anak buah.

3) Tipe Karismatis

Dengan ciri-ciri yang menonjol di antaranya: memelihara hubungan dengan bawahan agar pelaksanaan tugas dapat terselenggara dengan baik sekaligus memberi kesan bahwa hubungan tersebut berbasis pada relasionalitas bukan kekuasaan.

4) Tipe *Laisses Faire (Free Reign)*

Dengan ciri-ciri: menghindari penumpukan kekuasaan dengan jalan mendelegasikan kepada bawahan, tergantung pada kelompok dalam menentukan tujuan dan penyelesaian masalah, efektif bila di lingkungan profesional yang bermotivasi tinggi.

5) Tipe Demokratis (*Partisipatif*)

Yang ciri-cirinya antara lain: membagi tanggung jawab pengambilan keputusan dengan kelompok, mengembangkan tanggung jawab kelompok untuk menyelesaikan tugas, memakai

pujian dan kritik, meski pengambilan keputusan dilimpahkan, namun tanggung jawab tetap pada pemimpin.

e. Faktor yang Memengaruhi Gaya Kepemimpinan

Faktor yang memengaruhi efektivitas kepemimpinan mencakup kepribadian, pengalaman masa lampau, dan harapan dari atasan; kepribadian dan perilaku atasan; karakteristik, harapan, dan perilaku bawahan; persyaratan tugas; kultur dan kebijakan organisasi; harapan serta perilaku rekan sekerja.¹⁹

1) Kepribadian, Pengalaman Masa Lampau, dan Harapan Pemimpin

Kepribadian dan pengalaman masa lampau manajer membantu membentuk gaya kepemimpinannya, tetapi bukan berarti bahwa gaya tersebut tidak dapat diubah. Manajer belajar bahwa gaya tertentu memberikan hasil lebih baik bagi mereka daripada gaya lainnya. Apabila suatu gaya ternyata cocok, mereka dapat mengubahnya. Akan tetapi, perlu diingat bahwa manajer yang mencoba memilih gaya yang sangat tidak sesuai dengan kepribadian dasarnya, mustahil menggunakan gaya tersebut secara efektif. demikian pula harapan manajer mengenai gaya apa yang diperlukan agar bawahannya bekerja secara efektif memengaruhi pilihan gaya kepemimpinannya.

¹⁹Siswanto, *Pengantar Manajemen*, hlm. 165-166.

2) Kepribadian dan Perilaku Atasan

Gaya kepemimpinan yang disetujui atasan seorang manajer sangat penting dalam penentuan orientasi yang akan dipilih manajer. Karena otoritas untuk menentukan besarnya kompensasi ada pada atasan, hal itu memengaruhi perilaku manajer tingkat yang lebih rendah. Di samping itu, manajer tingkat yang lebih rendah cenderung menjadikan atasan sebagai model.

3) Karakteristik, Harapan, dan Perilaku Bawahan

Karakteristik bawahan mempengaruhi gaya kepemimpinan manajer dengan beberapa cara. *Pertama*, keterampilan dan pelatihan bawahan memengaruhi pilihan gaya manajer. Bawahan yang aktivitasnya tinggi biasanya kurang memerlukan pendekatan yang bersifat perintah. *Kedua*, sikap bawahan juga akan menjadi determinasi yang memengaruhi.

4) Persyaratan Tugas

Sifat tanggung jawab pekerjaan bawahan akan memengaruhi gaya kepemimpinan yang akan digunakan manajer. Pekerjaan yang memerlukan instruksi yang tepat menuntut suatu gaya yang berorientasi pada tugas daripada pekerjaan yang prosedur operasinya sebagian besar diserahkan kepada serikat kerja tertentu.

5) Kultur dan Kebijakan Organisasi

Kebudayaan organisasi, baik langsung maupun tidak langsung akan membentuk perilaku manajer maupun harapan bawahan. Kebijakan organisasi yang sudah ditentukan juga memengaruhi gaya kepemimpinan manajer.

6) Harapan dan Perilaku Rekan

Rekan manajer adalah kelompok referensi yang penting. Manajer membina persahabatan dengan rekan-rekannya di dalam organisasi, dan pendapat rekan-rekan tersebut sangat berarti bagi manajer yang bersangkutan. Sikap rekan manajer seringkali dapat memengaruhi efektivitas tindakan manajer. Rekan yang memusuhi manajer dapat bersaing secara agresif memperebutkan sumber daya organisasi, menjatuhkan reputasi manajer yang bersangkutan, dan memperlihatkan sikap tidak mau bekerja sama dengan berbagai cara.

f. Fungsi Kepemimpinan

Kepemimpinan memiliki peranan yang sangat penting dalam keberhasilan dan ketercapaian satu tujuan yang diharapkan. Peran

kepemimpinan menurut Sedarmayanti dalam buku Mu'iz Raharjo terdiri dari dua fungsi yakni²⁰:

- 1) Fungsi Utama, yang penting bagi proses kepemimpinan, yaitu:
 - a) Pemimpin sebagai pepadang
 - b) Pemimpin sebagai eksekutif
 - c) Pemimpin sebagai perencana
 - d) Pemimpin sebagai pembuat kebijakan
 - e) Pemimpin sebagai tenaga ahli
 - f) Pemimpin sebagai pengendali hubungan dalam kelompok
 - g) Pemimpin sebagai pemberi penghargaan dan hukum
- 2) Fungsi hiasan, yang mungkin dilakukan atau ditugaskan kepada pemimpin karena jabatan kepemimpinannya, yaitu:
 - a) Pemimpin sebagai panutan
 - b) Pemimpin sebagai simbol kelompok
 - c) Pemimpin sebagai ayah angkat
 - d) Pemimpin sebagai kambing hitam

Selain itu, Covey juga mengatakan bahwa seorang pemimpin yang baik harus melaksanakan empat peran penting, yaitu:

- a) Menjadi Panutan (*Moral Personal*)
- b) Menjadi Perintis (*Moral Visioner*)
- c) Menjadi Penyelaras (*Moral Institusional*)

²⁰Muhamad Mu'iz, *Manajemen Sumber Daya Manusia yang Unggul, Cerdas & Berkarakter Islami*, hlm. 45.

d) Menjadi Pembudaya (*Moral Cultural*)

2. Produktivitas Kerja

a. Pengertian Produktivitas Kerja

Produktivitas menyangkut masalah hasil akhir, yakni seberapa besar hasil akhir yang diperoleh di dalam proses produksi. Dalam hal ini tidak terlepas dengan efisiensi dan efektivitas. Berbicara tentang produktivitas tidak dapat terlepas dari kedua hal tersebut. Efisiensi diukur dengan rasio *output* dan *input*. Atau dengan kata lain mengukur efisiensi memerlukan identifikasi dari hasil kerja.²¹ Menurut Fremont E. Kast dan James E. Rozenzweig, produktivitas adalah suatu ukuran efisiensi dari proses transformasi organisasi yang mengubah masukan (*input*) menjadi keluaran (*output*).²²

b. Faktor – Faktor Penentu Produktivitas

Dalam analisis MSDM produktivitas pegawai merupakan variabel tergantung atau dipengaruhi banyak yang ditentukan oleh banyak faktor. Ada beberapa faktor yang menentukan besar kecilnya produktivitas suatu instansi antara lain²³:

1) *Knowledge*

²¹Ambar Teguh Sulistiyani dan Rosidah, *Manajemen Sumber Daya Manusia Konsep, Teori dan Pengembangan dalam Konteks Organisasi Publik* (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2009), hlm. 247.

²²Fremont E. Kast dan James E. Rozenzweig, *Organisasi dan Manajemen 2*, Edisi Ke Empat, Tri. Hasyim Ali (Jakarta: Bumi Aksara, 1996), hlm. 926.

²³Ambar Teguh, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, hlm. 248-250.

Pengetahuan dan keterampilan sesungguhnya yang mendasari pencapaian produktivitas. Ada perbedaan substansial antara pengetahuan dan keterampilan. Konsep pengetahuan lebih berorientasi pada intelegensi, daya pikir dan penguasaan ilmu serta luas sempitnya wawasan yang dimiliki seseorang. Dengan demikian pengetahuan merupakan akumulasi hasil proses pendidikan baik diperoleh secara formal maupun non formal yang memberikan kontribusi pada seseorang di dalam pemecahan masalah, daya cipta, termasuk dalam melakukan atau menyelesaikan pekerjaan. Dengan pengetahuan yang luas dan pendidikan tinggi, seorang pegawai diharapkan mampu melakukan pekerjaan dengan baik dan produktif.

2) *Skills*

Keterampilan adalah kemampuan dan penguasaan teknis operasional mengenai bidang tertentu, yang bersifat kekarya-an. Keterampilan diperoleh melalui proses belajar dan berlatih. Keterampilan berkaitan dengan kemampuan seseorang untuk melakukan atau menyelesaikan pegawai-pegawai yang bersifat teknis, seperti keterampilan komputer, keterampilan bengkel, dan lain-lain. Dengan keterampilan yang dimiliki seorang pegawai diharapkan mampu menyelesaikan pekerjaan secara produktif. Keterampilan merupakan variabel yang bersifat utama dalam membentuk produktivitas. Dengan kata lain, jika seorang

pegawai memiliki keterampilan yang baik maka akan semakin produktif.

3) *Abilities*

Abilities atau kemampuan terbentuk dari sejumlah kompetensi yang dimiliki oleh seorang pegawai. Konsep ini jauh lebih luas, karena dapat mencakup sejumlah kompetensi. Pengetahuan dan keterampilan termasuk faktor pembentuk kemampuan. Dengan demikian apabila seseorang mempunyai pengetahuan dan keterampilan yang tinggi, diharapkan memiliki *ability* yang tinggi pula. Melalui kemampuan yang memadai, maka seseorang dapat melaksanakan aktivitas dengan tanpa ada permasalahan teknis.

4) *Attitude*

Sangat erat hubungan antara kebiasaan dan perilaku. *Attitude* merupakan suatu kebiasaan yang terpolakan. Jika kebiasaan yang terpolakan tersebut memiliki implikasi positif dalam hubungannya dengan perilaku kerja seseorang maka akan menguntungkan. Arti yang dimaksudkan di atas, apabila kebiasaan-kebiasaan pegawai adalah baik, maka hal tersebut dapat menjamin perilaku kerja yang baik pula.

Dapat dicontohkan di sini misalnya seorang pegawai mempunyai kebiasaan tepat waktu, disiplin, simpel, maka perilaku kerja juga baik, apabila diberi tanggungjawab akan

menepati aturan dan kesepakatan. Dengan demikian perilaku manusia juga akan ditentukan oleh kebiasaan-kebiasaan yang telah tertanam dalam diri pegawai sehingga dapat mendukung kerja yang efektif atau sebaliknya. Dengan kondisi pegawai tersebut, maka produktivitas dapat dipastikan terwujud.

c. Pengukuran Produktivitas

Pengukuran merupakan bagian integral dari proses manajemen produktivitas. Adanya sistem pengukuran produktivitas yang dapat diandalkan memungkinkan organisasi mempertajam rencana strategisnya melalui penciptaan tingkat perbaikan produktivitas yang ditargetkan dihubungkan pada pencapaian sasaran strategis spesifik.

Pengukuran produktivitas mewujudkan sejumlah fungsi yang sangat berharga yaitu sebagai berikut²⁴:

1) Membangun kepedulian

Sistem pengukuran yang sangat kelihatan dan sering disesuaikan membantu menjaga fokus organisasi dan mengomunikasikan minat dan kepentingan manajemen tentang produktivitas.

2) Mengukur masalah dan peluang

Ukuran produktivitas memfasilitasi identifikasi dari bidang dimana perhatian manajemen diperlukan. Kondisi produktivitas

²⁴Wibowo, *Manajemen Kinerja* (Jakarta: Rajawali Pers, 2013), hlm. 132-133.

mendatar atau menurun hanya dapat dipastikan melalui suatu ukuran.

3) Mengusahakan mekanisme umpan balik

Tanpa umpan balik, suatu organisasi tidak dapat belajar dan memperbaiki. Dengan mengumpan balik data pengukuran, pekerja dapat menikmati perasaan penyelesaian, dapat belajar dari keberhasilan dan dapat dimotivasi untuk mengatasi masalah ketidakcukupan kinerja.

4) Memfasilitasi integrasi

Pengukuran memfasilitasi proses mengintegrasikan produktivitas ke dalam sistem organisasional lain: tujuan kuantitatif dapat ditetapkan, perbaikan produktivitas dapat dibiayai dan penguatan melalui sistem penghargaan dapat diselesaikan dengan objektivitas lebih besar.

d. Kelayakan Produktivitas menurut Islam

Allah SWT berfirman dalam surat Fussilat ayat 33 yang artinya²⁵:

“Dan siapakah yang lebih baik perkataannya daripada orang yang menyeru kepada Allah dan mengerjakan kebajikan”.

Amal (pekerjaan) pada ayat ini dan berbagai ayat lain meliputi amal keagamaan, yakni melaksanakan syariah dan amal lainnya, terutama pekerjaan industrial, sebagaimana dipahami berdasarkan

²⁵Departemen Agama RI, *Mushaf Al-Quran Terjemah*, hlm. 481.

kaidah-kaidah ijtiyah dalam syariah dan lain-lain. Pekerjaan merupakan hak, kewajiban, dan kehidupan. Diantaranya, hak bagi penduduk memperoleh pekerjaan yang sesuai dengan potensi, kemampuan, pengetahuan, dan pengalamannya. Kelayakan produktivitas tercermin pada besarnya produksi, kualitas produk, efektifitas dan efisiensi, serta realisasi kepuasan para pekerja pada tingkat maksimal.²⁶

H. Metode Penelitian

1. Jenis dan Sifat Penelitian

Jenis penelitian dalam skripsi ini adalah penelitian lapangan, karena data yang diperoleh langsung dari obyek, dalam hal ini adalah Kementerian Agama Kabupaten Banjarnegara. Penelitian ini menggunakan penelitian kualitatif yaitu penelitian yang dilakukan untuk membangun teori dari suatu data, dimana desain dari metode kualitatif bersifat umum, fleksibel, dan berkembang dalam proses penelitian. Oleh karena itu analisa data yang digunakan penulis adalah deskriptif berupa data-data tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang diamati.²⁷

²⁶Abdul Hamid Mursi, *SDM yang Produktif Pendekatan Al-Qur'an & Sains* (Jakarta: Gema Insani Pers, 1997), hlm. 42-44.

²⁷Lexy J. Moelong, *Metode Penelitian Kualitatif* (Bandung: Remaja Rosda Karya, Cet Ke 17, 2002), hlm. 126.

2. Metode Pengumpulan Data

Untuk mengumpulkan data yang diperlukan sebagai bahan pembahasan dan analisis, dalam penelitian ini digunakan prosedur sebagai berikut:

a. Observasi

Dalam penelitian ini penulis menggunakan observasi nonpartisipan dan terstruktur, artinya penulis tidak terlibat dan hanya sebagai pengamat independen. Observasi dilakukan di Kementerian Agama Kabupaten Banjarnegara.

Dalam observasi terstruktur penulis melakukan pengamatan dengan membuat catatan lapangan agar lebih mudah dalam menganalisis data penelitian. Catatan lapangan merupakan catatan tertulis mengenai apa yang didengar, dilihat, dialami, dan dipikirkan dalam rangka mengumpulkan data dan refleksi terhadap data dalam penelitian kualitatif.²⁸

b. Wawancara

Wawancara yang dilakukan dalam penelitian ini adalah bebas terpimpin, yaitu penulis mengajukan pertanyaan kepada informan berdasarkan pedoman interview yang telah disiapkan secara lengkap dan cermat, dengan suasana tidak formal. Dalam wawancara jenis ini

²⁸*Ibid.*, hlm. 153.

lebih harmonis dan tidak kaku.²⁹ Informan yang penulis butuhkan dalam pelaksanaan penelitian ini adalah kepala dan beberapa anggota Kementerian Agama Kabupaten Banjarnegara. Pendukung yang digunakan peneliti adalah *handphone*, *camera* dan buku catatan. Dalam menggali hasil yang maksimal penulis butuh informan yang banyak informasi dalam penelitian ini.

c. Dokumentasi

Dokumentasi adalah data yang bersumber dari dokumen-dokumen sebagai laporan tertulis dari peristiwa-peristiwa yang isinya terdiri dari penjelasan-penjelasan dan pemikiran-pemikiran, peristiwa itu ditulis dengan kesadaran dan kesengajaan untuk menyiapkan atau meneruskan keterangan-keterangan peristiwa, dan bila perlu dilengkapi dengan lampiran foto-foto dokumentasi penelitian.³⁰ Beberapa dokumen yang dibutuhkan dalam penelitian ini adalah foto-foto yang menunjukkan bukti wawancara, data-data yang diperlukan dalam penelitian.

3. Subjek dan Objek Penelitian

Subyek penelitian ini adalah kepala Kementerian Agama Kabupaten Banjarnegara, beberapa komponen lain yang mendukung subjek penelitian ini adalah pegawai kementerian. Sedangkan yang

²⁹Dudung Abdurrahman, *Pengantar Metodologi Penelitian* (Yogyakarta: IAIN Sunan Kalijaga Yogyakarta, 2002), hlm. 33-34.

³⁰Lexy J , *Metodologi Penelitian Kualitatif*, hlm. 135-136.

menjadi objek penelitian ini adalah gaya kepemimpinan yang dilakukan dalam meningkatkan produktivitas kerja anggota di Kementerian Agama Kabupaten Banjarnegara, karena merupakan salah satu lembaga pemerintahan yang bergerak dalam bidang keagamaan di daerah Banjarnegara yang harus dipimpin oleh pemimpin yang tepat sehingga tujuan lembaga akan tercapai sebagai lembaga yang bergerak dibidang keagamaan. Juga sesuai untuk diteliti peneliti jurusan Manajemen Dakwah.

4. Analisis Data

Metode analisis data yang digunakan oleh penulis adalah analisis interaktif yang dikemukakan oleh Miles & Huberman dalam buku M Idrus terdiri dari reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan.³¹ Adapun penjelasan lebih rinci sebagai berikut:

- a. Reduksi data adalah proses pemilihan, pengabstrakan dan transformasi data kasar yang muncul dari catatan-catatan di lapangan. Proses ini merupakan sebuah proses yang berulang selama proses penelitian kualitatif berlangsung. Karena tujuan dilakukannya proses ini adalah untuk lebih menajamkan, menggolongkan, mengarahkan, membuang bagian data yang tidak diperlukan serta mengorganisasi data. Maka hal tersebut dapat memudahkan penulis untuk melakukan penarikan kesimpulan.

³¹M. Idrus, *Metode Penelitian Ilmu-ilmu Sosial: Pendekatan Kualitatif dan Kuantitatif* (Yogyakarta: UII Press, 2007), hlm. 150-152.

- b. Penyajian data adalah sekumpulan informasi tersusun yang memberi kemungkinan adanya penarikan kesimpulan dan pengambilan tindakan. Melalui hal tersebut, penulis akan lebih memahami apa yang sedang terjadi dan apa yang harus dilakukan.
- c. Penarikan kesimpulan adalah dimulai dari permulaan pengumpulan data, seorang penganalisis kualitatif mulai mencari arti benda-benda, mencatat keteraturan, pola-pola penjelasan, konfigurasi-konfigurasi yang mungkin, alur sebab akibat, dan proposisi. Hal tersebut merupakan langkah terakhir dari analisis data penelitian kualitatif.

5. Keabsahan Data

Data yang diperoleh dianalisis secara kualitatif. Analisis data kualitatif didefinisikan sebagai upaya yang dilakukan dengan jalan bekerja dengan data, mengorganisasikan data, memilah-milahnya menjadi satuan yang dapat dikelola, mensintesiskannya, mencari dan menemukan pola, menemukan apa yang penting dan apa yang dipelajari, dan memutuskan apa yang dapat diceritakan kepada orang lain. Pendekatan ini terutama digunakan untuk memperoleh pemahaman (*insight*) yang menyeluruh dan tuntas mengenai aspek-aspek yang relevan dengan tujuan penelitian.

Pada tahap analisis data, peneliti melakukan serangkaian proses analisis data kualitatif pada interpretasi data yang telah diperoleh, tujuannya agar data yang diperoleh valid dan reliabel. Reliabilitas

prosedur penelitian kualitatif diupayakan melalui beberapa cara antara lain sesuai dengan pendapat Nasution, yaitu: (a) melakukan pencatatan dan dokumentasi data secara teliti dan terbuka, (b) transparansi mengenai prosedur di lapangan dan hal-hal yang diungkap, dan (c) membandingkan hal-hal yang dicapai melalui metode wawancara dan observasi, serta meneliti kepada para subyek.³²

I. Sistematika Pembahasan

Untuk lebih memudahkan di dalam pembahasannya, maka peneliti akan menguraikan sistematika pembahasan sebagai berikut :

BAB I : Pendahuluan yang meliputi penegasan judul, latar belakang masalah, tujuan penelitian, kajian pustaka, kerangka teori, metode penelitian, dan sistematika pembahasan.

BAB II: Membahas tentang gambaran umum Kementerian Agama Kabupaten Banjarnegara yang meliputi : sejarah singkat berdirinya dan perkembangannya, letak geografis, visi-misi, program kerja, serta struktur lembaga.

BAB III: Pada bab ini merupakan inti dari penelitian yakni membahas tentang gaya kepemimpinan dalam meningkatkan produktivitas kerja dari hasil penelitian lapangan.

³²*Ibid.*, hlm. 164.

BAB IV: Penutup, pada bab ini berisi tentang kesimpulan, hasil penelitian yang telah dilakukan, saran-saran, daftar pustaka serta di akhiri dengan lampiran-lampiran



BAB IV

PENUTUP

A. Kesimpulan

Penelitian ini terfokus pada gaya kepemimpinan yang diterapkan kepala dan bentuk produktivitas yang ada di Kementerian Agama Kabupaten Banjarnegara. Beberapa bentuk gaya kepemimpinan dan produktivitas dapat diketahui berdasarkan analisis dan uraian dalam bab-bab sebelumnya, oleh karena itu dapat ditarik kesimpulan bahwa:

Gaya kepemimpinan demokratis merupakan tipe yang paling dominan diterapkan oleh kepala, namun beliau tidak hanya menerapkan tipe itu saja melainkan juga menerapkan sebagian dari gaya kepemimpinan yang lain seperti gaya kepemimpinan *laisses faire (free reign)*, karismatis, dan paternalistik. Selain itu kepala juga menerapkan fungsi kepemimpinan yakni diantaranya fungsi instruktif, konsultatif, partisipasi, delegasi, dan pengendalian. Hal demikian yang menjadikan gaya kepemimpinan yang diterapkan kepala Kementerian Agama Kabupaten Banjarnegara berjalan dengan baik.

Gaya kepemimpinan yang baik akan membawa dampak positif pula terhadap hasil kerja pegawai, sehingga produktivitas kerja pegawai juga meningkat. Bentuk-bentuk produktivitas kerja yang nampak dari pegawai yakni tingkat kedisiplinan yang meningkat, manajemen waktu yang semakin baik dan banyaknya prestasi yang diperoleh.

Namun demikian masih ada hal yang menjadi catatan yakni sikap yang terlalu mengharuskan pegawai untuk sempurna dalam melaksanakan pekerjaannya, sehingga pegawai merasa tertekan dengan target-target kerja.

B. Saran

Berdasarkan hasil penelitian, analisis dan kesimpulan yang telah diuraikan sebelumnya, maka ada beberapa saran yang diajukan sebagai berikut:

1. Bagi Kepala Kantor Kementerian Agama Kabupaten Banjarnegara

Pengembangan kemampuan pegawai dan optimalisasi potensi pegawai perlu ditingkatkan dengan *capacity building* dalam bentuk kegiatan *outbond*. Hal ini dimaksudkan agar pegawai tidak mengalami kejenuhan dalam pekerjaan atau stress kerja.

2. Bagi peneliti selanjutnya

Penulis meneliti dengan metode kualitatif dan menggunakan aspek yang berbeda dari penelitian yang sudah ada sebelumnya. Diharapkan bagi penelitian selanjutnya untuk meneliti dengan metode yang berbeda, dan dengan subyek atau obyek yang berbeda pula untuk menambah refrensi tentang lembaga yakni dengan metode kuantitatif.

DAFTAR PUSTAKA

A. Rujukan dari Buku:

- Abdurrahman, Dudung, *Pengantar Metodologi Penelitian*, Yogyakarta: IAIN Sunan Kalijaga Yogyakarta, 2002.
- Al-Abani, Muhammad Nashiruddin, *Shahih Sunan Tirmidzi Seleksi Hadits Shahih dari Kitab Sunan Tirmidzi Buku 2*, Jakarta: Pustaka Azam, 2011.
- Ardana, Komang dkk., *Perilaku Keorganisasian Edisi 2*, Yogyakarta: Graha Ilmu, 2009.
- Departemen Agama RI, *Mushaf Al-Quran Terjemah*, Jakarta: Al-Huda, 2002.
- Fahmi, Irham, *Perilaku Organisasi Teori, Aplikasi, dan Kasus*, Bandung: Alfabeta, 2014.
- Idrus, M, *Metode Penelitian Ilmu-ilmu Sosial: Pendekatan Kualitatif dan Kuantitatif*, Yogyakarta: UII Press, 2007.
- Kast, Fremont, E, dan James E. Rozenzweig, *Organisasi dan Manajemen 2*, terj. Edisi Ke Empat, Tri. Hasyim Ali, Jakarta: Bumi Aksara, 1996.
- Kementerian Agama RI, *Profil Kantor Kementerian Agama Kabupaten Banjarnegara Tahun 2013*.
- Moelong, Lexy, *Metode Penelitian Kualitatif*, Bandung: Remaja Rosda Karya, Cet Ke 17, 2002.
- Mursi, Abdul Hamid, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Bumi Aksara, 2006.
- Mursi, Abdul Hamid, *SDM yang Produktif Pendekatan Al-Qur'an & Sains*, Jakarta: Gema Insani Pers, 1997.
- Raharjo, Muhamad Mu'iz, *Manajemen Sumber Daya Manusia yang Unggul, Cerdas & Berkarakter Islami (perubahan menuju perbaikan dalam menjaga kebenaran)*, Yogyakarta: Gava Media, 2011.
- Siswanto, *Pengantar Manajemen*, Jakarta: Bumi Aksara, 2007.
- Sugiyono, *Metode Penelitian Kualitatif dan R&D*, Bandung: Alfabeta, 2012.

Sulistiyani, Ambar Teguh dan Rosidah, *Manajemen Sumber Daya Manusia Konsep, Teori dan Pengembangan dalam Konteks Organisasi Publik*, Yogyakarta: Graha Ilmu, 2009.

Syamsi, Ibnu, *Pokok-Pokok Organisasi dan Manajemen*, Jakarta: PT Rineka Cipta, 1994.

Thoha, Miftah, *Kepemimpinan dalam Manajemen "Suatu Pendekatan Perilaku"*, Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2001.

Tjiptono, Fandy dan Anastasia Diana, *Total Quality Management*, Yogyakarta: Andi Offset, 1998.

Wibowo, *Manajemen Kinerja*, Jakarta: Rajawali Pers, 2013.

Wibowo, *Perilaku Dalam Organisasi*, Jakarta: Rajawali, 2015.

B. Rujukan dari Skripsi

Maryana, Tri, *"Pengaruh Kepuasan Terhadap Produktivitas (Studi Pada Karyawan BMT Al Ikhlas Yogyakarta)"*, Skripsi (Tidak Diterbitkan), Yogyakarta: UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta, 2012.

Muniroh, Wirdatul, *"Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru di SMA Negeri 1 Teladan Yogyakarta"*, Skripsi, Yogyakarta: Perpustakaan UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan Jurusan Kependidikan Islam, 2015.

Rahmani, Adina Nur *"Gaya Kepemimpinan dalam Meningkatkan Motivasi Kerja Pegawai di Yayasan Nurul Hayat Yogyakarta"*, Skripsi, Yogyakarta: Perpustakaan UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta Fakultas Fakultas Dakwah dan Komunikasi Jurusan Manajemen Dakwah, 2015.

Roshadi, Istafada, *"Hubungan Kelelahan Kerja Dengan Produktivitas Kerja Karyawan di Fakultas Dakwah Dan Komunikasi UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta"*, Skripsi, Yogyakarta: Perpustakaan UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta Fakultas Dakwah dan Komunikasi Jurusan Manajemen Dakwah , 2014.

Utami, Sekar Pratiwi, *"Pengaruh Manajemen Konflik Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan di Baitul Maal Wat Tamwil (BMT) Jaringan Muamalat Center Indonesia"*, Skripsi, Yogyakarta: Perpustakaan UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta Fakultas Dakwah dan Komunikasi Jurusan Manajemen Dakwah, 2013.

C. Rujukan dari Website

<http://banjarnegara.kemenag.go.id/>

<http://www.e-jurnal.com/2013/09/fungsi-fungsi-kepemimpinan.html>,



Matrik Gaya Kepemimpinan (Faktor Penentu Kepemimpinan) Menurut Ambar Teguh Sulistyani
Analisis beberapa faktor penentu kepemimpinan sebagai berikut

No	GAYA KEPEMIMPINAN	INDIKATOR KEPEMIMPINAN																									
		Fokus pada pimpinan						Fokus Pada Bawahan										Fokus Pada Situasi									
		Latar Belakang		Ilmu Pengetahuan			Pengalaman		Kebutuhan Mandiri			Kebutuhan aktualisasi diri			Kebutuhan Sosial			kebutuhan Penghargaan		Tipe Organisasi		Permasalahan		Efektifitas Kelompok		Tipe Tekanan	
		Kepercayaan	perilaku	Ilmu	Keahlian	Keterampilan	Formal	Non Formal	Pengembangan diri	Toleransi	Inovasi	Musyawarah	Pendegasian	Berpendapat	Diskusi/Evaluasi	Keleluasaan	Hub. Personal	Kesejahteraan	Reward	Terbuka	Tertutup	Sejahtera	Rumit	Kelompok Efektif	Kelompok Non Efektif	Besar	Kecil
1	Otokratik																										
2	Paternalistik								V						V												
3	Kharismatis		V					V																			
4	Laissez Faire	V																									
5	Demokratis	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V		V		V		V		V
6	Lain-lain																										

TRANSKIP WAWANCARA

Hari,Tanggal : Senin, 20 Februari 2017

Waktu : Pukul 11.30 WIB

Lokasi : Kantor Kementerian Agama Kabupaten Banjarnegara

Informan : Ibu Eni (Kasi Pondok Pesantren)

Kepemimpinan

1. Apakah kepala memberikan kebebasan pada anggota untuk bertindak ? Sesuai pedoman ?

“Gini ya , kebebasan untuk bertindak didalam kebebasan itu kan tidak bisa mutlak karena kita pejabat ada aturannya sendiri kan begitu. Kita harus melalui prosedur yang ada , tidak boleh bergerak tidak sesuai aturan itu, bapak itu orangnya sangat memahami aturan sehingga siapapun, tidak hanya saya selaku bawahan beliau tapi kpada teman2 sama. Harus berdasarkan peraturan yang ada jangan nabrak aturan, walaupun toh ada penafsiran terkait permasalahan yang terjadi kita ambil langkah kemudian kita konsultasikan kemudian keputusannya ada di pak kepala selaku eksekutor dan kita tidak pernah menabrak aturan semuanya berdasarkan petunjuk dan sop yang ada dikementerian agama apapun itu , entah itu kebijakan semuanya mas yang terkait dengan kepemimpinan beliau. Jadi kalau terjadi permasalahan yang ada penyelesaian yang itu belum diatur oleh sop kita mesti *fleksibel*, kita kelapangan dulu, pak ini seperti ini dan beliau mengatakan terus baiknya gimana bu. Jadi kita selalu komunikasikan dengan beliau sebelum kita membuat keputusan yang itu menyakut dari pada pelayanan kita kepada masyarakat yang membutuhkan”.

2. Apakah pak kepala orangnya terbuka, membolehkan atau suka mengizinkan ?

“Ooohh terbuka sekali, selama tidak bertentangan dengan aturan dan undang undang , SOP yang ada dikemeterian agama”.

3. Apakah pak Farhani sangat mempercayai pegawai ?

“Beliau itu selaku kepala mempunyai bawahan, bawahannya seksi2 jadi diasing2 seksi punya tanggungjawab sendiri2 kalau di seksi kita menyangkut pondok, menyangkut tpq, menyangkut madrasah diniyah ya kami yang kami yang bertanggung jawab. demikian juga yang terjadi di seksi yang lain seperti itu. Kalau secara hirarki struktural itu kan dari pak farhani erus ke kasubag tu baru ke seksi seksi kan begitu”.

4. Apakah pak Farhani menerima kritik dan saran dari pegawai bu ?

“Dia itu yang paling dapat menerima kritik selama disini, selama kritikan itu bersifat perbaikan, membangun mesti diterima. Tapi kalau cenderung itu menjatuhkan ya beliau berani, berani untuk berhadapan kalau itu bertentangan dan itu tidak betul untuk klarifikasi”.

5. Apa kegiatan yang sering dilakukan seksi Pondok Pesantren bu ?

“Disini sering diadakan pelatihan peningkatan mutu dilembaga-lembaga pendidikan keagamaan, setiap tahunnya berganti karena keterbatasan anggaran kadang tahun ini kita mengadakan peningkatan mutu terkait dengan lembaga tpq, kemudian tahun berikutnya pondok pesantren tahun berikutnya madrasah diniyah tapi juga ada kalau anggaran itu lebih dan kita kan melakukan kegiatan berdasarkan anggaran yang ada mas nah itu kita maksimalkan, kadang setahun 3kali, kemudian kita sering diminta untuk mengirimkan workshop”.

6. Hal apa yang menurut ibu masih kurang dari bapak kepala ?

“Hal yang kurang dari pak kepala yakni bapak itu memang super protektif, jadi maunya serba sempurna padahal kesempurnaan itu tidak ada ya jadinya kadang kita harus menyesuaikan dengan kemampuan beliau yang harus bagus, itu yang menurut saya kadang berlebihan kya gitu,, tapi kalau nanti kita sampaikan dengan kondisi yang ada beliau yang memaklumi dan memahami”.

7. Sikap disiplin yang diterapkan pak Farhani seperti apa bu ?

“Disiplin, dari atas sampai kebawah beliau itu paling sering meneguranak buah, jangan atribut, kalau ada yang lupa langsung ditanya itu nama teknya mana? Atau mau digantikan dengan yang lain ? Kadang juga sepatu, kalau buluk tidak dibersihkan beliau itu langsung menegur juga. Apalagi terkait dengan absensi, nomor satu dan itu imbasnya terhadap tunjangan kinerja dan uang makan lha kalau kita tidak mau dikurangi

tunjangan kinerja dan uang makan ya kita harus sesuai dengan absen berangkat dan absen pulang, mau tidak mau. Kemudian terkait kedinasan kita selaku aparatur, terkait laporan itu kalau belum selesai di oyak oyak kalau sampai ada yang belum dalam satu bulan itu ya disurati, ditagih”.

Produktivitas

8. Prestasi apa yang sudah diperoleh seksi Pondok Pesantren selama dipimpin oleh beliau bu ?

“Presatasi baru.. Alhamdulillah untuk seksi pd pontren selama kepemimpinan beliau dan selama saya mendampingi beliau disini alhamdulillah kita dalam ajang festival baik itu tingkat nasional tingkat provinsi kita mesti ada, ada yang pernah juara satu sampai nasional tahun 2013 yang sebelumnya belum pernah ada, tingkat prov alhamdulillah selama beliau disini kita selalu mendapatkan entah itu juara 2 juara 3 itu kita mesti dapat belum pernah kosong selama disini, baik itu kegiatan pospeda ma kemudian kemah santri yang ada di kita Madrasah Diniah, Pondok Pesantren dan Tpq. Yang terkait pendidikan keagamaan yang ada di Kabupaten Banjarnegara”.

TRANSKIP WAWANCARA

Hari,Tanggal : Selasa, 21 Februari 2017

Waktu : Pukul 09.30 WIB

Lokasi : Kantor Kementerian Agama Kabupaten Banjarnegara

Informan : Mas Puji (Resepsionis Kantor)

Kepemimpinan

1. Apakah kepala memberikan kebebasan pada pegawai untuk bertindak sesuai pedoman ?

“Kalau diberi kebebasan sesuai pedoman iya, yang penting masih sesuai dengan pedoman tidak keluar jalur”.

2. Apakah pak kepala orangnya terbuka, membolehkan, suka mengizinkan ?

“Kedekatan , beliau dekat dengan bawahannya, beliau juga terbuka gak ada yang ditutup-tutupi selama itu berdasarkan aturan. Ijin diperbolehkan beliau mudah koq mas, ketika saya ada acara keluarga ijin gk masukbeliau mengijinkan tidak mempersulit istilahnya”.

3. Apakah pak Farhani menerima kritik dan saran mas dan mas pernah kena teguran ?

“Kritik dan saran, beliau kan kadang-kadang mengumpulkan staf disitu beliau mencari tau ada masalah apa, ada pekerjaan apa yang bermaslah, kalau kena teguran ya wajar selagi menjadi bawahan”.

4. Jika ada anggota yang terkena musibah, apakah kepala mendatangi rumah yang terkena musibah ?

“Ketika ada yg sakit ada yang meninggal, ada yang menikah, beliau pasti datang. Kecuali beliau sedang berada diluar kota, tapi kalau sedang *stand by* di kantor yaa beliau pasti datang”.

5. Menurut mas pak Farhani itu seperti apa mas ?

“Beliau menurut saya pribadi disegani, kalau diluar saya kurang tahu karena saya seringnya dikantor”.

6. Pernah tidak mas diberi penghargaan dari pak kepala ?

“Penghargaan , kalau ucapan iya diberi ucapan selamat. Kalau bentuk fisik dari beliau pribadi tidak ada”.

7. Jika anggota ada yang melakukan kesalahan apakah ada hukuman atau diselesaikan dengan cara lain ?

“Kalau ada anggota yang melakukan kesalahan ditegur, kalau memang pelanggarannya memang harus dihukum ya dihukum, tapi dihukumnya ya sesuai aturan yang berlaku, kalau ditegur jelas ditegur, dibimbing juga jelas dibimbing diarahkan ke arah yg lebih benar”.

8. Ada tidak hal yang kurang mas sukai dari beliau ?

“Selama saya ikut beliau gak ada hal yg tidak saya sukai, menurut saya biasa-biasa saja, beliau memang tegas ssuai aturan ya memang wajar”.

TRANSKIP WAWANCARA

Hari,Tanggal : Senin, 20 Februari 2017

Waktu : Pukul 11.00 WIB

Lokasi : Kantor Kementerian Agama Kabupaten Banjarnegara

Informan : Bapak Budiono (Kasi Pelaksana Haji dan Umrah)

Kepemimpinan

1. Apakah bapak dilibatkan jika kepala akan memutuskan sesuatu?

“Ya melibatkan, kepemimpinan beliau baik”.

2. Jika ada masalah, yang dilakukan untuk menyelesaikan masalah gimana pak ?

“Ketika ada masalah koordinasi dulu baru kita konfirmasikan kesana”.

3. Kalau masalah disiplin, sikap dari kepala gimana si pak ? Semisal disiplin ketepatan waktu pegawai di kantor dsb.

“Masalah disiplin .. Baik juga sesuai dengan aturan jam kerja seperti itu. Ada apelpagi , *finger print*, setelah itu kan jam 07.30 langsung apel. Jam pulang senin sampai kamis jam 16.00 kalau jumat jam 16.30”.

4. Apakah bapak merasa diberikan ruang untuk mengembangkan kemampuan bapak ?

“Diberikan kebebasan yaa itu kan kita mengambil keputusan semuanya kan harus sesuai peraturan yang ada tidak boleh menyalai”.

5. Sistem yang diterapkan di kemenag sistem kekeluargaan atau ada sistem yang sudah ditentukan?

“Ya kekeluargaan, ya kalau ada hal hal yang perlu diselesaikan ya dimusyawarahkan terlebih dahulu idak langsung mengambil keputusan sendiri”.

6. Apakah pak Farhani menerima saran dan masukan dari pegawai pak ?

“Beliau menerima masukan juga, kalau diberi saran menerima”.

7. Pak Farhani itu sosok yang seperti apa pak ?

“Beliau sosok yang bisas-biasa saja tetapi ada kelebihanannya sedikit karena dia masih muda dan pintar.”

Produktivitas

8. Prestasi apa yang sudah didapatkan Seksi ini pak ?

“Kalau masalah haji sebetulnya sudah jadi kesadaran masyarakat itu untuk melaksanakannya disamping itu jika sudah ada peningkatan ekonomi seperti itu”.

TRANSKIP WAWANCARA

Hari,Tanggal : Senin, 20 Februari 2017

Waktu : Pukul 10.30 WIB

Lokasi : Kantor Kementerian Agama Kabupaten Banjarnegara

Informan : Bapak Karsono (Kasi Pendidikan Madrasah)

Kepemimpinan

1. Apakah kepala memberikan kebebasan pada anggota untuk bertindak ? Sesuai pedoman.

“Ya pada prinsipnya begini bahwa dalam pelaksanaan tugas semuanya sudah diatur, pertama sesuai dengan tugas dan fungsi masing2 pejabat. Dari pelaksanaan tugas itu kemudian diatur, disitu ada keputusan menteri agama,peraturan menteri agama, pada intinya semua tugas harus berdasarkan aturan. Jadi tidak bisa seorang pimpinan memberikan kebebasan pada bawahan. Kepemimpinan yang diterapkan berdasarkan aturan-aturan”.

2. Ketika ada permasalahan di seksi Pendidikan Madrasah itu seperti apa penyelesaiannya pak ?

“Kalau ada masalah-masalah yang sifatnya bisa diselesaikan tingkat bawah ya diselesaikan sendiri, selagi itu tidak berimplikasi kepada apapun, kemudian yang sifatnya harus dilaporkan karena sudah menyangkut kebijakan dan lain sebagainya ya kita laporkan. Prinsipnya kami adalah pelaksana teknis. Apapun kebijakan itu tetap pada pimpinan. Jika ada hal-hal yang harus dilaporkan maka kita laporkan”.

3. Apakah pak kepala orangnya terbuka, membolehkan , suka mengizinkan pak ?

“Selagi itu memang dalam batas koridor aturan kepala tetap mengizinkan, tapi kalau memberikan itu sudah bertentangan dengan aturan biasanya beliau tidak akan memberikan ijin. Itu seperti itu”.

4. Karakter bapak Farhani itu seperti apa dalam memimpin pak ?

“Sudah otomatis kita berada di tingkat yang diatur ya harus mengikuti kepemimpinan beliau. Mengikuti ritme kepemimpinan beliau. Beliau itu sifatnya terbuka ada apa-apa biasanya di musyawarahkan. Biasanya beliau memberikan kepercayaan tetapi sisi lain ada tanggung jawab untuk melaporkan”.

5. Apakah kepala mendelegasikan wewenang kepada siapapun ? Atau ada seseorang yang beliau percayakan ?

“Pak kepala itu mempercayai semuanya, tidak ada delegasi tertentu sistem dibangun sedemikian rupa dan masing-masing pejabat itu ada tugasnya sendiri². Sehingga mudah dalam mengevaluasi. Buktinya pekerjaan dibagi habis sesuai dengan fungsinya. Biasanya beliau mengawasi dan mengevaluasi terhadap hasil kinerjanya, apakah sudah sesuai target atau belum. Target itu adalah salah satunya target waktu harus dibatasi tanggal sekian harus selesai. Target hasil, hasilnya semaksimal mungkin kemudian di evaluasi faktor apa saja yang membuat keberhasilan dan faktor-faktor apa saja yang menghambat keberhasilan. Pendekatan beliau adalah pendekatan kekeluargaan”.

6. Apakah pegawai diberi kesempatan untuk menyampaikan pendapat ?

“Ketika dalam rapat masing-masing diberikan kesempatan untuk menyampaikan hal-hal yang memang perlu disampaikan. Take and give, memberi dan menerima, untuk kemaslahatan pekerjaan”.

7. Bapak Farhani itu karakter memimpinya seperti apa pak ?

“beliau orang profesional dalam tugas, profesional dalam pekerjaan, jadi segalanya punya komitmen pada tugas”.

8. Jika ada anggota yang terkena musibah, apakah kepala mendatangi rumah yang terkena musibah ?

“Iya biasanya seperti itu, ikut tidak hanya musibah saja yang senang² juga beliau datang. Ketika ada pernikahan beliau datang”.

9. Apakah kepala orang yang sabar dalam menghadapi bawahan yang melakukan kesalahan ?

”Orangnya penyabar, artinya yang namanya dalam dinas semua diatur sesuai dengan fungsinya. Itu seperti itu”.

10. Ada penghargaan atau tidak untuk anggota yang berprestasi ?

“Biasanya ada penghargaan dalam bentuk ketika rapat dibacakan seksi mana yang sesuai dengan target, kemudian terimakasih atas pengabdianya, atas keberhasilannya, atas prestasinya, biasanya seperti itu dan itulah bentuk penghargaan yang menurut saya luar biasa. Kalau *phunismen* (hukuman) itu biasanya dalam bentuk pembinaan. Bagi teman-teman yang belum memenuhi target biasanya dipanggil, dievaluasi, diajak bersama-sama untuk membicarakan permasalahannya, dan itu secara personal”.

11. Menurut bapak prinsip yang diajarkan bapak Farhani seperti apa pak ?

“Prinsip beliau sangat memotivasi kepada keluarga kemenag untuk menyekolahkan anak-anaknya ke madrasah dan terbukti konsepnya itu seperti itu. Yang kedua juga memberi motivasi bagaimana anak-anak MI melanjutkan ke MTS, dan MTS ke MA. Jadi ada pendidikan berjenjang. Itu yang kita tahu dan masih banyak prestasi-prestasi yang lain”.

Produktivitas

12. Prestasi apa yang sudah didapatkan Seksi Pendidikan Madrasah selama ada beliau ?

”Prestasinya satu, mengantarkan siswa lomba pidato bahasa jawa juara satu tingkat prov. Jateng. Terus pidato bahasa indonesia tingkat nasional antar madrasah, ada juga akhir-akhir ini mengirimkan lomba guru berprestasi untuk guru RA tingkat nasional. terus prestasi yang sifatnya masal adalah ujian UN, baik MI, MTS, MA setiap tahunnya meningkat secara signifikan. Dari segi hasil ujian nasional kemudian dari penerimaan peserta didik baru dari tahun ketahun mengalami peningkatan

TRANSKIP WAWANCARA

Hari,Tanggal : Selasa, 21 Februari 2017

Waktu : Pukul 08.30 WIB

Lokasi : Kantor Kementerian Agama Kabupaten Banjarnegara

Informan : Bapak Solikhun (Staff Penyelenggara Haji dan Umrah)

Kepemimpinan

1. Apakah bapak dilibatkan jika kepala akan memutuskan sesuatu?

“Ya ada dua hal, pemimpin kan pasti punya tipe, punya gaya kepemimpinan maka saya kira ada keputusan-keputusan yang diambil yang memang harus melibatkan semua pihak, baik itu pimpinan dibawahnya, ataupun ada kebijakan-kebijakan yang menjadi hak pirogratif beliau, saya kira sudah menempatkan pada porsinya”.

2. Apakah bapak merasa diberikan ruang untuk mengembangkan kemampuan bapak ?

“Ya alhamdulillah selam ini bsa berekspresi dan mengembangkan potensi yang ada secara sosial juga bisa terpenuhi kira kira begitu”.

3. Jika ada masalah, yang dilakukan untuk menyelesaikan masalah gimana pak dibimbing atau bagaimana ?

“Tergantung ke tingkat masalahnya, ada yang memang maslah itu cukup diselesaikan oleh pimpinan atau oleh internal, kadang-kadang hal hal yang menyangkut kerumah tanggaan, tapi memang ada hal hal yang harus dipimpin maka tergantung bagaimana tingkat persoalannya dan juga bagaimana kadar permasalahan itu, apakah memang harus kita melibatkan pimpinan, karena kan tidak harus semua diselesaikan pimpinan, karena kan terlalu berat”.

4. Kalau masalah disiplin, sikap dari kepala gimana si pak ? Semisal disiplin ketepatan waktu pegawai di kantor.

“Disiplin saya kira karena ini adalah dilingkungan birokrasi maka kedisiplinan itu diikat dengan aturan aturan maka entah itu pimpinan ataupun anak buah atau siapapun kan aturannya jelas sama, kedisiplinan itu kan karena diikat oleh aturan itu dan semua wajib menegakkan itu, pimpinan itu kewajibannya kan mengawal aturan itu”.

5. . Sistem atau budaya yang diterapkan di lingkungan kantor itu seperti apa pak ?

“Kebersamaan dan kekeluargaan, ya saya kira fine fine bagus gitu kan, kadang sekali waktu harus bersama-sama, makanya disini ada tradisi sholat berjamaah, kadang ada makan bersama, ada makan tumpeng bersama, itu kan bagian dari membangun sebuah kekeluargaan yang kuat diantara kita, ketika mungkin ada staf yang sakit bagaimana itu dibangun empati , empati itu yang saya kira dibangun dilingkungan kita”.

6. Pak Farhani menerima saran dan masukan dari Staff tidak pak ?

“Saran masukan *alhamdulillah* ya menerima, kadang-kadang beliau yang minta, kadang kadang kita yang langsung memberikan masukan jadi tergantung, tergantung tingkat masalahnya, kalau masalah itu kita memang harus memberi masukan ya kit beri masukan sayakira gitu”.

7. Bapak Farhani itu sosok yang seperti apa menurut bapak ?

“Beliau sosok keika diluar pekerjaan, beliau enak biasa badmintonan, kalau ketemu diluar karena ada aktifitas sosial, yaa biasa saja, yaa manusia ala kadarnya lah, sesuai dengan porsinya, ada batasan-batasanya”.

Produktivitas

8. Hal apa yang menurut bapak itu didapatkan dari kepemimpinan beliau ?

“Hal-hal positif yang didapat dan dirasakan ,saya kira karena dia itu lahir sama seperti kita, pemimpin itu kan lahir dari bawah sehingga karena beliau merasa lahir dari bawah kan merasa *care* (peduli) merasa membangun seperti keluarga , saya kira itu yang ditumbuhkan bukan keakuan tapi kekitaan”.

9. Hal apa yang bapak dapatkan dalam hal prestasi ?

“Yang bapak rasakan prestasi pribadi : pertama bagaimana membentuk karakter aparatur yang baik yang bisa melayani karena kita instansi publik. Yang kedua adalah bagaimana membangun kebersamaan sehingga kita sampai bisa membangun masjid”.

TRANSKIP WAWANCARA

Hari,Tanggal : Selasa, 24 Februari 2017

Waktu : Pukul 09.30 WIB

Lokasi : Kantor Kementerian Agama Kabupaten Banjarnegara

Informan : Bapak Sukarno (PLT Kantor Kemenag Kab.Banjarnegara)

Kepemimpinan

1. Selama bapak menjadi Pelaksana Tugas (PLT) apa yang telah dilakukan pak ?

“Ya yang dilakukan , satu : terkait dengan pelaksanaan tugas pokok fungsi pada taraf pimpinan yang penting kan pengelolaan sdm tho? Bagaimana *me-manage* SDM , yang terpenting dikantor itu namanya birokrasi sudah diatur oleh aturan-aturan, lha setiap bagian punya tugas pokok dan fungsinya , lha tugas dari kita *me-manage* misal, bimas itu tugas dan fungsinya apa tho? Terus pelayanan, kaitan dengan pembinaan keluarga sakinah, dengan penyuluhan. Misal, di haji tugasnya pendaftaran haji kemudian bagaimana pelayanan terhadap pelaksanaan manasik, pemberangkatan, pemulangan haji. Semuanya di *manage* supaya nanti tugas pokok dan fungsinya berjalan seperti yang diharapkan oleh aturan dan itu harus sesuai dengan koridor yang ada. Artinya kalau bukan kewenangan dia, tidak usah dilakukan karena kan kalau bukan kewenangannya dilakukan berarti penyalahgunaan wewenang. Ya sama saja ketika kami membawahi beberapa kasi dalam rangka itu nanti dipacu supaya sesuai dengan aturan masing-masing. Dan yang terpenting budaya kerja di kemenag kan ada 5, profesional, inovasi, tanggung jawab, keteladanan, integritas, nah itu yang perlu ditindak lanjuti. Bagaimana peningkatan kinerja”.

2. Pertama kali bapak ditunjuk sebagai PLT gimana pak ?

“Dibilang kaget, kaget. Dibilang tidak, ya tidak. Artinya kan pejabat harus siap ketika pejabat yang diatasnya mempercayakan kepada kita kan kita harus siap. Jabatan kepala ini mestinya bukan saya, kepala itu eselon 3 kalau saya kan eselon 4, PLT itu bisa dijabat oleh yang eselon 3 artinya dari kepala kabupaten lain dipindahkan kesini bisa juga dijabat oleh eselon dibawahnya. Tapi namanya pelaksana tugas. Yang nanti mengantarkan pejabat devinitive waktunya kapan kita tidak tahu”.

3. Hal apa yang masih harus dilakukan dilingkungan kantor pak, dan bagaimana kepemimpinan pak Farhani tentang kedisiplinan pak ?

“Yang pertama kami sering rapat koordinasi dengan kasi , pejabat struktural, fungsional rutin. Terus yang kedua terkait keuangan kita seminggu sekali kumpul dan yang ketiga lewat apel pagi. Ke empat lewat pembinaan-pembinaan forum-forum itu kami sampaikan terkait tatacara berpakaian , tentang kedisiplinan, bagaimana melakukan tugas pokok kewajiban sehari-hari ketika itu dilakukan sesuai dengan aturan yang ada. Kita mengawal kalau pakaian misal senin diatur, selasa baju putih bawahan gelap, rabu abu-abu, kamis batik, jumat kaos atau batik atau koko itukan ada aturannya. Dengan menggunakan atribut-atribut yang benar manakala ada yang tidak benar ya ditegur. Tapi negurnya dengan santun.jangan sampai ketika ditegur tersinggung. Supaya mereka sadar dan tidak menyalahi aturan”

4. Ada tidak pak hal yang masih membuat bapak itu berkesan dari kepemimpinan pak Farhani ?

“Yang masih berkesn satu beliau itu taat aturan, selalu membaca. Terus yang kedua mengingatkan untuk kita itu selalu membaca aturan jangan sampai kita ketinggalan infomasi, kemudian dan yang ketiga itu penampilan. Penampilan itu kan kalau dinilai bahasanya aji ning diri soko lati. Artinya penampilan itu berpengaruh . Bagaimana mau di hormati orang wong baju gak pernah di strika, sepatu gak disemir, padahal di kemenag itu apalagi pimpinan biasa biacara di depan umum. Kalau sepatunya atau pecinya gimana gitu? Gak rapih mengingatkan kita untuk tahu tugas pokok dan fungsi masing-masing. Kemudian menguasai tusinya”.

5. Karakter pak Farhani itu seperti apa pak ?

“Kalau dikantor ya antara atasan dan bawahan, kalau diluar ya guyon biasa. Cerita pengalaman dulu kebetulan sama-sama di kua cotohnya bagaimana menikahkan orang yang tunawicara, belum pernah tho? Nah itu cerita. Bagaimana menikahkan orang terlambat. Kemudian menikahkan orang yang lain bahasa”.

6. Ada tidak pak inovasi yang dilakukan selama beliau menjabat ?

“Inovasi satu: kaitannya dengan kantor, kantor harus bersih dan rapih. Inikan kantornya bersih rapi ada bunga-bunganya, beliau itu gak segan-segan bau ruangan, penampilan itu terus inovasi yang paling bagus itu ketika itu tidak melanggar aturan, membangun masjid, papan nama dibikin yang bagus, terus di depan kantor ini ada tulisan mengingatkan contoh sauri tauladan, waqulu qoulun syadidan untuk berperilaku bagaimana perilaku yang benar. Kemudian kita mempunyai aturan2 untuk menambah wawasan selalu membuka web”.

7. Penghargaan diberikan tidak ak untuk pegawai yang kerjanya bagus atau berprestasi ?

“Penghargaan untuk staf kalau ada yang kerjanya bagus rewardnya untuk bersama-sama. Tumpengan makan bersama-sama. Terus disampaikan di forum itu ini ada yang berprestasi. Semisal dari instansi dari yang paling tepat membayar zakatnya. Tahun ini mendapatkan rangking serapan dipa se jawa tengah. Pengelolaan bmn kita nomor satu di jawa tengah. Itu kita sampaikan untuk bahan motivasi tidak berupa hadiah. Paling tidak disebutkan namanya. Biar nambah kepercayaan diri”.

8. Apa hal yang menurut bapak kepemimpinan beliau itu masih kurang, ada tidak pak?

“Hal-hal yang kurang terkadang kesannya itu saklek serius. Kalau saya pribadi ya aturan tetap dilaksanakan tapi dengan guyon, kalau beliau kan saklek. Dan beliau punya target semisal kalau ini laporanya kapan kendalanya apa harus disampaikan jika ada yang tidak sesuai dengan target ya dievaluasi”.

TRANSKIP WAWANCARA

Hari,Tanggal : Selasa, 24 Februari 2017

Waktu : Pukul 08.30 WIB

Lokasi : Kantor Kementerian Agama Kabupaten Banjarnegara

Informan : Bapak Sumarna (Kasi Pendidikan Agama Islam)

Kepemimpinan

1. Apakah bapak dilibatkan jika kepala akan memutuskan sesuatu?

“Terkait dengan keputusan dan terkait dengan kebijakan kantor semua dilibatkan , kalau terkait dengan kepegawaian ada yang namanya baperda itu begitu, semua dimusyawarahkan”.

2. Apakah bapak merasa diberikan ruang untuk mengembangkan kemampuan bapak ?

“Terkait kesempatan untuk mengembangkan yaa memang semua diberi kesempatan sesuai tusi, sesuai dengan tusi masing-masing memang beliau mengharapkan yaa seperti itu disemua kasi diharapkan untuk mengembangkan terutama dengan sesuai dengan tusi masing-masing”.

3. Jika ada masalah, yang dilakukan untuk menyelesaikan masalah gimana pak ?

“Segala sesuatu terkait dengan permasalahan yang muncul itu kami tidak lepas pasti konsultasi dengan pak kepala, apa yang kami lakukan itu kan harus melalui yaa saranlah bagaimanapun atasan yaa kita harus tetap memperoleh masukan atasan, bagaimana sebaiknya itu”.

4. Kalau masalah disiplin, sikap dari kepala gimana si pak, semisal disiplin ketepatan waktu pegawai di kantor ?

“Kalau masalah disiplin memang yaa pak farhani yaa baguslah, beliau perhatian dari sisi waktu, juga dari sisi berpakaian , kemudian dari sisi pekerjaan, saya kira beliau bagus, disiplin karena satu sisi motivasi disiplin ditanamkan bahwa bekerja itu adalah ibadah, terus bekerja itu adalah berjuang, bekerja itu pengabdian, bekerja itu menjemput rezki, bekerja itu adalah kesejahteraan, bekerja itu kebahagiaan, bekerja itu keharmonisan jadi tujuh hal yang memotivasi untuk disiplin dalam bekerja begitu”.

5. Bagaimana sikap beliau jika akan mengambil keputusan ?

“Beliau memang satu pemimpin yang cukup bagus dan setiap mengambil keputusan atau pendapat itu beliau selalu mengacu pada aturan atau regulasi, ini dasarnya bahkan ketika kita melakukan sesuatu itu harus tau dasarnya apakah itu terkait dengan keuangan, apakah itu terkait dengan kebijakan apapun itu harus mengacu pada dasar regulasi yang ada, termasuk misalkan saya membayar tunjangan profesi itu harus jelas dasarnya, termasuk membayar tukin itu harus jelas dasarnya, jadi saya dengan beliau itu memang yaa kalau pemimpin selalu disiplin dan berpegang pada aturan , aturannya yaa harus jelas”.

6. Apakah beliau tegas dalam segala hal pak ?

“Yaa kalaubeliau memang yaa tegas terus terang , tegasseperti keras, keras memang tapi beliau baik. Satu contoh barang kecil yaa ketika kita berpakaian kurang rapih yaa beliau memperhatikan , misalkan pakaian kurang rapi.selama ini kalau ada permasalahan saya tidak merasa ditegur, hanya sebatas ngobrol, mengingatkan pada saat rapat gitu lho, beliau selalumengingatkan pada saat rapat menyampaikan”.

7. Kedekatan pak Farhani dengan pegawai seperti apa pak ?

“Kedekatan cukup dekat , baik dengan staff maupun kasi yang lain, alau bagaimanapun kita kan mitra , mitra kerja jadi saling membutuhkan apalagi saya selaku kasi yaa, saya kan sebagai istilahnya melaksanakansebagian tugas beliau jadi perlu ada suatu bimbingan, arahan yaa itu seperti itu”.

8. Beliau menerima kritik dan saran tidak pak ?

“Kritik dan saran yaa selalu tapi yang penting jelas, kritik dan saran itu yang penting harus jelas ada dasarnya beliau mau menerima“.

9. Pandangan bapak terhadap kepemimpinan pak Farhani itu seperti apa pak ?

“Pandangan terhadap kepala, kalau dari sisi kepemimpinan yaa memang beliau bagus, beliau tipikal ketika menyampaikan sesuatu itu jelas alur, dasarnya berbicara terkait dengan aturan disiplin ini ini ini, memang dari beliau itu penyampaiannya sistematis, mungkin saya sendiri saja tidak bisa pidato seperti beliau, dari sistem penyampaiannya memang sistematis”.

10. Karakter pak Farhani itu seperti apa pak di lingkungan kantor ?

“Beliau senang bercanda juga sering humor seperti biasa, kumpul-kumpul dimushola dijalan , habis apel yaa beliau baguslah dengan kita biasa“.

Produktivitas

11. Prestasi apa yang telah diperoleh seksi Pendidikan Agama Islam pak ?

“Kalau prestasi terkait dengan yang kita ikuti lomba2 ada gebyar pai tk itu ada juaranya, kemudian pentas pai setiapdua tahun sekali, kita alhamdulillah tidak pernah kosong dari kejuaraan mungkin juara 2 juara 3 intinya dapet. Kemudian dari sisi lain ujian sekolah berstandart untuk pendidikan agama islam mulai dari Ujian Sekolah Berstandar Nasional (USBN) PAI itu *alhamdulillah* untuk daerah banjarnegara semua jenjang pendidikan mulai dari SD, SMP, SMA, SMK itu *alhamdulillah* selalu melaksanakan apa yang menjadi harapan kementerian agama termasuk soal, soal itu dari kemenag selalu digunakan ujian dan kami selalu bekerjasama dengan Dinas Pendidikan. Meskipun saya punya wacana untuk ada semacam pelatihan dan ada kegiatan-kegiatan yang berkaitan dengan peningkatan mutu terutama berkaitan dengan telaah kisi-kisi kemudian teknik penulisan soal agama islam, kemudian sekolah berstandar nasional”.

TRANSKIP WAWANCARA

Hari,Tanggal : Senin, 20 Februari 2017

Waktu : Pukul 09.30 WIB

Lokasi : Kantor Kementerian Agama Kabupaten Banjarnegara

Informan : Bapak Zulkifli (Kasi Bimas Islam)

Kepemimpinan

1. Apakah bapak dilibatkan jika kepala akan memutuskan sesuatu ?

“Memutuskan kebijakan tetap dipimpin tetapi masukan, pendapat, usulan itu diminta, yaa termasuk saya dan yang saya tahu termasuk beberapa unsur terkait”.

2. Apakah bapak merasa diberikan ruang untuk mengembangkan kemampuan bapak ?

“Ya kalau beliau menyuruh kita untuk menganalisa , memberikan usulan termasuk sisi kelebihan dan kelemahan kita selalu diberi keleluasaan untuk itu diwaktu yang cukup dan diberi waktu untuk menyampaikan apa adanya, karakter beliau seperti itu”.

3. Jika ada masalah, yang dilakukan untuk menyelesaikan masalah gimana pak ?

“Tergantung permasalahannya, permasalahan itu ada yang cukup kita selesaikan disini, kalau itu memang bisa dan mampu diselesaikan disini, tapi kalau untuk persoalan-persoalan strategis dan itu harus dilaporkan ke pimpinan bahkan ada persoalan-persoalan yang harus melalui keputusan pemimpin yang harus kita sampaikan. Tapi memang tingkat permasalahan itu termasuk kategori yang sedang atau berat kalau itu cukup diselesaikan disini atau harus sampai pimpinan, kalau persoalan yang sederhana kita selesaikan sendiri dan diakhir kita laporkan”.

4. Kalau masalah disiplin, sikap dari kepala gimana si pak ?

“Beliau sangat disiplin aturan, jadi salah satu yang jadi tolak awal beliau itu diaturan, aturannya bagaimana setelah aturan dipahami perlu bergerak, perlu bersikap jadi salah satu karakter beliau yang saya pahami memang itu pijakan pertama aturan, aturannya seperti apa”.

5. Hal apa yang bapak dapatkan karakter memimpin bapak kepala ?

“Hal-hal baru yang saya dapatkan , satu : dari aspek manajemen beliau merangkul semua unsur dan melibatkan semua unsur sehingga manajemennya jalan tidak sigle fighter. Terus dari aspek keteraturan beliau sangat ketat, aturan apapun beliau kaji dikumpulkan bahkan sebelum memulai dengan kapasitas, mulai dari Undang, Perpres, Peraturan Menteri, peraturan yang dibawahnya itu dikumpulkan dulu beliau termasuk yang saya jadikan sebagai contoh beliau bagus diaturan”.

6. Menurut bapak karakter memimpin bapak Farhani itu seperti apa ?

“Beliau adalah sosok yang, masing-masing pemimpin memiliki *style* masing-masing tapi dari aspek itu beliau memang dari beberapa pemimpin memiliki *style* manajemen, *style* ketaatan aturan memang berbeda dari yang lain”.

7. Apakah bapak diperbolehkan mengambil sebuah keputusan ketika ada masalah suatu ?

“Ada tahapan-tahapan, kalau kita pilah permasalahan itu permasalahan yang sudah rutin terjadi ada yang kategorinya *acidently*, ada persoalan yang kategorinya berat, sedang , ada persoalan yang memang kita diberi kewenangan selaku Kasi (kepala seksi). Tetapi ada persoalan yang itu bukan domain kita. Ketika ada permasalahan yang secara aturan bisa kita selesaikan sendiri maka kita putuskan kalau itu mampu. Pada akhirnya kita laporan. Tapi kalau bukan kewenangan kita kita teruskan tindak lanjutnya, kalau nanti kepemimpinan meminta kita untuk menyelesaikannya baru kita laksanakan sendiri. Sebagai contoh, secara rutin kita harus laporan tetapi kita tidak bisa laporan karena ada satu unsur yang belum melaksanakan, itu adalah salah satu masalah, kita belum dapat bahan laporan nah itu kan cukup kita tangani sendiri. Namun ketika itu tidak berhasil baru kita minta bantuan beliau”.

8. Bagaimana cara bapak Farhani dalam mengambil keputusan ?

“Beliau, terutama dalam mengambil keputusan selalu mengumpulkan dulu dan mintai saran, pendapat, dan akhirnya baru beliau mengambil keputusan. Walaupun tidak semua saran dan pendapat diikuti tetapi beliau meminta kemudia beliau godog lagi. Tergantung itu sesuatu yang patut diterima atau tidak, beliau yang menimbang kewenangannya”.

9. Kepribadian bapak Farhani itu seperti apa pak ? suka bercanda, serius atau seperti apa ?

“Dibilang suka bercanda, iya. Dibilang serius sangat serius. Kalau diluar pas kodesinya santai beliau supel, beliau suka guyong, ketawa-ketawa cerita masalah apa saja itu *lost* (lepas), cuma ketika domain membicarakan dinas atau ketika rapat kadang-kadang kita sendiri jadi tegang. Beliau tegas sekali waktunya marah ya marah, waktunya guyon ya guyon, serius ya serius, santai ya santai itu memang karakter beliau memang sudah seperti itu”.

10. Mengenai kedisiplinan yang diterapkan seperti apa pak ?

“Beliau sangat perhatian ketika dari aspek disiplin seperti ada karyawan yang tidak memakai *name tag*, langsung ditegur, seragam dan setiap hari beliau keliling keruangan masing-masing Kasi untuk sekedar bersalaman. Yang tidak datang beliau tanya kenapa gak datang, aspek kekeluargaannya ada aspek pengawasan juga dilakukan dengan berimbang”.

Produktivitas

11. Prestasi apa yang sudah didapatkan Kasi Bimas Islam selama dibawah pimpinan bapak Farhani ?

“Bentuk prestasi kasi bimas islam, kita pernah di tingkat provinsi juara satu pembinaan keluarga sakinah , peserta dari banjarnegara pernah menjadi juara satu pemilihan keluarga sakinah teladan tingkat prov. Jateng tahun 2015. Kita juga pernah menjadi juara dua pemilihan kua teladan se provinsi jawa tengah. Itu semua terjadi kebetulan pas kepemimpinan beliau”.

Dokumentasi Penelitian



Foto bapak Farhani



Foto bapak Farhani setelah menjadi Kepala Kanwil Provinsi Jawa Tengah

1. Wawancara



Wawancara dengan bapak Sukarno Kabag TU dan PLT Kementerian Agama Kabupaten Banjarnegara



Wawancara dengan bapak Zulkifli selaku Kepala Seksi Bimas Islam



Wawancara dengan bapak Budiono Kepala Seksi Pelaksana Haji dan Umrah



Wawancara dengan bapak Karsono Kepala Seksi Pendidikan Madrasah



Wawancara dengan bapak Sumarna Kepala Seksi Pendidikan Agama Islam



Wawancara dengan ibu Eni Kepala Seksi Pendidikan Pondok Pesantren



Wawancara dengan bapak Solikhun Staff Seksi Haji dan Umrah



Wawancara dengan mas Puji Resepsionis kantor Kemenag Kab.Banjarnegara

2. Kegiatan



Apel Pagi jam 07.30 WIB



Budaya Halalbihalal setelah apel pagi



Rapat koordinasi telaah kisi-kisi Kasi PAI



Kegiatan hari jum'at, tenis meja pegawai kantor



Sosialisasi Ujian Akhir Madrasah (UAMBN)



Rapat Koordinasi telaah kisi-kisi seksi PAI

3. Lingkungan Kantor



Bagian depan Masjid Kantor Kemenag



Bagia depan Kantor Kemenag



Tempat foto copy Kantor Kemenag



Tempat parkir Pegawai

4. Foto Prestasi



Piagam Penghargaan Penyampaian SPT Tahunan Teladan 2014



Piala Penghargaan beberapa tahun terakhir



Kenang-kenangan dari beberapa lembaga



Piala Seksi Pendidikan Madrasah



Piala dari Seksi Pondok Pesantren



Piala Seksi Pendidikan Agama Islam



Kenang-kenangan dari peneliti

Curriculum Vitae

Nama : Yusuf Fajar H

Tempat Tanggal Lahir : Banjarnegara, 03 Juni 1995

Alamat : Desa Kebutuh Duwur, Kec. Pagedongan, Banjarnegara, Prov.
Jawa Tengah

Agama : Islam

Jenis Kelamin : Laki-laki

Nama Ayah : Anwar

Pekerjaan Ayah : Buruh

Nama Ibu : Siti Solikhah

Pekerjaan Ibu : Wiraswasta

Riwayat Pendidikan:

- SD : SDN 1 Kebutuh Duwur
- SMP : MTsN 1 Banjarnegara
- SMA : MAN 2 Banjarnegara

Pengalaman organisasi:

- Ketua Keluarga Mahasiswa Banjarnegara (KEMBARA) UIN Sunan Kalijaga
Yogyakarta
- Sekertaris UKM Olah Raga UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
KANTOR KEMENTERIAN AGAMA KABUPATEN BANJARNEGARA

Jalan Tentara Pelajar No.44 Telepon (0286) 591112, Faximili : 594926 Banjarnegara
53413

Website : banjarnegara.kemenag.go.id email : kabbanjarnegara@kemenag.go.id

SURAT KETERANGAN

B2567/Kk.11.04/HM.00/4/2017

Yang bertanda tangan di bawah ini Kepala Kementerian Agama Kabupaten Banjarnegara menerangkan bahwa mahasiswa Jurusan Manajemen Dakwah Fakultas Dakwah dan Komunikasi UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta atas nama:

Nama : Yusuf Fajar H

NIM : 13240040

Judul Skripsi : Gaya Kepemimpinan dalam Meningkatkan Produktivitas Kerja di
Kementerian Agama Kabupaten Banjarnegara

Bahwa yang bersangkutan telah melaksanakan tugas penelitian Skripsi di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Banjarnegara dari tanggal 20 Februari - 17 Maret 2017, dalam rangka menyusun Skripsi dengan judul "Gaya Kepemimpinan dalam Meningkatkan Produktivitas Kerja di Kementerian Agama Kabupaten Banjarnegara".

Demikian surat keterangan ini dibuat dengan sebenarnya dan untuk dipergunakan seperlunya.

Banjarnegara, 25 April 2017

a.n Kepala,
Kasubag TU,
Kemenag Kab.Banjarnegara,



H. Sukarno, MM
NIP. 196902051995031001

NET.
GOOD
PEOPLE

NET.
PRESENTS
INDONESIAN CHOICE
AWARDS 2017

SERTIFIKAT

Diberikan Kepada

YUSUF FAJAR

Atas partisipasinya sebagai panitia dalam acara

NET. 4.0

Sentul, 21 Mei 2017



WISHNUTAMA KUSUBANDIO
Direktur Utama
NET. MEDIATAMA TELEVISI

#NET4GOODPEOPLE

SERTIFIKAT

Diberikan Kepada

YUSUF FAJAR

Atas partisipasinya dalam acara

NET. CITIZEN JOURNALIST CAMP 3.0

Bogor, 3-5 Februari 2017



WISHNUTAMA KUSUBANDIO
Direktur Utama
NET. MEDIATAMA TELEVISI

UJIAN SERTIFIKASI TEKNOLOGI INFORMASI DAN KOMUNIKASI

diberikan kepada

Nama : Yusuf Fajar H
NIM : 13240040
Fakultas : Dakwah Dan Komunikasi
Jurusan/Prodi : Manajemen Dakwah
Dengan Nilai :

No.	Materi	Nilai	
		Angka	Huruf
1.	Microsoft Word	90	A
2.	Microsoft Excel	70	C
3.	Microsoft Power Point	80	B
4.	Internet	90	A
5.	Total Nilai	82.5	B
Predikat Kelulusan		Memuaskan	

Widyakarya, 20 April 2017

Peta Kepala PTIPD



Rektor, Hidayat, S.Kom

NIP. 19790506 200604 1 003

Standar Nilai:

Nilai		Predikat
Angka	Huruf	
86 - 100	A	Sangat Memuaskan
71 - 85	B	Memuaskan
56 - 70	C	Cukup
41 - 55	D	Kurang
0 - 40	E	Sangat Kurang



شهادة اختبار كفاءة اللغة العربية

الرقم: UIN.02/L4/PM.03.2/6.24.7.154/2017

تشهد إدارة مركز التنمية اللغوية بأن

الاسم : Yusuf Fajar H :

تاريخ الميلاد : ٣ يونيو ١٩٩٥

قد شارك في اختبار كفاءة اللغة العربية في ١٣ أبريل ٢٠١٧، وحصل على
درجة :

٤٤	فهم المسموع
٣٧	التركيب النحوية و التعبيرات الكتابية
٣٣	فهم المقروء
٣٨٠	مجموع الدرجات

هذه الشهادة صالحة لمدة سنتين من تاريخ الإصدار

جوكجاكرتا، ١٣ أبريل ٢٠١٧
المدير



Dr. Sembodo Ardi Widodo, S.Ag., M.Ag.

رقم التوظيف : ١٩٦٨.٩١٥١٩٩٨.٣١٠٠٥



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN KALIJAGA
LEMBAGA PENELITIAN DAN
PENGABDIAN KEPADA MASYARAKAT (LP2M)

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

27

SERTIFIKAT

Nomor: B-317.1/UIN.02/L.3/PM.03.1/P4.265/2016

Lembaga Penelitian dan Pengabdian Kepada Masyarakat (LPPM) UIN Sunan Kalijaga memberikan sertifikat kepada :

Nama : Yusuf Fajar H
Tempat, dan Tanggal Lahir : Banjarnegara, 03 Juni 1995
Nomor Induk Mahasiswa : 13240040
Fakultas : Dakwah dan Komunikasi

yang telah melaksanakan Kuliah Kerja Nyata (KKN) Integrasi-Interkoneksi Semester Pendek, Tahun Akademik 2015/2016 (Angkatan ke-90), di :

Lokasi : Kemirikebo
Kecamatan : Turi
Kabupaten/Kota : Kab. Sleman
Propinsi : D.I. Yogyakarta

dari tanggal 25 Juli s.d. 25 Agustus 2016 dan dinyatakan LULUS dengan nilai 95,79 (A). Sertifikat ini diberikan sebagai bukti yang bersangkutan telah melaksanakan Kuliah Kerja Nyata (KKN) dengan status matakuliah intrakurikuler dan sebagai syarat untuk dapat mengikuti ujian Munaqasyah Skripsi.



Yogyakarta, 12 Oktober 2016
Ketua,

Dr. Phil. Al Makin, S.Ag., M.A.
NIP. : 19720912 200112 1 002



TEST OF ENGLISH COMPETENCE CERTIFICATE

No: UIN.02/L4/PM.03.2/2.24.8.9/2017

Herewith the undersigned certifies that:

Name : Yusuf Fajar H
Date of Birth : June 03, 1995
Sex : Male

took Test of English Competence (TOEC) held on **April 07, 2017** by Center for Language Development of State Islamic University Sunan Kalijaga and got the following result:

CONVERTED SCORE	
Listening Comprehension	42
Structure & Written Expression	38
Reading Comprehension	44
Total Score	413

Validity: 2 years since the certificate's issued



Yogyakarta, April 07, 2017
Director,

Dr. Sembodo Ardi Widodo, S.Ag., M.Ag.
NIP. 19680915 199803 1 005





Nomor: UIN.02/R.1/PP.00.9/2752.a/2013

**KEMENTERIAN AGAMA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
SUNAN KALIJAGA**

Sertifikat

diberikan kepada:

Nama : YUSUF FAJAR H
NIM : 13240040
Jurusan/Prodi : Manajemen Dakwah (MD)
Fakultas : Dakwah dan Komunikasi

Sebagai Peserta

atas keberhasilannya menyelesaikan semua tugas dan kegiatan

SOSIALISASI PEMBELAJARAN DI PERGURUAN TINGGI

Bagi Mahasiswa Baru UIN Sunan Kalijaga Tahun Akademik 2013/2014
Tanggal 27 s.d. 29 Agustus 2013 (20 jam pelajaran)

Yogyakarta, 2 September 2013

a.n. Rektor

Wakil Rektor Bidang Akademik dan Kemahasiswaan

Dr. Sekar Ayu Aryani, M.Ag.

NIP. 19591218 197803 2 001

Sertifikat

Nomor: UIN.2/L.4/PP000.9/212/2013

diberikan kepada:

Yusuf Fajar H

NIM. 13240040

sebagai

PESERTA AKTIF

dalam kegiatan Pendidikan Pemakai Perpustakaan (*User Education*)
pada Tahun Akademik 2013/2014 yang diselenggarakan
oleh Perpustakaan UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta

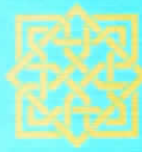


PERPUSTAKAAN
UIN SUNAN KALIJAGA

Yogyakarta, September 2013
Kepala Perpustakaan,



M. Solihin Arianto, S.Ag., SIP., M.LIS.
NIP. 19700906 199903 1 012



LABORATORIUM AGAMA

Fakultas Dakwah dan Komunikasi UIN Sunan Kalijaga

Jl. Marsda Adisucipto Yogyakarta Telp: 0274-515856 Email : fd@uin-suka.ac.id

SERTIFIKAT

Pengelola Laboratorium Agama Fakultas Dakwah dan Komunikasi UIN Sunan Kalijaga dengan ini menyatakan bahwa :

YUSUF FAJAR H

13240040

LULUS

Ujian sertifikasi Baca Al-Qur'an yang diselenggarakan oleh Laboratorium Agama
Fakultas Dakwah dan Komunikasi UIN Sunan Kalijaga



Dr. H. Waryono, M.Ag.

NIP. 19701010 199903 1 002

Yogyakarta, 31 Oktober 2014
Ketua

Dr. Sriharini, M.Si

NIP. 19710526 199703 2 001



INTEGRATIF-INTERKONEKTIF



DEDIKATIF-INOVATIF



INKLUSIF-CONTINUOUS IMPROVEMENT



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
UIN SUNAN KALIJAGA YOGYAKARTA
FAKULTAS DAKWAH DAN KOMUNIKASI
PROGRAM STUDI MANAJEMEN DAKWAH

Jl. Marsda Adisucipto Yogyakarta, Telp. (0274) 515856, Email: dakwah@uin-suka.ac.id

SERTIFIKAT

Nomor : B-002/Un.02/MD/TU.00.2/ 01/2017

Program Studi Manajemen Dakwah (MD) Fakultas Dakwah dan Komunikasi UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta menyatakan bahwa :

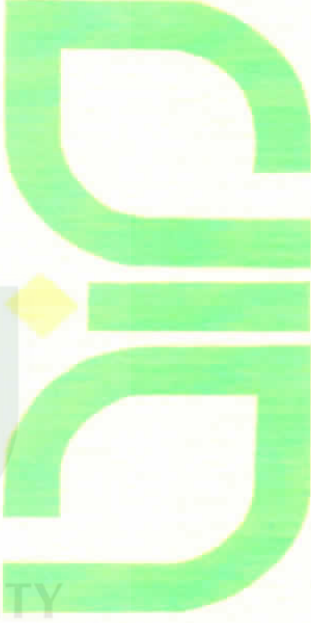
Yusuf Fajar H
NIM : 13240040

dinyatakan LULUS dalam *Praktikum Profesi Manajemen Dakwah* yang diselenggarakan oleh Program Studi Manajemen Dakwah (MD) Fakultas Dakwah dan Komunikasi UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta di Pusdiklat Kementerian Dalam Negeri Regional Yogyakarta Tanggal 3 Oktober s.d 4 Nopember 2016, dengan nilai : **A**

Demikian sertifikat ini diberikan untuk dapat dipergunakan sebagaimana mestinya



Dr. Nurjannah, M.Si.
NIP. 19600310 198703 2 001



Yogyakarta, 16 Januari 2017
Ketua Program Studi

Drs. Muhammad Rasyid Ridla, M.Si.
NIP. 19670104 199303 1 003

SERTIFIKAT

No : /PAN.OPAK-UIN-SUKA/VIII/13

diberikan kepada :

YUSUF FAJAR H

sebagai :

PESERTA

dalam kegiatan Orientasi Pengenalan Akademik dan Kampus (OPAK)
Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga

Yogyakarta
2013

dengan tema :

"Menciptakan Gerakan Mahasiswa yang Berasaskan Ahl As-Sunnah Wa Al-Jama'ah
Untuk Mengawal Ke-Indonesiaan"

Mengetahui,
Wakil Rektor I

Bid. Akademik dan Kemahasiswaan

Presiden DEAMA UIN Sunan Kalijaga

Dr. Sekar Ayu Aryani, M. Ag.
NIP. 19591218 198703 2 001

Syaefudin Ahrom Al-Ayubbi
NIM. 09470163

Dawamun Ni'am A
Ketua

Saifudin Anwar
Sekretaris

Kampus UIN Sunan Kalijaga
21-23 Agustus 2013

Panitia OPAK
UIN Sunan Kalijaga 2013

KURIKULUM PENDIDIKAN TINGGI 2013: TRANSFORMASI ATAU STAGNASI ?



HIMPUNAN MAHASISWA JURUSAN MANAJEMEN DAKWAH
FAKULTAS DAKWAH DAN KOMUNIKASI
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN KALIJAGA YOGYAKARTA



SERTIFIKAT

Di Berikan Kepada :

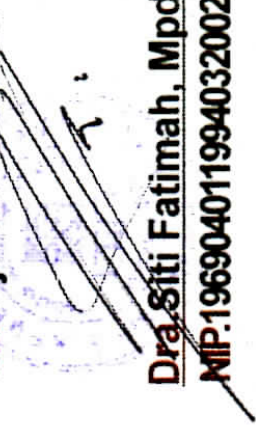
Atas Parsitipasinya Sebagai

PESERTA

Dalam acara Talk Show Manajemen Dakwah
"Kurikulum Pendidikan Tinggi 2013 : Transformasi atau Stagnasi ?"

Fakultas Dakwah dan Komunikasi
Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta

Ketua Jurusan
Manajemen Dakwah


Dra. Siti Fatimah, Mpd
NIP.196904011994032002

Ketua HMI MD


Iman Nabawi
NIM.10240017

Ketua Pelaksana


Arif Rahman
NIM.11240040



SERTIFIKAT

No. 1 /FDK/MD/AMD/01/2014



diberikan kepada

YUSUF FAJAR H.

Atas peran sebagai :

Peserta

Dalam acara

“Workshop Perencanaan Bisnis dalam Menciptakan Wirausaha Pemula yang Kreatif dan Inovatif”
yang diselenggarakan pada tanggal 13 Januari 2014 di UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta

Dekan Fakultas Dakwah dan Komunikasi
UIN Sunan Kalijaga



Dan Waryono, M.Ag
NIP. 19701010 199903 1 002



Alif Ryan Zulfikar
NIM. 13240096



**SURAT KEPUTUSAN DEWAN PENGURUS VI
KELUARGA MAHASIWA BANJARNEGARA (KMB) YOGYAKARTA
Nomor : 006/KEP/C.1/DP-VI/I/2016
Tentang
PENETAPAN KETUA UNIVERSITAS KELUARGA MAHASISWA
BANJARNEGARA (KMB) YOGYAKARTA**

Bismillahirrahmanirrahim

Bahwa demi mewujudkan tujuan organisasi maka dipandang perlu untuk menetapkan ketua Universitas yang bertugas untuk mengkoordinir anggota Keluarga Mahasiswa Banjarnegara (KMB) Yogyakarta yang berada di kampusnya masing - masing demi kelancaran untuk mewujudkan Visi dan Misi organisasi mahasiswa daerah Keluarga Mahasiswa Banjarnegara (KMB) Yogyakarta.

Berdasarkan Hasil Sidang Rapat Dewan Pengurus VI Keluarga Mahasiswa Banjarnegara (KMB) Yogyakarta dan sesuai dengan Konstitusi, Aturan serta hasil Ketetapan Kongres maupun Musyawarah di Universitas masing - masing.

MEMUTUSKAN

MENETAPKAN :

Ketua Universitas Keluarga Mahasiswa Banjarnegara (KEMBARA) UIN
Sunan Kalijaga Yogyakarta adalah :

Nama : Yusuf Fajar

Alamat Asal : Kebutuh Duwur RT 04 RW 01, Pagedongan, Banjarnegara

Prodi/Fakultas : Dakwah & Komunikasi

Masa Bhakti : Periode Kepengurusan 2015 - 2016

Ditetapkan : Aula Balai Budaya Banjarnegara

Tanggal : 07 Februari 2016

Mengetahui,

A.n Dewan Pengurus VI

Keluarga Mahasiswa Banjarnegara (KMB) Yogyakarta

Ketua Umum



Deni Bagus Saputra



PIAGAM PENGHARGAAN

SK NO: 113.11 TAHUN 2014



UNIT KEGIATAN MAHASISWA (UKM) OLAHRAGA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN KALIJAGA YOGYAKARTA

Diberikan Kepada :

YUSUF FAJAR

Sebagai :

SEKRETARIS DIVISI SEPAK BOLA

Terimakasih atas Partisipasinya selama menjadi Pengurus
Unit Kegiatan Mahasiswa (UKM) Olahraga
Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta
Periode 2014-2015

YOGYAKARTA, Juni 1st, 2015
UIN SUNAN KALIJAGA YOGYAKARTA

Mengetahui,

Pembina UKM Olahraga
UIN Sunan Kalijaga

Prof. Dr. H. Maragustam Siregar, M.A
NIP. 19591001 198703 1 002

Wakil Rektor Bidang
Kemahasiswaan dan Kerjasama



Dr. Siti Ruhani Dzuhayatini, M.A
NIP. 19630517 199003 2 002

Ketua Umum UKM Olahraga

Ahmad Gomarudin Zain
NIM. 12710066



Sekretaris 1 UKM Olahraga
UIN Sunan Kalijaga

Budi Aman
NIM. 12120061



**PEMERINTAH DAERAH DAERAH ISTIMEWA YOGYAKARTA
DINAS PENDIDIKAN, PEMUDA, DAN OLAHRAGA**

PIAGAM PENGHARGAAN

Nomor : 007/3720

Kepala Dinas Pendidikan, Pemuda, dan Olahraga Daerah Istimewa Yogyakarta dengan ini memberikan penghargaan kepada :

Nama : **YUSUF FAJAR**
Tempat, Tanggal Lahir : **BANJARNEGARA, 3 JUNI 1995**
Universitas : **UIN SUNAN KALIJAGA**

Atas prestasinya dalam Liga Pendidikan Indonesia (LPI) Tahun 2015 yang dilaksanakan pada tanggal 19 s.d. 23 Mei 2015 di Daerah Istimewa Yogyakarta, sebagai :

JUARA I

KATEGORI :
TINGKAT PERGURUAN TINGGI

Yogyakarta, 25 Mei 2015

**KEPALA DINAS
PENDIDIKAN, PEMUDA, DAN OLAHRAGA
DAERAH ISTIMEWA YOGYAKARTA**



Drs. R. KADARMANTA BASKARA AJI
NIP. 19630225 199003 1 010