

**STRATEGI KEPALA KEMENTERIAN AGAMA
DALAM MENINGKATKAN KINERJA PEGAWAI
DI KEMENTERIAN AGAMA KABUPATEN SLEMAN**



Oleh: Robi'ah Nugrahani

NIM: 18204090020

STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

TESIS

Diajukan kepada Program Magister (S2)
Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Sunan Kalijaga
Untuk
Memenuhi Salah Satu Syarat guna Memperoleh
Gelar Magister Pendidikan (M.Pd)
Program Studi Manajemen Pendidikan Islam

YOGYAKARTA

2021

SURAT PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Robi'ah Nugrahani
NIM : 18204090020
Jenjang : Pascasarjana
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam

Menyatakan bahwa naskah tesis ini secara keseluruhan adalah hasil penelitian. Hasil temuan dan pendapat orang lain dalam naskah tesis ini dikutip berdasarkan kode etik ilmiah dalam penulisan.

Yogyakarta, 28 Juni 2021


STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA
Robi'ah Nugrahani
NIM. 18204090020

SURAT PERNYATAAN BEBAS PLAGIASI

Yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Robi'ah Nugrahani
NIM : 18204090020
Jenjang : Pascasarjana
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam

Menyatakan bahwa naskah tesis ini secara keseluruhan adalah hasil penelitian. Hasil temuan dan pendapat orang lain dalam naskah tesis ini dikutip berdasarkan kode etik ilmiah dalam penulisan.

Yogyakarta, 28 Juni 2021



Robi'ah Nugrahani

NIM.18204090020

STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

SURAT PERNYATAAN MEMAKAI JILBAB

Bismillahirrahmanirrahim.

Saya yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Robi'ah Nugrahani
NIM : 18204090020
Prodi : Manajemen Pendidikan Islam
Fakultas : Ilmu Tarbiyah dan Keguruan

Menyatakan dengan sebenarnya dan penuh dengan kesadaran bahwa saya tidak akan menuntut kepada jurusan Manajemen Pendidikan Islam Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta dalam hal pemakaian jilbab pada ijazah Program Magister, seandainya suatu hari terdapat instansi yang menolak ijazah tersebut karena pemakaian jilbab.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya dan sebenarnya.

STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

Yogyakarta, 28 Juni 2021



Robi'ah Nugrahani

NIM. 18204090020



**KEMENTERIAN AGAMA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN KALIJAGA
FAKULTAS ILMU TARBIYAH DAN KEGURUAN**

Jl. Marsda Adisucipto Telp. (0274) 513056 Fax. (0274) 586117 Yogyakarta 55281

PENGESAHAN TUGAS AKHIR

Nomor : B-1840/Un.02/DT/PP.00.9/07/2021

Tugas Akhir dengan judul : STRATEGI KEPALA KEMENTERIAN AGAMA DALAM MENINGKATKAN KINERJA PEGAWAI DI KEMENTERIAN AGAMA KABUPATEN SLEMAN

yang dipersiapkan dan disusun oleh:

Nama : ROBIAH NUGRAHANI, S.Pd
Nomor Induk Mahasiswa : 18204090020
Telah diujikan pada : Kamis, 22 Juli 2021
Nilai ujian Tugas Akhir : A

dinyatakan telah diterima oleh Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta

TIM UJIAN TUGAS AKHIR



Ketua Sidang
Dr. H. Suwadi, S.Ag.,M.Ag.,M.Pd.
SIGNED

Valid ID: 6103a875cc764



Penguji I
Prof. Dr. Sutrisno, M.Ag.
SIGNED

Valid ID: 610101017d62c



Penguji II
Dr. Mahmud Arif, M.Ag.
SIGNED

Valid ID: 61010440a0e14



Yogyakarta, 22 Juli 2021
UIN Sunan Kalijaga
Dekan Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan
Prof. Dr. Hj. Sri Sumarni, M.Pd.
SIGNED

Valid ID: 6103af9d7c520

NOTA DINAS PEMBIMBING

Kepada Yth.
Dekan Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan
UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta

Assalamu'alaikum. wr. wb.

Setelah melakukan bimbingan, arahan, dan koreksi terhadap penulisan tesis berjudul:

**Strategi Kepala Kementerian Agama Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai
di Kementerian Agama Kabupaten Sleman**

yang ditulis oleh:

Nama	: Robi'ah Nugrahani
NIM	18204090020
Jenjang	: Pascasarjana
Program Studi	: Manajemen Pendidikan Islam

Saya berpendapat bahwa tesis tersebut sudah dapat diajukan kepada Program Magister (S2) Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Sunan Kalijaga untuk diujikan dalam rangka memperoleh gelar Magister Pendidikan. (M. Pd)

Wassalamu'alaikum wr. wb.

Yogyakarta, 28 Juni 2021

Pembimbing,



Dr. H. Suwadi, S. Ag., M. Ag., M. Pd.
NIP. 19701015 199603 1 001

PERSETUJUAN TIM PENGUJI

UJIAN TESIS

Tesis Berjudul :

STRATEGI KEPALA KEMENTERIAN AGAMA DALAM MENINGKATKAN KINERJA PEGAWAI DI
KEMENTERIAN AGAMA KABUPATEN SLEMAN

Nama : ROBIAH NUGRAHANI, S.Pd

NIM : 18204090020

Program Studi : MPI

Konsentrasi : Manajemen Pendidikan Islam

Telah disetujui tim penguji untuk munaqosyah

Ketua/Pembimbing : Dr. H. Suwadi, S.Ag.,M.Ag.,M.Pd.



Sekretaris/Penguji I : Prof. Dr. Sutrisno, M.Ag.



Penguji II : Dr. Mahmud Arif, M.Ag.



Diuji di Yogyakarta pada tanggal

Waktu : Kamis, 22 Juli 2021

Hasil : A

IPK : 3,75

*coret yang tidak perlu

STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

HALAMAN MOTTO

وَقُلْ أَعْمَلُوا بِسَيْرِ اللَّهِ عَمَلَكُمْ وَرَسُولِهِ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّوكَ إِلَى
عَلِمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ ﴿١٠٥﴾

Dan Katakanlah: "Bekerjalah kamu, maka Allah dan Rasul-Nya serta orang-orang mukmin akan melihat pekerjaanmu itu, dan kamu akan dikembalikan kepada (Allah) Yang Mengetahui akan yang ghaib dan yang nyata, lalu diberitakan-Nya kepada kamu apa yang telah kamu kerjakan."

(Q.S. At-Taubat:105)¹



¹ Departemen Agama RI, *Al-Qur'an Al-Karim dan Terjemah Bahasa Indonesia*, (Kudus: Menara Kudus), hlm. 324.

PERSEMBAHAN

Tesis ini peneliti persembahkan kepada:

Almamater tercinta,

Program Studi

Magister Manajemen Pendidikan Islam (MPI)

Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan

UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta



ABSTRAK

Robi'ah Nugrahani, NIM. 19204090020. Strategi Kepala Kementerian Agama Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai di Kementerian Agama Kabupaten Sleman. Tesis, Program Magister Manajemen Pendidikan Islam, Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta, 2021.

Globalisasi menuntut manusia untuk mengikuti alur kehidupan secara lebih luas dan terbuka, tidak terkecuali dalam lingkup organisasi. Di era perubahan ini pemimpin sangat penting dalam memandu peningkatan prestasi dan pengembangan sebuah lembaga pemerintahan. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui profil Kantor Kementerian Agama Kabupaten Sleman, indikator kinerja pegawai, mendeskripsikan strategi, dan menganalisis strategi dalam meningkatkan kinerja. Manajemen strategi dapat dijadikan sebagai cara atau taktik pemimpin dalam mengelola, mengatur dan mengarahkan tujuan yang telah ditetapkan. Teori Manajemen Strategi mencakup tahap pemindaian lingkungan, tahap perumusan strategi, tahap implementasi strategi dan tahap evaluasi strategi.

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode deskriptif dengan pendekatan kualitatif untuk lokasi di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Sleman. Teknik yang digunakan dalam pengumpulan data adalah observasi, wawancara dan dokumentasi. Analisis data dilakukan dengan reduksi data dan penyajian data. Adapun uji keabsahan data dilakukan dengan pengamatan, ketekunan, triangulasi.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa: 1) Kinerja pegawai dengan indikator sasaran kinerja pegawai (SKP) meliputi pelayanan, integritas, komitmen, kedisiplinan dan kepemimpinan. 2) Strategi kepala kementerian memiliki langkah-langkah strategi yakni membuat aturan kedisiplinan, membuat jobdescription, membangkitkan motivasi pegawai, membuat laporan harian, *reward* dan pola komunikasi. 3) Hasil analisis menggunakan kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman dengan mengoptimalkan kegiatan kediklatan di Kementerian Agama Kabupaten Sleman sehingga pegawai yang ada mendapatkan kesempatan yang lebih besar didalam meningkatkan pengetahuan dan keterampilannya.

Kata Kunci: Strategi Kepemimpinan, Manajemen Sumber Daya Manusia, Kinerja Pegawai

ABSTRACT

Robi'ah Nugrahani, NIM. 19204090020. *The Strategy of the Head of the Ministry of Religion in Improving Employee Performance in the Ministry of Religion, Sleman Regency.* Master Thesis, Master Program in Islamic Education Management, State Islamic University Sunan Kalijaga Yogyakarta, 2021.

Globalization requires humans to follow the flow of life more broadly and openly, not least within the scope of the organization. In this era of change, leaders are very important in guiding the improvement of achievement and development of a government institution. The purpose of this study was to determine the profile of the Office of the Ministry of Religion of Sleman Regency, employee performance indicators, describe strategies, and analyze strategies in improving performance. Strategic management can be used as a way or tactic for leaders to manage, organize and direct the goals that have been set. Strategic Management Theory includes the environmental scanning stage, the strategy formulation stage, the strategy implementation stage and the strategy evaluation stage.

The method used in this study is a descriptive method with a qualitative approach for the location at the Office of the Ministry of Religion, Sleman Regency. The techniques used in data collection are observation, interviews and documentation. Data analysis was carried out by data reduction and data presentation. The validity of the data was tested by observation, persistence, and triangulation.

The results of this study indicate that: 1) Employee performance with employee performance target indicators (SKP) includes service, integrity, commitment, discipline and leadership. 2) The strategy of the head of the ministry has strategic steps, namely making disciplinary rules, making job descriptions, generating employee motivation, making daily reports, rewards and communication patterns. 3) The results of the analysis use strengths, weaknesses, opportunities and threats by optimizing education and training activities at the Ministry of Religion of Sleman Regency so that existing employees have greater opportunities to improve their knowledge and skills.

Keywords: Leadership Strategy, Human Resource Management, Employee Performance

KATA PENGANTAR

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الحمد لله رب العلمين والصلاة والسلام على اشرف الانبياء والمرسلين

سيدنا محمد وعلى آله واصحابه اجمعين. اما بعد

Puji syukur kepada Allah atas rahmat serta nikmat yang telah diberikan, sehingga penulisan tesis ini dapat diselesaikan dengan baik. Shalawat dan salam semoga tetap tercurah kepada Rasulullah Muhammad SAW sebagai guru dan figur teladan umat.

Karya ilmiah berupa tesis ini merupakan kajian tentang “Strategi Kepala Kementerian Agama Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai di Kementerian Agama Kabupaten Sleman”. Penulis menyadari bahwa dalam penulisan dan penyusunan tesis ini tidak akan terselesaikan tanpa adanya bantuan dari pembimbing, dan dukungan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, dengan kerendahan hati penulis mengucapkan banyak terimakasih kepada:

1. Rektor UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta.
2. Dekan Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta.
3. Ketua dan Sekretaris Program Studi Manajemen Pendidikan Islam, Program Magister (S2) Fakultas Ilmu Tarbiyah.
4. Dosen Pembimbing Tesis, yang telah memberikan nasihat, bimbingan, dan meluangkan waktu serta gagasannya dalam memberikan bimbingan dan arahan untuk keberhasilan studi dan penyelesaian tesis ini.
5. Segenap Dosen Program Magister Manajemen Pendidikan Islam Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta, yang telah memberikan ilmu dan motivasi kepada saya selama studi.

6. Drs. H. Sa'ban Nuroni, M.A Kepala Kementerian Agama Kabupaten Sleman yang memberikan Izin kepada mahasiswa untuk melakukan penelitian Tesis. Kepada seluruh pegawai Kementerian Agama Kabupaten Sleman terimakasih atas partisipasinya.
7. Ibunda Hj Murtilah dan Ayah Alm. H. Markum selaku orangtua yang senantiasa memberikan semangat dan dukungan baik materi dan non-materi. Kakak dan adik semua yang tak pernah lelah menyemangati serta mendoakan penulis.
8. Keluarga besar Mahasiswa Program Magister Manajemen Pendidikan Islam Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta, yang telah memberikan ilmu dan motivasi kepada saya selama studi.
9. Semua pihak yang telah membantu dalam menyusun Tesis ini mohon maaf tidak bisa disebutkan satu persatu.

Semoga Allah SWT membalas kebaikan kalian dan selalu memberikan perlindungan kapan saja dan dimana saja kalian berada. Amin.

Yogyakarta, 28 Juni 2021

Peneliti,



Robiah Nugrahani

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	I
SURAT PERNYATAAN KEASLIAN TESIS.....	II
SURAT PERNYATAAN BEBAS PLAGIASI.....	III
SURAT PERNYATAAN MEMAKAI JILBAB	IV
PENGESAHAN DEKAN	V
NOTA DINAS PEMBIMBING	VI
PERSETUJUAN TIM PENGUJI.....	VII
HALAMAN MOTTO	VIII
HALAMAN PERSEMBAHAN	IX
ABSTRAK	X
KATA PENGANTAR	XII
DAFTAR ISI.....	XIV
DAFTAR TABEL	XVI
BAB I : PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang	1
B. Rumusan Masalah	6
C. Tujuan dan Manfaat.....	7
D. Tinjauan Pustaka	8
E. Kerangka Teori	13
1. Strategi Kepemimpinan.....	13

2. Manajemen Sumber Daya Manusia	31
3. Kinerja Pegawai	35
4. Analisis SWOT	39
F. Metode Penelitian	44
G. Sistematika Pembahasan	50
BAB II : STRATEGI KEPALA KEMENTERIAN AGAMA DALAM MENINGKATKAN KINERJA PEGAWAI.....	53
A. Gambaran Umum	53
B. Kinerja Pegawai Kementerian Agama Kabupaten Sleman	59
BAB III : STRATEGI KEPALA KEMENTERIAN AGAMA DALAM MENINGKATKAN KINERJA PEGAWAI.....	66
A. Strategi Kepala Kementerian Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai.....	66
B. Hasil Analisis.....	81
BAB IV : ANALISIS STRATEGI KEPALA KEMENTERIAN AGAMA DALAM MENINGKATKAN KINERJA PEGAWAI.....	87
A. Strategi Kepemimpinan.....	87
B. Analisis Swot.....	90
BAB V : PENUTUP.....	94
A. Kesimpulan	94
B. Saran	95
DAFTAR PUSTAKA.....	97
LAMPIRAN.....	104

DAFTAR TABEL

Tabel 1 : Matrik SWOT.....	43
Tabel 2 : Tingkatan dan Jenis Hukuman.....	69



BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Sumber daya manusia merupakan salah satu komponen yang ada dalam organisasi selain mesin, uang, bahan, metode, dan pasar. Oleh karena itu organisasi membutuhkan sumber daya manusia dalam hal ini yaitu pegawai yang mempunyai kinerja yang tinggi. Dimana kinerja pegawai yang baik dapat dijadikan salah satu faktor dasar tolak ukur keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya.²

Sesuai dengan Undang-Undang Indonesia No 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN), merupakan profesi bagi Pegawai Negeri Sipil dan Pegawai Pemerintahan dengan perjanjian kerja yang diangkat oleh pejabat kepegawaian dan disertai tugas. Undang-Undang ini menjadi dasar hukum dalam penyelenggaraan pemerintahan dalam upaya meningkatkan pemerintahan yang baik (*good governance*) dan sebagai upaya untuk meningkatkan kinerja serta mencegah praktik korupsi, kolusi dan nepotisme yang dilakukan oleh Aparatur Sipil Negara. Oleh karena itu aparatur pemerintah dituntut untuk memiliki karakteristik seperti, ketrampilan, dan keahlian yang tinggi, wawasan dan pengetahuan yang luas, bakat dan potensi, kepribadian dan motif kerja, sertamoral dan etos kerja yang tinggi serta dapat mempertanggung jawabkan pekerjaannya.³

² Saluddin dan Hendri, "Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai", STIES: *Jurnal Akuntansi dan Manajemen*, (Vol.6 , No.2 , tahun 2015), hlm. 2.

³ Undang-Undang No. 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara (ASN).

Namun realita saat ini, kualitas dan kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) Indonesia rupanya kalah jika dibandingkan dengan negara-negara ASEAN lain. Jika dilihat dari kualitas dan kinerja PNS, posisi Indonesia berada di bawah Filipina, Thailand, Malaysia dan Singapura. Deputi SDM Aparatur Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (PAN-RB) Setiawan Wangsaatmaja menyatakan, Singapura saat ini menjadi negara dengan kualitas dan kinerja PNS terbaik ke-2 di dunia. Agar peringkat Indonesia bisa sebanding dengan negara tetangga, lanjut Setiawan, Kementerian PAN-RB terus berupaya untuk perbaikan kualitas dan kinerja para aparat sipil negara ini. Salah satunya dengan mendorong penerapan konsep revolusi mental pada kementerian dan lembaga.⁴ Pernyataan tersebut menjadikan vonis tersendiri bagi pegawai negeri sipil sebagai organisasi birokrasi yang paling tidak produktif, lamban, dan korup sehingga menjadikan citra pelayanan publik digambarkan dengan prosedur yang memakan waktu lama dan berbiaya mahal.

Pada dasarnya kinerja pegawai dipengaruhi oleh dua faktor yaitu faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal merupakan faktor yang berhubungan dengan sifat-sifat seseorang, meliputi sikap, sifat kepribadian, fisik, keinginan atau motivasi, umur, jenis kelamin, pendidikan, pengalaman kerja, latar belakang budaya dan variabel-variabel personal lainnya. Sedangkan faktor eksternal merupakan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan yang berasal dari lingkungan, kepemimpinan, tindakan-

⁴ <https://www.liputan6.com/bisnis/read/2515295/> diakses pada tanggal 5 Juni 2021 pukul 16:18.

tindakan rekan kerja, jenis latihan dan pengawasan, sistem upah dan lingkungan sosial.⁵

Sedangkan salah satu elemen yang bernilai penting dalam sistem manajemen perusahaan selain sumber daya manusia dan kompensasi adalah kepemimpinan (*leadership*). Kepemimpinan adalah suatu proses dimana seseorang dapat menjadi pemimpin (*leader*) melalui aktivitas yang terus menerus sehingga dapat mempengaruhi orang yang dipimpinnya (*followers*) dalam rangka mencapai tujuan organisasi atau perusahaan. Hubungan antara seorang pemimpin maupun yang dipimpin merupakan suatu proses kepemimpinan karena *leader needs followers and followers needs leader*.⁶ Meskipun *leader* dan *followers* saling terkait, namun pemimpin lah yang seharusnya berinisiatif untuk menjalin hubungan, komunikasi dan memelihara hubungan sehingga tujuan perusahaan atau organisasi sebagaimana yang telah dirumuskan dalam visi, misi, rencana dan strategi perusahaan / organisasi dapat tercapai.

Dengan pemahaman akan tugas dan fungsi yang diemban, maka seorang pemimpin akan dapat memberikan bimbingan, dorongan serta motivasi kepada seluruh anggotanya untuk mencapai tujuan. Jika dalam proses interaksi tersebut berhasil dengan baik, maka pemimpin akan mampu memberikan kepuasan sekaligus dapat meningkatkan kinerjanya. Hal ini membawa konsekuensi bahwa setiap pemimpin berkewajiban

⁵Saluddin dan Hendri, "Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai", STIES: *Jurnal Akuntansi dan Manajemen*, (Vol.6 , No.2 , Tahun 2015), hlm. 4.

⁶ Rachmad Hidayat, "Pengaruh Kepemimpinan terhadap Komunikasi, Kepuasan Kerja, dan Komitmen Organisasi pada Industri Perbankan", *Madura: Universitas Trunojoyo* (Vol 17, No 1 Tahun 2013), hlm. 20.

memberikan perhatian untuk membina, menggerakkan, mengarahkan semua potensi pegawai dilingkungan kerjanya agar terwujud dan pemimpin perlu melakukan pembinaan yang sungguh-sungguh terhadap pegawai agar dapat menciptakan kepuasan dan komitmen organisasi sehingga pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja yang tinggi.

Kantor Kementerian Agama Kabupaten Sleman sendiri sebagai wadah dari lembaga pendidikan keagamaan yang bertujuan untuk meningkatkan kualitas pendidikan berciri khas Agama, Pendidikan Agama pada satuan pendidikan umum, dan pendidikan keagamaan. Selain itu Kantor Kementerian Agama Kabupaten Sleman juga sebagai wadah penyelenggara Haji dan Umroh, penyelenggara syariah, bimbingan masyarakat Islam yang berhubungan langsung dengan masyarakat.

Berdasarkan observasi lapangan di Kementerian Agama Kabupaten Sleman masih ditemukan beberapa pegawai yang kurang disiplin dalam bekerja, seperti halnya pegawai yang telat pada jam masuk kantor dan sering meninggalkan kantor pada saat jam kerja. Selain itu kurangnya kemampuan dari beberapa pegawai untuk dapat menguasai Informasi dan Teknologi (IT) juga masih terlihat. Belum optimalnya kinerja Kantor yang berawal dari rekrutmen sendiri yang sampai saat ini sistem rekrutmen belum mampu menjaring orang-orang terbaik dari dunia pendidikan.⁷ Tentunya hal ini diperkuat dengan data yang diperoleh peneliti di lapangan yang menyatakan terdapat sekitar 8% pegawai sering terlambat masuk Kantor pada tahun 2019

⁷ Hasil Observasi Lingkungan pada 2 Februari 2021.

dan sekitar 3% pada tahun 2020 dari total keseluruhan pegawai Kantor Kementerian Agama Kabupaten Sleman.⁸ Terdapat beberapa pegawai yang belum dapat menguasai IT secara maksimal dari total keseluruhan pegawai disana, dari data yang peneliti peroleh kebanyakan pegawai tersebut karna keterbatasan usia yang semakin bertambah.⁹ Dari masalah tersebut dikhawatirkan dapat membawa dampak buruk pada kinerja pegawai disana, selain itu kualitas dan kuantitas dari pekerjaan yang didapatkan juga dikhawatirkan akan menurun kedepannya.

Begitu pentingnya peran pemimpin sehingga isu mengenai pimpinan menjadi fokus yang menarik perhatian para peneliti bidang organisasi, pemimpin memegang peran kunci dalam memformulasikan dan mengimplementasikan strategi organisasi.¹⁰ Pendapat ini membawa konsekuensi bahwa setiap pimpinan berkewajiban memberi perhatian sungguh-sungguh untuk menggerakkan dan mengarahkan semua potensi karyawan di lingkungan agar terwujud kerja yang terarah. Pimpinan perlu melakukan pembinaan terhadap semua karyawan sehingga menimbulkan kepuasan dan komitmen meningkatkan kinerja yang tinggi.

Setelah mengidentifikasi masalah yang ditimbulkan, maka hal inilah yang perlu mendapatkan perhatian dari pihak pimpinan lembaga, agar dapat mencegah dan berupaya meningkatkan kualitas manajemen sumber daya manusia pada lembaga tersebut. Untuk itu strategi kepemimpinan seorang

⁸ Data keterlambatan dan pegawai yang didapatkan dari bagian kepegawaian pada hari Jum'at tanggal 4 Juni 2021.

⁹ Data kualifikasi pendidikan pegawai yang didapatkan dari bagian kepegawaian pada hari Jum'at tanggal 4 Juni 2021.

¹⁰ Dessler, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: PT Prenhallindo, 1997), hlm. 89.

Kepala disini sangat dibutuhkan pada membina, melayani rakyat oleh karena itu yang mendukung segala bentuk tugas serta fungsi Kementerian Agama harus berkualitas serta profesional galat satunya adalah sumber daya manusia yang notabene sudah ada pegawai yang kompetensi. Pegawai merupakan penggerak primer lajunya organisasi melalui acara yang terjadwal sebagai akibat mencapai tujuan yang diinginkan. Dimana peran pemimpin yang akses untuk menaikkan kinerja pegawai dalam menjalankan tugas yang diberikan. Berdasarkan deskripsi pada atas, maka penulis tertarik untuk merogoh judul mengenai **“Strategi Kepala Kementerian Agama Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai di Kementerian Agama Kabupaten Sleman”**.

B. Rumusan Masalah

Merujuk pada latar belakang diatas, maka ditetapkan rumusan masalah sebagai berikut :

1. Bagaimana kinerja pegawai di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Sleman?
2. Bagaimana strategi kepemimpinan dalam meningkatkan kinerja pegawai di Kementerian Agama Kabupaten Sleman?
3. Bagaimana analisis strategi dalam meningkatkan kinerja pegawai di Kementerian Agama Kabupaten Sleman?

C. Tujuan dan Manfaat Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah, maka tujuan penelitian yang akan dicapai:

1. Untuk mendeskripsikan kinerja pegawai di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Sleman.
2. Untuk mengetahui strategi dari Kepala Kementerian dalam meningkatkan kinerja pegawai.
3. Untuk menganalisis strategi dari Kepala Kementerian dalam meningkatkan kinerja pegawai.

Sejalan dengan tujuan penelitian tersebut, penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat sebagai:

1. Secara teoritis penelitian ini diharapkan berguna untuk:
 - a. Menjadi sarana untuk mengaplikasikan berbagai teori yang diperoleh dibangku kuliah dan menambah pengalaman dalam memecahkan masalah-masalah yang ada di masyarakat sebelum terjun ke lingkungan.
 - b. Menambah pengetahuan dan wawasan mengenai peran pemimpin dalam meningkatkan kinerja karyawan.
2. Secara praktis diharapkan berguna untuk:
 - a. Memberikan kontribusi praktis bagi Kementerian Agama Kabupaten Sleman agar dapat berkembang menjadi organisasi yang tangguh.
 - b. Memberikan informasi kepada lembaga yang bersangkutan mengenai strategi dalam meningkatkan kinerja pegawai di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Sleman.

D. Tinjauan Pustaka

Sebuah penelitian sangat dimungkinkan terjadi kesamaan tema atau fokus pembahasan antara satu peneliti dengan peneliti yang lain. Kesamaan tersebut sangat berpeluang menghasilkan sebuah pengulangan penelitian bahkan plagiasi dalam penelitian. Oleh karena itu, sebelum peneliti melakukan penelitian tentang sebuah tema, diharuskan baginya untuk melakukan tinjauan pustaka dahulu. Tujuannya agar tidak terjadi plagiasi dalam penelitian atau pengulangan penelitian. Tinjauan pustaka berfungsi sebagai penjabar posisi seorang peneliti terhadap penelitian lain yang telah dilakukan. Adapun beberapa penelitian yang telah peneliti kaji sebelum melakukan penelitian yang terkait, sebagai berikut:

Pertama, pada tesis Reza Fikar Suardi (2017). Jurusan Administrasi Negara Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Hasanuddin Makassar. Dengan judul “*Peran Pemimpin Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Studi Kasus PKPIIA Lembaga Administrasi Negara (LAN)*”. Penelitian tersebut menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan deskriptif analisis. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa peran Kepala PKP2A II LAN Makassar dalam meningkatkan kinerja pegawai senantiasa melakukan perannya sebagai peran pribadi (*Interpersonal role*), peran membuat keputusan (*decision making*), dan peran sumber Informasi (*informational role*) dalam meningkatkan kinerja pegawai pada Kantor PKP2A II LAN Makassar.¹¹

¹¹ Reza Hafikar Suardi, “Peran Pemimpin Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai PKP2A II Lembaga Administrasi Negara Makasar”, *Tesis*, (Makasar: Universitas Hasanuddin, 2017), hlm. 92.

Secara umum penelitian ini hampir serupa dengan penelitian yang akan peneliti lakukan, terutama dengan fokus penelitian. Namun demikian, penelitian ini tidak menjelaskan analisis tentang peran yang dilakukan sesuai dengan peneliti. Dalam penelitian ini tidak dipaparkan bagaimana pola komunikasi antara pemimpin dan pegawai. Penelitian tersebut menggunakan metode kualitatif seperti peneliti lakukan. Sedangkan yang membedakan pada penelitian ini adalah peneliti akan menganalisis peran kepemimpinan dalam peningkatan kinerja karyawan berdasarkan perspektif Islam dan fokus lokasi peneliti berbeda.

Kedua, jurnal oleh Usaman Tarigan (2016) dengan judul “*Peranan Gaya Kepemimpinan Dalam Upaya Meningkatkan Prestasi Kerja di Dinas Kesehatan Provinsi Sumatra Utara*”. Tujuan penelitian untuk mengetahui peranan kepemimpinan dalam meningkatkan prestasi kerja di Dinas Kesehatan Provinsi Sumatra Utara. Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif pendekatan deskriptif yang menghasilkan prosedur analisa tidak menggunakan analisis statistik. Peran pemimpin sangat penting dalam meningkatkan prestasi kerja pegawainya, penghambat dalam pelaksanaan kurangnya sumber daya manusia, anggaran dan fasilitas.¹² Secara umum pembahasan yang disajikan mengenai peranan kepemimpinan memiliki kemiripan dengan peneliti, namun dari segi obyek dan lokasi yang membedakan. Perbedaan dengan peneliti terdapat pada pembahasan yaitu berdasarkan gaya kepemimpinan pada dinas

¹² Usaman Tarigan, “Peranan Gaya Kepemimpinan Dalam Upaya Meningkatkan Prestasi Kerja di Dinas Kesehatan Provinsi Sumatra Utara”, *Jurnal Administrasi Publik*, Vol 4, No 2 2016, hlm. 34.

kesehatan. Namun dari isi pembahasan penelitian tersebut lebih membahas pada peningkatan kerja.

Ketiga, tesis yang ditulis oleh Ahmad Rosidi (2013) dengan Judul “*Strategi Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kompetensi Guru PAI (Studi Multikasus di SMKN 1 Ponorogo dan SMK Muhammadiyah 1 Ponorogo)*”. Penelitian menggunakan jenis penelitian fenomenologik, dengan rancangan studi multikasus. Hasil dari penelitian bahwa mengetahui lebih mendalam terkait dengan kompetensi guru PAI terdiri dari kompetensi pedagogik, kepribadian, sosial, profesional dan leadership. Untuk strategi Kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi guru PAI adalah partisipatif karena Kepala sekolah banyak melibatkan para guru seperti membentuk kelompok kerja sebagai pengendali mutu sekolah tersebut.¹³ Secara umum, penelitian tersebut memiliki persamaan pada teori pembahasan yaitu strategi kepemimpinan dan pembahasan rumusan masalah. Penelitian terdahulu cenderung pada kompetensi guru PAI dan jenis penelitian yang digunakan yaitu multikasus berbeda dengan penelitian selanjutnya. Keterbatasan penelitian terdahulu kurang fokusnya jenis penelitian yang digunakan dengan praktek penelitian yang dilakukan.

Keempat, Khusnul Aghniya (2017) dengan penelitian berjudul “*Kinerja Kepala Sekolah dan Kinerja Mengajar Guru dalam Peningkatan Mutu Sekolah Dasar Negeri*”. Latar belakang penelitian karena lemahnya mutu sekolah dasar

¹³ Ahmad Rosidi, “Strategi Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kompetensi Guru PAI (Studi Multikasus di SMKN 1 Ponorogo dan SMK Muhammadiyah 1 Ponorogo)”, *Tesis*, (Malang: UIN Maulana Malik Ibrahim, 2013), hlm. 84.

negeri, peneliti menggunakan kuantitatif deskriptif. Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa variabel kinerja Kepala sekolah di kecamatan Singkep sebesar 32,8%, sedangkan 67,2% dipengaruhi oleh yang lain. Hal ini bisa ditarik kesimpulan bahwa kinerja Kepala sekolah dan kinerja guru semakin baik, maka sekolah akan mengalami kenaikan yang baik.¹⁴ Perbedaan penelitian tersebut dengan penelitian yang akan dilakukan terdapat pada metode penelitian dan penyelesaian masalah. Kecenderungan peneliti terdapat survey menurut lembaga, kurangnya penjelasan menjadi penghambat menarik kesimpulan dari penelitian sebelumnya. Persamaan dengan peneliti sekarang adalah bagian teori dari kinerja pemimpin dalam lingkup umum.

Kelima, Siti Romdiyah (2012) dengan judul “*Strategi Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Profesional Guru (Studi Kasus di SMA N 1 Talun)*”. Tesis, Program Studi Magister Manajemen Pendidikan Islam di Pascasarjana UIN Maulana Malik Ibrahim Malang. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis studi kasus. Penelitian ini menyangkut masalah, yaitu profesional guru di SMAN 1 Talun sudah baik namun metode pembelajaran masih perlu ditingkatkan, Kepala SMAN 1 Talun dalam meningkatkan profesionalisme guru menggunakan gaya partisipatif, dan strategi Kepemimpinan Kepala SMAN 1 Talun dalam meningkatkan profesionalisme dengan mengikutsertakan dalam pendidikan dan pelatihan serta

¹⁴Khusnul Aghniya, “Kinerja Kepala Sekolah dan Kinerja Mengajar Guru dalam Peningkatan Mutu Sekolah Dasar Negeri”, *Jurnal Administrasi Pendidikan XXIV*, no 1, 2017, hlm. 25-33.

kegiatan yang lain sebagai penunjang.¹⁵ Penelitian selanjutnya, belum membahas implementasi secara rinci tentang strategi kepemimpinan yang dilakukan oleh Kepala sekolah, data yang dikumpulkan sangat kurang dan terlalu banyak dokumentasi foto. Penelitian yang dilakukan hanya cenderung pada strategi dan penghambat peningkatan profesional di sekolah. Persamaan dengan peneliti yang akan dilakukan adalah pada kajian teori dan jenis penelitian kualitatif.

Berdasarkan pemaparan kajian literatur diatas, dapat disimpulkan bahwa penelitian yang akan dilaksanakan merupakan penelitian baru. Melihat lokasi penelitian dapat dikatakan suatu pembahasan yang baru belum banyak ditelaah oleh peneliti sebelumnya. Peneliti belum menemukan pembahasan serupa pada literatur diatas mengenai analisis strategi dalam meningkatkan kinerja pegawai dan pola komunikasi yang dilakukan antara pemimpin dan pegawai. Jenis penelitian yang digunakan adalah kualitatif deskriptif dengan metode pengumpulan data secara observasi, wawancara dan dokumentasi. Objek penelitian yang menjadi fokus kajian merupakan strategi Kepala Kementerian Agama dalam meningkatkan kinerja pegawai. Penelitian ini mempunyai keterbatasan pada proses pengumpulan data. Aktivitas yang padat dari responden mempengaruhi konsentrasi responden dalam menjawab pertanyaan yang diajukan peneliti saat melakukan wawancara, untuk meminimalisir keterbatasan ini peneliti melakukan wawancara pada saat pekerja sedang

¹⁵Siti Romdiyah, "Strategi Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Profesional Guru (Studi Kasus di SMA N 1 Talun)", *Tesis*, (Malang: UIN Maulana Malik Ibrahim Malang, 2012). hlm. 102.

istirahat. Penelitian yang dilakukan terbatas pada satu tempat saja yaitu Kantor Kementerian Agama Kabupaten. Sleman sehingga kemungkinan hasil yang didapatkan juga akan berbeda dengan tempat penelitian lainnya.

E. Kerangka Teori

1. Strategi Kepemimpinan

a. Pengertian Strategi

Strategi merupakan suatu pendekatan yang berkaitan dengan pelaksanaan, perencanaan dan eksekusi dalam aktivitas yang memiliki kurun waktu tertentu. Strategi yang baik ada pada koordinasi dalam tim kerja, serta melakukan identifikasi faktor pendukung yang sesuai dengan prinsip pelaksanaan gagasan yang rasional, serta mempunyai cara untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Strategi mempunyai perbedaan dalam cara yang dimilikinya, ruang lingkup lebih sempit serta waktu yang dimiliki lebih singkat.

Strategi adalah proses penentuan rencana para pemimpin yang berfokus pada tujuan jangka panjang organisasi, disertai penyusunan suatu cara atau upaya bagaimana agar tujuan tersebut dapat dicapai.¹⁶ Strategi merupakan tindakan yang bersifat *incremental* (senantiasa meningkat) dan terus-menerus, dilakukan berdasarkan sudut pandang tentang apa yang diharapkan oleh para pelanggan di masa depan. Dengan demikian, strategi

¹⁶ Rivai, Veithzal. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2004), hlm. 45.

hampir selalu dimulai dari apa yang dapat terjadi dan bukan dimulai dari apa yang terjadi.

Menurut Siagaan, strategi adalah serangkaian keputusan serta tindakan yang mendasar dibuat oleh manajemen dan diterapkan kesemua jajaran untuk pencapaian tujuan organisasi.¹⁷ Sedangkan menurut Pearce, strategi adalah suatu rencana dari suatu perusahaan, yang mencerminkan kesadaran mengenai kapan, dimana serta bagaimana harus bersaing dalam menghadapi lawan dengan maksud dan tujuan tertentu.¹⁸ Hal senada diungkapkan Glueck dan Jauch, strategi adalah rencana yang disatukan dan integrasi yang menghubungkan keunggulan dengan tantangan lingkungan dan dirancang untuk memastikan bahwa tujuan utama dapat dicapai melalui pelaksanaan yang tepat.¹⁹ Dalam dunia pendidikan, diartikan sebagai *a plan, method, or series of activities to achieves a particular educational goal*, yang artinya strategi sebagai perencanaan yang berisi tentang rangkaian yang di rencanakan untuk mencapai tujuan pendidikan tersebut.²⁰

Berdasarkan uraian di atas, dijelaskan bahwa strategi yang dimaksud disini merupakan sarana yang digunakan memperoleh kesuksesan dalam mencapai tujuan akhir. Namun bukan sekedar suatu

¹⁷ Dirgantoro, *Manajemen Strategi, Konsep, Kasus dan Implementasi*, (Jakarta: Grasindo, 2001), hlm. 5.

¹⁸ Ibid., hlm. 8.

¹⁹ William F.Glueck dan Lawrence. *Manajemen Strategi dan Kebijakan Perusahaan*, (Jakarta: Penerbit Erlangga, 1995), hlm. 8.

²⁰ Wina. Sanjaya, *Strategi Pembelajaran Berorientasi Standar Proses Pendidikan*, (Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2006), hlm. 125.

rencana, jadi strategi disini digunakan untuk pengembangan sehingga adanya strategi bisa menjadi pedoman yang diaplikasi dalam program. Proses manajemen strategi terdiri atas tiga tahap: formulasi strategi, implementasi strategi, dan evaluasi strategi.

1) Formulasi Strategi

Formulasi strategi adalah tahapan pertama dari proses manajemen strategis. Formulasi strategi mencakup pengembangan visi dan misi, mengidentifikasi kesempatan dan ancaman eksternal organisasi, menentukan kekuatan dan kelemahan internal, menciptakan tujuan jangka panjang, memulai strategi alternatif, dan memilih strategi khusus untuk dicapai.²¹ Untuk dapat menetapkan formulasi strategi dengan baik, ada ketergantungan yang erat dengan analisis lingkungan di mana memerlukan data dan informasi yang jelas dari analisa lingkungan.

2) Implementasi strategi

Dirgantoro pada buku yang ditulis menjelaskan tentang implementasi strategi merupakan tahapan dimana strategi yang sudah di formulasikan kemudian di implementasikan, antara lain:

a) Menetapkan tujuan tahunan

b) Menetapkan kebijakan

²¹ Fred. David dan Forest. David, *Manajemen Strategik: Suatu Pendekatan Keunggulan Bersaing*, (Jakarta: Salemba Empat, 2016), hlm. 4.

- c) Memotivasi karyawan
- d) Mengembangkan budaya yang mendukung
- e) Menetapkan struktur organisasi yang efektif
- f) Menyiapkan budget
- g) Menggunakan sistem informasi
- h) Menghubungkan kompensasi karyawan dengan performance organisasi.²²

Namun perlu diingat bahwa suatu strategi yang sudah diformulasikan dengan baik, belum bisa menjamin keberhasilan dalam implementasi sesuai harapan. Karena semua tergantung dari komitmen dan kesungguhan organisasi dalam menjalankan strategi tersebut.

Dalam strategi memiliki beberapa konsep strategi, antara lain: Rencanakan secara rasional mengklarifikasi arah yang dituju organisasi untuk mencapai tujuan jangka panjang, Referensi yang puas dengan penilaian konsistensi atau inkonsistensi perilaku yang dilakukan oleh suatu organisasi, Perspektif yang diambil organisasi ketika diskusi kegiatannya, Perspektif yang berkaitan dengan visi yang terintegrasi

²² Dirgantoro, *Manajemen Strategik: Konsep, Kasus, dan Implementasi...*, hlm. 83-84.

antara organisasi dan lingkungan yang membentuk batas untuk kegiatannya.²³

3) Evaluasi Strategi

Kata evaluasi berasal dari Bahasa Inggris *evaluation* yang berarti penilaian atau penaksiran, sedangkan menurut pengertian istilah evaluasi merupakan kegiatan yang terencana untuk mengetahui keadaan sesuatu objek dengan menggunakan instrumen dan hasilnya dibandingkan dengan tolak ukur untuk memperoleh kesimpulan.²⁴ Evaluasi strategi adalah tahap proses manajemen di mana manajer puncak berusaha memastikan bahwa strategi yang mereka pilih terlaksana dengan tepat dan mencapai tujuan perusahaan. Sedangkan menurut pengertian istilah “evaluasi merupakan kegiatan yang terencana untuk mengetahui keadaan sesuatu obyek dengan menggunakan instrumen dan hasilnya dibandingkan dengan tolak ukur untuk memperoleh kesimpulan”.²⁵

b. Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan dalam Islam hakikinya adalah Allah SWT, Allah lah yang memimpin alam jagat raya ini dengan kekuasaan yang mutlak. Kepemimpinan Nabi Muhammad lah yang merupakan manifestasi kepemimpinan Allah dzat yang maha kuasa. Melalui Rasul-lah segala

²³ Ibid., hlm. 130.

²⁴ Suharsimi Arikunto, *Dasar-Dasar Evaluasi Pendidikan*. (Jakarta: Bumi Aksara, 2004).

²⁵ Martha Yunanda, *Metode Inquiry dalam Pembelajaran*. Artikel Social-Science. 2009.

petunjuk Allah disampaikan kepada seluruh umat manusia. Tujuan diutusnya Rasul memimpin manusia di dunia adalah untuk memberi petunjuk dan menyuruh umat manusia untuk menyembah Allah SWT. Dari beberapa ayat Al-Quran dijelaskan tentang estafet kepemimpinan dalam Islam yang berawal dari kepemimpinan Allah sebagai pemimpin yang maha mutlak, dan kemudian Allah memberikan amanat kepada Nabi Muhammad SAW melalui kalam Ilahi untuk memimpin manusia, dan pada akhirnya setelah Nabi wafat maka estafet kepemimpinan dilanjutkan oleh pemimpin-pemimpin yang menjalankan kalimatullah.²⁶

Kepemimpinan dalam Islam atau imamah ialah sebuah konsep yang tercantum di dalam Al-Quran dan Al-Sunnah, yang meliputi kehidupan manusia dari pribadi, berdua, keluarga bahkan sampai umat manusia atau kelompok. Konsep ini meliputi cara-cara memimpin ataupun dipimpin demi terwujudnya ajaran Islam untuk menjamin kehidupan yang lebih baik di dunia maupun di akhirat sebagai tujuannya.

Sedangkan kepemimpinan secara umum adalah proses mempengaruhi aktivitas individu atau group untuk mencapai tujuan tertentu dalam situasi yang ditetapkan. Dalam aktifitasnya individu pemimpin menggunakan kekuasaan, kewenangan, pengaruh, sifat dan karakteristik dan tujuan adalah meningkatkan produktivitas dan moral.²⁷

Kepemimpinan dalam Islam secara etimologi berarti Khalifah yang

²⁶ Hefniy Rozak, *Kepemimpinan Pendidikan dalam Al-Quran* (Yogyakarta: Teras, 2014), hlm. 76-78.

²⁷ Imam Suprayogo, *Revormulasi Visi Pendidikan Islam* (Malang: Stain Press, cet I 1999), hlm. 161.

mempunyai makna memimpin, sedangkan secara terminologi adalah suatu kemampuan mengajak orang lain agar mencapai tujuan yang ditentukan.

Perihal kepemimpinan dalam Islam sudah berkembang tepatnya pasca Rasulullah SAW wafat. Dalam firman Allah SWT dikatakan bahwa Al-Quran sudah bersifat final dan tidak dapat diubah. Kepemimpinan di masyarakat tradisional tidak hanya kepemimpinan politik saja, namun juga bidang keagamaan. Para Nabi zaman dahulu adalah pemimpin harismatik, mereka dibekali dengan mukjizat yang merupakan kekuatan sejak lahir.²⁸ Islam memberikan posisi yang amat terhormat bagi para pemimpin bahkan dalam Al-Quran ada sebuah do'a agar kita bisa menjadi pemimpin.

Al-Quran menyebut manusia sebagai khalifah dimuka bumi. Perkataan khalifah dipergunakan setelah Rasulullah SAW wafat, para sahabat rasul dikenal dengan sebutan Khalifatur Rasyidin atau dengan perkataan lain yaitu "Amir" disebut juga penguasa. Dengan maksud Allah SWT untuk menyatakan pemimpin yang bersifat non formal. Jika dikaitkan dengan zaman sekarang ini pemimpin tidak harus bisa memenuhi tugas seperti zaman dahulu, tetapi pemimpin harus memiliki kecakapan.²⁹ Melayu Hasibuhan, pemimpin adalah seseorang yang mempergunakan wewenang dan kepemimpinan untuk mengarahkan orang lain serta bertanggung jawab atas pekerjaan orang tersebut dalam mencapai tujuan.³⁰ Menurut pancasila, seorang pemimpin harus bersikap

²⁸ Ibid., hlm. 712.

²⁹ Hadari Nawawi, *Kepemimpinan Menurut Islam...*, hlm. 17.

³⁰ Melayu Hasibuhan, *Manajemen Perbankan* (Cet IV; Jakarta: PT Gunung Agung, 1997), hlm. 3.

sebagai pengasuh yang mendorong, menuntun dan membimbing asuhannya.³¹ Dari definisi diatas dapat ditarik kesimpulan pemimpin adalah seseorang yang memiliki kemampuan dan kelebihan mengarahkan, membina, mengatur, menuntun dan juga menunjukkan atau mempengaruhi jalannya suatu organisasi untuk melakukan aktivitas demi mencapai tujuan organisasi.

Dalam kepemimpinannya, seorang pemimpin tentulah mempunyai sifat, kebiasaan, dan kepribadian yang berbeda-beda. Perbedaan karakter ini akan berpengaruh juga terhadap gaya kepemimpinan dalam memimpin perusahaan atau organisasinya. Effendy mengatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah cara seseorang pemimpin melakukan kegiatannya dalam membimbing, mengarahkan, mempengaruhi para pengikut atau bawahannya kepada suatu tujuan tertentu. Anoraga memberi definisi gaya kepemimpinann adalah ciri seorang pimpinan dalam membimbing, mengarahkan, mempengaruhi, menggerakkan bawahan untuk mencapai tujuan.³²

Kepemimpinan dalam Islam meliputi banyak hal, karena seorang pemimpin dalam perspektif Islam memiliki fungsi ganda yaitu sebagai seorang *Khalifahtullah* (wakil Allah) di muka bumi yang merealisasikan misi sucinya sebagai pembawa rahmat bagi alam semesta. Sebagai *Abdullah* (hamba Allah) yang patuh serta senantiasa terpanggil untuk mengabdikan segenap dedikasinya di jalan Allah. Selain itu sebagai

³¹ Melayu Hasibuhan, *Manajemen Dasar (Pengertian Dan Masalah)* (Cet. VI; Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2007), hlm. 43.

³² Ibid., hlm. 46.

seorang pemimpin muslim, juga harus memiliki prinsip-prinsip kepemimpinan yang sesuai dalam ajaran Islam, yaitu:³³

1) Musyawarah, merupakan pembahasan bersama dengan maksud mencapai keputusan atas penyelesaian masalah, perundingan, perembukan musyawarah. Dengan musyawarah untuk mencapai mufakat atau persetujuan bersama. Musyawarah merupakan bagian dari demokrasi dan masih sering dipakai di lingkungan masyarakat.

Nabi Muhammad SAW telah mempraktikkan prinsip ini bersama sahabat dalam mengambil keputusan yang bersifat *public*, meski nabi sendiri seorang *ma'shum* yang senantiasa berada dalam kontrol Allah SWT. Nabi sering mengambil keputusan atas dasar suara terbanyak. Seperti, ketika nabi memutuskan posisi kaum muslimin dalam perang Uhud untuk melakukan tindakan *ofensif* dalam menghadapi kaum musyrikin.³⁴

2) Adil, pemimpin seharusnya memperlakukan semua orang secara adil. Seorang pemimpin harus benar-benar ikhlas dalam menjalankan tugas dan orientasinya semata-mata karena Allah SWT.³⁵ Pengertian adil adalah dimana semua orang mendapat hak menurut kewajibannya, suatu sikap yang tidak memihak atau tidak ada yang lebih dan tidak ada yang kurang.

³³ Aunur Rohim Fakhri, *Kepemimpinan Islam*, (Yogyakarta: UII Press, 2005), hlm. 4.

³⁴ Muhammad Harfin Zuhdi, "Konsep Kepemimpinan Dalam Perspektif Islam", dalam *Jurnal Ilmu Pendidikan Islam*, Institut Agama Islam Negeri Mataram, Akademika No 01, hlm. 48.

³⁵ *Ibid.*, 49.

3) Kebebasan berfikir, pemimpin memberikan kebebasan dalam berfikir secara mandiri tentang segala sesuatu di sekelilingnya. Pemimpin harus memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengeluarkan hasil pemikirannya dan mengemukakannya.³⁶

Kepemimpinan merupakan peran yang penting sebagai penentu keberhasilan suatu organisasi. Sikap dan gaya kepemimpinan sangat berpengaruh terhadap organisasi yang dipimpinnya. Kepemimpinan adalah hubungan yang ada dalam diri seseorang untuk mempengaruhi orang lain bekerja sama secara sadar dalam hubungan tugas untuk mencapai yang diinginkan.

Salah satu tantangan cukup berat harus dihadapi oleh pemimpin adalah bagaimana dapat menggerakkan bawahannya agar senantiasa bersedia mengarahkan kemampuan yang terbaik untuk kepentingan kelompok dan organisasinya. Sering kali bertemu ada pemimpin yang menggunakan kekuasaan secara mutlak dengan memerintahkan para bawahannya tanpa memperhatikan keadaan, hal ini menimbulkan hubungan yang tidak harmonis dalam organisasi.³⁷

Pengertian kepemimpinan diatas, jelas pemimpin tidak perlu terkait dengan batasan dan ketentuan formal. Disebut sebagai pemimpin apabila mampu mempengaruhi bawahan dengan penuh pengertian, kesadaran dan senang bahkan bersedia mengikuti dan mentaati kehendak atau perintah.

³⁶ Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia...*, hlm. 224.

³⁷ Ibid., hlm. 226.

Jadi Kepala adalah seorang yang diangkat menurut peraturan oleh instansi yang berwenang untuk suatu Kantor jabatan dan bertanggung jawab dengan tugas yang dibebankan kepadanya.

Kantor Kementerian Agama Kabupaten Sleman mempunyai tugas melaksanakan tugas dan fungsi dalam wilayah Kabupaten Sleman berdasarkan kebijakan Kepala Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi dan ketentuan peraturan perundang-undangan menyelenggarakan fungsi :

- 1) Perumusan dan penetapan visi, misi dan kebijakan teknis di bidang pelayanan dan bimbingan kehidupan beragama kepada masyarakat di Kabupaten Sleman.
- 2) Pelayanan, bimbingan dan pembinaan di bidang haji dan umrah.
- 3) Pelayanan, bimbingan, dan pembinaan di bidang pendidikan madrasah, pendidikan agama dan keagamaan.
- 4) Pembinaan kerukunan umat beragama.
- 5) Pelaksanaan kebijakan teknis di bidang pengelolaan administrasi dan informasi.
- 6) Pengkoordinasian, perencanaan, pengendalian, pengawasan, dan evaluasi program.

7) Pelaksanaan hubungan dengan pemerintah daerah, instansi terkait, dan lembaga masyarakat dalam rangka pelaksanaan tugas kementerian di Kabupaten Sleman.³⁸

Tugas seorang pemimpin dalam sebuah organisasi adalah membawa anggota organisasi untuk bekerja bersama sesuai dengan tanggung jawabnya masing-masing dan membawa organisasi ke arah pencapaian tujuan yang diharapkan. Maka dari itu, berikut tugas-tugas pemimpin:

- a) Sebagai Konselor, merupakan tugas seorang pemimpin suatu unit kerja dengan membantu SDM untuk mengatasi masalah yang dihadapi dalam melaksanakan tugas yang dibebankan.
- b) Sebagai Instruktur, berada pada jabatannya melekat sebagai instruktur atau pengajar yang baik terhadap SDM di bawahnya.
- c) Memimpin Rapat, pemimpin tingkat manapun suatu waktu mengadakan rapat dan memimpinya.
- d) Mengambil keputusan, seluruh tugas yang disandang oleh manajemen sumber daya manusia tugas terberat adalah mengambil keputusan. Karena itu, keberhasilan pemimpin sangat ditentukan oleh keterampilan mengambil keputusan disaat kritis.

³⁸ <http://Kemenag.sleman.net/> di Akses Rabu 23 Desember 2020. pukul 08.05 wib.

e) Memberi kepercayaan, pemimpin tidak mungkin mengerjakan semua pekerjaan sendiri karena keterbatasan waktu dan kemampuannya.³⁹

Dalam suatu organisasi baik perusahaan, maupun instansi dalam aktivitasnya akan memerlukan pemimpin yang dapat mengarahkan bawahannya untuk mencapai tujuan yang ditetapkan. Melihat betapa pentingnya peran seorang pemimpin dalam mengoperasikan lembaga yang berarti seorang pemimpin dapat memberi motivasi, disiplin kerja, kesejahteraan, dan mendorong semangat bawahannya agar produktif dan tujuan lembaga dicapai secara efektif dan efisien. Gaya kepemimpinan yang diterapkan di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Sleman, mengalami perubahan sesuai kondisi zaman. Sehingga seorang pemimpin tidak bisa menerapkan satu gaya kepemimpinan untuk menggerakkan kelangsungan lembaga. Dalam suatu organisasi baik perusahaan, maupun instansi dalam aktivitasnya akan memerlukan pemimpin yang dapat mengarahkan bawahannya untuk mencapai tujuan yang ditetapkan.

Melihat pentingnya peran seorang pemimpin dalam mengoperasikan lembaga harus bisa memberikan motivasi, disiplin kerja, keteladanan, kesejahteraan pegawai, dan mendorong semangat bawahannya agar produktif dan tujuan dapat dicapai secara baik. Likert merancang empat sistem Kepemimpinan dalam manajemen sebagai berikut:

³⁹ Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia*...., hlm. 228.

- a) Pemimpin bergaya sebagai *exploitative authoritarianive*: mempunyai sedikit kepercayaan kepada bawahannya. Caranya dengan memotivasi bawahan memberi ketakutan dan hukuman atau pemberian penghargaan secara kebetulan. Pemimpin pada sistem ini hanya memperhatikan pada komunikasi yang turun ke bawah dan membatasi proses pengambilan keputusan.
- b) Pemimpin autokratis (yang baik hati): pemimpin memiliki kepercayaan pada bawahan mau memotivasi dan memperbolehkan menyampaikan pendapat atau ide dari bawahan, serta memperbolehkan adanya delegasi wewenang dalam proses keputusan.
- c) Gaya kepemimpinan manajer konsultif: mempunyai kepercayaan pada bawahan dalam hal membutuhkan informasi, ide, atau pendapat bawahan dan menginginkan melakukan pengendalian atas keputusan yang dibuatnya.
- d) Pemimpin partisipatif: mempunyai kepercayaan yang sempurna terhadap bawahannya. Dalam setiap kegiatan, selalu mengandalkan untuk mendapat ide dan pendapat lain dari bawahan. Bawahan secara mutlak mendapat kebebasan untuk membicarakan sesuatu tugasnya bersama atasannya.⁴⁰

Kepemimpinan dalam yang bercorak transformtif perlu memanfaatkan modal sosial untuk mencapai tujuan organisasi.

⁴⁰ Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia*...., hlm. 225.

Pengelolaan Departemen di Lembaga pemerintahan diorientasikan pada peningkatan mutu pelayanan melalui pemanfaatan dan pendayagunaan modal yang ada di dalam organisasi menjadi modal sosial yang memiliki kekuatan untuk mencapai tujuan pelayanan.⁴¹ Hal ini untuk memperkuat jaringan, hubungan timbal balik yang saling menguntungkan dan pada akhirnya mendapatkan kepercayaan baik pada internal lembaga maupun eksternal yakni stakeholders. Elemen-elemen masyarakat yang merupakan bagian penting dalam mendukung modal sosial menjadi penyangga keberadaan kinerja pegawai.⁴²

Tipe kepemimpinan dapat dipelajari dengan berbagai kemungkinan dari pendekatan yang dilakukan oleh para pemimpin. Mempelajari tipe kepemimpinan berarti mengetahui kemampuan diri sendiri kemudian menyusun kekuatan-kekuatan dalam melakukan suatu kegiatan. Menurut Sondang P. Siagian, di dalam tulisan yang telah dikutip oleh Muhammad Fauzan Baihaqi dalam praktiknya ada lima tipe kepemimpinan yang diakui keberadaannya yaitu:⁴³

1) Tipe Kepemimpinan Paternalistik

Menurut Kartini Kartono, tipe kepemimpinan paternalistik yaitu tipe kepemimpinan yang kebabakan dengan sifat-sifat antara lain:

⁴¹ Suwadi, "Educational Leadership Based on Social Capital for Improving Quality of Private Secondary School". *Jurnal Pendidikan Islam*, Volume 6, Nomor 2, Desember 2017/1439, hlm. 451.

⁴² Suwadi, dkk, "Kebijakan Kepala sekolah Dalam Pendayagunaan Modal Sosial Untuk Peningkatan Vitalitas Sekolah Menengah Pertama Suwasta". *Jurnal Pembangunan Pendidikan* Vol. 4 Nomor. 2, Desember 2016, hlm. 173.

⁴³ Muhammad Fauzan Baihaqi, "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening", hlm. 19-23.

- a) Dia menganggap bawahannya sebagai manusia yang tidak/belum dewasa, atau anak sendiri yang perlu dikembangkan.
- b) Bersikap terlalu melindungi (*overy protective*)
- c) Jarang memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengambil keputusan.
- d) Tidak pernah memberikan kesempatan kepada pengikutnya dan bawahannya untuk mengembangkan imajinasi dan daya kreatifitas untuk mereka sendiri.⁴⁴

2) Tipe Kepemimpinan Otokratis

Seorang pemimpin yang memiliki tipe otokratis merupakan pemimpin yang memiliki ciri-ciri diantaranya:

- a) Menganggap bahwa orang lain hanya ditadirkan untuk di pimpin dan mengabdikan kepadanya.
 - b) Mengutamakan tujuan pribadi daripada tujuan organisasi.
 - c) Tidak ingin menerima kritik, saran, dan pendapat.
- ## 3) Tipe Kepemimpinan Laissez Faire (Bebas)

Pada tipe kepemimpinan ini praktis pemimpin tidak memimpin, dia membiarkan kelompoknya dan setiap orang berbuat semauanya sendiri. Pemimpin tidak berpartisipasi sedikit pun dalam kegiatan kelompoknya. Semua pekerjaan dan tanggung jawab harus dilakukan oleh bawahannya sendiri. Pemimpin hanya berfungsi sebagai simbol, tidak memiliki keterampilan teknis, tidak mempunyai wibawa, tidak

⁴⁴ Kartini Kartono, *Pemimpin dan Kepemimpinan ...*, hlm. 80.

bisa mengontrol anak buah, tidak mampu melaksanakan koordinasi kerja, tidak mampu menciptakan suasana kerja yang kooperatif. Kedudukan sebagai pemimpin biasanya diperoleh dengan cara penyogokan, suapan atau karena sistem nepotisme. Oleh karena itu organisasi yang dipimpinnya biasanya morat marit dan kacau balau.⁴⁵

4) Tipe Kepemimpinan Kharismatis

Tipe kepemimpinan karismatis memiliki kekuatan energi, daya tarik dan pembawaan yang luar biasa untuk mempengaruhi orang lain, sehingga mempunyai pengikut yang sangat besar jumlahnya dan pengawal yang bisa dipercaya. Kepemimpinan kharismatik dianggap memiliki kekuatan dan kemampuan yang superhuman, diperolehnya sebagai karunia Yang Maha Kuasa. Kepemimpinan yang kharismatik memiliki inspirasi, keberanian, dan berkeyakinan teguh pada pendirian sendiri. Totalitas kepemimpinan kharismatik memancarkan pengaruh dan daya tarik yang amat besar.⁴⁶ Seseorang pemimpin ini cenderung memilih peranan yang pasif sebab bawahan dalam situasi kerja sedemikian itu sama sekali tidak dipimpin, tidak terkontrol, tanpa kedisiplin, masing-masing orang bekerja semau sendiri dengan memberikan organisasi berjalan menurut temponya sendiri tanpa banyak mencampuri.

⁴⁵ Kartin Kartono, *Pemimpin dan Kepemimpinan...*, hlm. 84.

⁴⁶ <https://ruangguruku.com/tipe-tipe-kepemimpinan/> diakses pada tanggal 20 Januari 2021 pukul 21.45 WIB.

5) Tipe Demokratik

Pemimpin yang demokratik memperlakukan manusia dengan cara yang manusiawi. Satu rumus yang menampakkannya sangat sederhana, akan tetapi sesungguhnya merupakan sumber dari semua persepsi, sikap, perilaku dan gaya kepemimpinan seseorang. Tipe ini memperlakukan organisasi sebagai wahana untuk mencapai tujuan bersama. Jika terjadi kesalahan pada bawahan, dia tidak langsung menghukum, namun meluruskan permasalahan sehingga bawahan tidak melakukan kesalahan yang sama dan lebih bertanggung jawab terhadap pekerjaannya.⁴⁷ Tipe pimpinan ini juga akan melakukan pendelegasian wewenang kepada bawahan yang dianggapnya mampu dan akan cepat memberikan penghargaan kepada bawahan jika berprestasi dalam bentuk pujian dan *reward*. Karena itulah pimpinan ini sangat dihormati dan disegani oleh bawahan.

Dari penjelasan diatas dapat disimpulkan kepemimpinan sebagai proses mengarahkan dan mempengaruhi aktivitas yang berkaitan dengan tugas dari para anggota kelompok, ada tiga implikasi penting, yaitu: Pertama kepemimpinan harus melibatkan orang lain bawahan atau pengikut. Bersedia menerima pengarahan dari pemimpin, bawahan membantu menegaskan status pemimpin dan memungkinkan proses kepemimpinan. Tanpa bawahan, semua sifat kepemimpinan seseorang

⁴⁷ Sondang Siagaan, *Teori dan Praktek Kepemimpinan*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2010), hlm. 35.

pemimpin akan menjadi relevan. Kedua, kepemimpinan mencakup kontribusi kekuasaan yang tidak sama diantara pemimpin dan anggota. yang artinya pemimpin biasanya lebih berkuasa. Ketiga, kepemimpinan sebagai kemampuan untuk menggunakan berbagai bentuk kekuasaan untuk mempengaruhi perilaku pengikut melalui berbagai cara. Para pemimpin sudah mempengaruhi pegawai untuk melakukan pengorbanan pribadi demi umum. Diharapkan pemimpin memiliki kewajiban khusus untuk mempertimbangkan etika dari keputusan mereka.

2. Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia, disingkat MSDM adalah suatu ilmu atau cara bagaimana mengatur hubungan dan peranan sumber daya (tenaga kerja) yang dimiliki oleh individu secara efisien dan efektif dapat digunakan secara maksimal sehingga tercapai tujuan yang maksimal. MSDM didasari pada suatu konsep bahwa setiap karyawan adalah manusia bukan mesin dan bukan semata menjadi sumber daya bisnis.

Berikut ini adalah pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) menurut para ahli:⁴⁸

- a. Menurut Henry Simamora, MSDM adalah sebagai pendayagunaan, pengembangan, penilaian, pemberian balasan jasa dan pengelolaan terhadap individu anggota organisasi atau kelompok bekerja. MSDM juga

⁴⁸ Manullang, *Dasar-Dasar Manajemen*, (Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 2005). hlm. 5.

menyangkut desain dan implementasi system perencanaan, penyusunan personalia, pengembangan karyawan, pengeloan karir, evaluasi kerja, kompensasi karyawan dan hubungan perburuhan yang mulus.

- b. Menurut Achmad Rucky, MSDM adalah penerapan secara tepat dan efektif dalam proses akusisi dan pemeliharaan personil yang dimiliki sebuah organisasi secara efektif untuk mencapai tingkat pendayagunaan sumber daya manusia yang optimal oleh organisasi tersebut dalam mencapai tujuan-tujuannya.
- c. Menurut Mutiara S. Panggabean, MSDM adalah proses yang terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, pimpinan dan pengendalian kegiatan-kegiatan yang berkaitan dengan analisis pekerjaan, evaluasi pekerjaan, pengadaan, pengembangan, kompensasi, promosi dan pemutusan hubungan kerja guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Dalam setiap kegiatan atau aktivitas organisasi dari waktu ke waktu selalu timbul masalah. Untuk mengatasi masalah yang timbul ada beberapa pendekatan sesuai dengan periodenya. Di bawah ini dikemukakan tiga pendekatan:⁴⁹

- a. Pendekatan Mekanis (klasik)

Perkembangan ini di bidang Industri dengan penggunaan mesin dan alat elektronik membawa kemajuan yang sangat pesat untuk efisiensi

⁴⁹ Manullang, *Dasar-Dasar Manajemen...*, hlm. 8.

kerja. Dalam pendekatan mekanis, apabila ada permasalahan yang berhubungan dengan tenaga kerja, maka unsur manusia dalam organisasi disamakan dengan faktor produksi lain, sehingga pimpinan perusahaan cenderung menekan pekerja dengan upah yang minim sehingga biaya produksi rendah.⁵⁰ Pandangan pendekatan ini menunjukkan sikap bahwa tenaga kerja harus dikelompokkan sebagai modal merupakan faktor produksi. Pendekatan ini cukup dominan di negara industri barat sampai dengan tahun 1920.

b. Pendekatan Paternalisme (Paternalistik)

Dengan adanya perkembangan pemikiran yang semakin maju dari para pekerja, menunjukkan para pekerja dapat melepaskan diri dari ketergantungan manajemen atau pimpinan perusahaan. Paternalisme merupakan suatu konsep yang menganggap manajemen sebagai pelindung terhadap karyawan, berbagai usaha telah dilakukan oleh pimpinan perusahaan supaya para pekerja tidak mencari bantuan dari pihak lain. Pendekatan ini mulai hilang pada waktu periode tahun 1930.⁵¹

c. Pendekatan Sistem Sosial (*Human Relation*)

Manajemen Sumber Daya Manusia atau personalia merupakan proses yang kompleks. Pimpinan perusahaan mulai mengarah pada pendekatan yang lain yaitu pendidikan sistem sosial yang merupakan suatu

⁵⁰ Garry, *Manajemen Sumberdaya Manusia*. Edisi Bahasa Indonesia Jilid I dan II. (Jakarta: Prenhallindo, 2003), hlm. 37.

⁵¹ Manullang, *Dasar-Dasar Manajemen...*, hlm. 10.

pendekatan yang dalam pemecahan masalah selalu memperhitungkan faktor lingkungan.⁵² Setiap ada permasalahan, maka diusahakan dipecahkan dengan sebaik mungkin dengan resiko yang paling kecil, baik bagi pihak tenaga kerja maupun pemberi kerja.

Manajemen sumber daya manusia bermaksud memperbaiki kontribusi produktif orang-orang terhadap organisasi dengan cara yang bertanggung jawab secara strategis, etis dan sosial. Tujuan dari manajemen sumber daya manusia secara umum adalah untuk memastikan bahwa organisasi mampu mencapai keberhasilan melalui kerja sama dan kontribusi aktif dari manusia. Sedangkan secara khusus menurut Sedarmayanti, manajemen sumber daya manusia bertujuan:

- a. Mendapatkan dan mempertahankan karyawan yang dapat dipercaya memiliki motivasi tinggi seperti yang diperlukan organisasi.
- b. Meningkatkan dan memperbaiki kapasitas yang melekat pada manusia, kontribusi, kemampuan dan kecakapan mereka.
- c. Mengembangkan sistem kerja dengan kinerja tinggi yang meliputi prosedur perekrutan dan seleksi yang teliti, sistem kompensasi dan insentif yang tergantung pada kinerja.
- d. Mengembangkan praktik manajemen dengan komitmen tinggi yang menyadari bahwa karyawan adalah pihak terkait dalam organisasi bernilai

⁵² Ibid., hlm. 11.

dan membantu mengembangkan iklim kerja sama dan kepercayaan bersama.⁵³

Manajemen sumber daya manusia merupakan bagian dari tanggung jawab setiap manajer. Tanggung jawab ini mencakup menempatkan orang yang benar pada jabatan tepat, pelatihan, dan pengembangan untuk meningkatkan kinerja jabatannya. Perubahan dalam lingkungan manajemen sumber daya manusia menuntut untuk memainkan peranan yang lebih utama dalam organisasi. Mencakup angkatan kerja yang terus meningkat, perubahan teknologi yang cepat, globalisasi, dan perubahan dalam dunia kerja seperti pergeseran ke arah masyarakat jasa dan tekanan yang terus berkembang pada pendidikan dan modal manusia.

3. Kinerja Pegawai

Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategi organisasi. Hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing. Kinerja pegawai adalah kesediaan seseorang atau kelompok melakukan sesuatu kegiatan dan menyempurnakan tanggung jawabnya dengan hasil yang diharapkan.⁵⁴

Menurut Wesson menyatakan kinerja karyawan adalah serangkaian perilaku karyawan yang memberi kontribusi baik secara positif maupun

⁵³ Sudarmayanti, *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*, (Bandung: Refika, 2007). hlm. 14.

⁵⁴ Maluyu Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia ...*, hlm. 24.

negative terhadap penyelesaian tujuan organisasi.⁵⁵ Sedangkan Slamet Riyadi menyatakan bahwa kinerja adalah tolak ukur sejauh mana keberhasilan seseorang dalam melakukan tugas pekerjaan. Ada beberapa faktor yang berpengaruh pada kinerja diantaranya individu (kemampuan bekerja), usaha kerja (keinginan untuk bekerja), dukungan organisasional (kesempatan untuk bekerja).⁵⁶ Pada dasarnya seorang pegawai dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya diharapkan menunjukkan *performance* yang terbaik oleh pegawai tersebut bekerja. Performance atau kinerja ini perlu diukur oleh pimpinan agar dapat diketahui sampai sejauh mana perkembangan kinerja dari seorang pegawai pada khususnya dan organisasi pada umumnya.

Pengukuran kinerja merupakan alat manajemen yang digunakan untuk meningkatkan kualitas pengembangan keputusan pengukuran kinerja untuk penilaian atas keberhasilan atau kegagalan terhadap suatu kegiatan yang ditetapkan. Penilaian kinerja merupakan salah satu fungsi mendasar personalia, disebut juga penilaian karyawan, evaluasi karyawan atau rating personalia.⁵⁷ Pedoman untuk pengembangan kinerja penilaian menurut Simamora adalah:

- a. Memperhatikan perilaku dan hasil kerja,
- b. Mempertimbangkan setiap aspek pekerjaan,

⁵⁵ Eddy Madiono Sutanto, dkk, "Hubungan Lingkungan Kerja, Disiplin Kerja, dan Kinerja Karyawan," dalam *Jurnal Manajemen Kewirausahaan* No 2, hlm. 137.

⁵⁶ Slamet Riyadi, "Pengaruh Kompensasi Finansial, Gaya kepemimpinan, dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada Perusahaan Manufaktur di Jawa Timur," *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan* No 1, hlm. 43.

⁵⁷ Gary, *Human Resources Management Ninth Edition*. (Floria International University, 2003), hlm. 73.

- c. Menentukan terlebih dahulu kriteria sebelum memilih teknik penilaian,
- d. Jangan menganggap bahwa kinerja tidak dapat ditentukan atau diukur,
- e. Menyeleksi kriteria yang dapat diamati dan dapat diukur,
- f. Menggunakan kriteria dalam program sumber daya manusia lainnya,
- g. Menyimpan data mengenai reliabilitas dan validitas kriteria.⁵⁸

Mengenai ukuran-ukuran kinerja pegawai, Ranupandojo dan Husnan menjelaskan secara rinci sejumlah aspek yang meliputi:

- a. Kualitas kerja adalah mutu hasil kerja yang didasarkan pada standar yang ditetapkan. Kualitas kerja diukur dengan indikator ketepatan, ketelitian, keterampilan dan keberhasilan kerja.
- b. Kuantitas kerja yaitu banyaknya hasil kerja sesuai dengan waktu kerja yang ada, yang perlu diperhatikan bukan hasil rutin tetapi seberapa cepat pekerjaan dapat terselesaikan.
- c. Kerjasama adalah kegiatan yang dilaksanakan secara bersama dan kesediaan untuk saling membantu antar sesama dalam penyelesaian tugas masing-masing untuk mencapai tujuan organisasi.

⁵⁸ Henry Simamora, *Manajemen Sumber Daya Manusia* Edisi 1 Cetakan 1 (Yogyakarta: STIE YKPN, 2000), hlm. 142.

d. Kreatifitas adalah kemampuan seseorang dalam mencari alternative solusi dalam menyelesaikan pekerjaan.⁵⁹

Kontribusi hasil penilaian merupakan sesuatu yang sangat bermanfaat bagi perencanaan kebijakan-kebijakan organisasi. Manfaat penilaian kinerja pegawai ditinjau dari beragam perspektif pengembangan lembaga, khususnya manajemen sumber daya manusia, sebagai berikut: Perbaikan kinerja, kepentingan penelitian kepegawaian, pelatihan dan pengembangan, keputusan penempatan, umpan balik pada SDM, kesempatan kerja yang sama.⁶⁰ Penilaian kinerja dapat digunakan oleh pimpinan untuk mengelola kinerja pegawai dan mengungkapkan kelemahan kinerja pegawainya sehingga pimpinan dapat mengetahui target yang harus diperbaiki tersedianya informasi kinerja pegawai. Berikut faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja:

a. Otoritas (wewenang)

Otoritas adalah sifat dari suatu komunikasi atau perintah dalam suatu organisasi formal yang dimiliki seorang organisasi kepada anggota untuk melakukan kegiatan kerja sesuai kontribusi.

⁵⁹ Ranupandojo dan Suad, Husnan. *Manajemen Personalia Dan Sumber Daya Manusia*. (Jogjakarta: Bumi, 2000), hlm. 67.

⁶⁰ Meldona. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perspektif Integratif*. (Malang: UIN Malang Press. 2009). hlm. 332.

b. Efektifitas dan efisiensi

Suatu tujuan bisa dicapai, bahwa kegiatan tersebut efektif tetapi jika akibat tidak dicari kegiatan menilai yang penting dari hasil yang dicapai sehingga mengakibatkan kepuasan walau efektif dinamakan efisien.

c. Disiplin

Disiplin adalah taat kepada hukum dan peraturan yang berlaku. Disiplin karyawan adalah kegiatan yang bersangkutan menghormati perjanjian kerja dengan organisasi dia bekerja.

d. Inisiatif

Inisiatif yaitu daya pikir dan kreatifitas dalam membentuk ide untuk merencanakan sesuatu yang berkaitan dengan tujuan organisasi.⁶¹

4. Analisis SWOT

Analisis SWOT adalah penilaian menyeluruh terhadap kekuatan (strengths), kelemahan (weaknesses), peluang (opportunities), dan ancaman (threats) suatu perusahaan.⁶² Atau dengan kata lain, S-W-O-T digunakan untuk menilai kekuatan-kekuatan dan kelemahan-kelemahan dari sumberdaya yang dimiliki perusahaan dan kesempatan-kesempatan

⁶¹ Suryadi. Prawirosentono, *Kebijakan Kinerja Karyawan* (Yogyakarta: BFFE, 1999), hlm. 27.

⁶² Kotler dan Gary Amstrong, *Prinsip-Prinsip Pemasaran Jilid I*. (Jakarta: Erlangga, 2008), hlm. 64.

eksternal dan tantangan-tantangan yang dihadapi.⁶³ Menurut David semua organisasi memiliki kekuatan dan kelemahan dalam area fungsional bisnis, yang dapat digunakan sebagai dasar untuk tujuan dan penetapan strategi suatu organisasi.⁶⁴ Jadi, analisis SWOT merupakan instrumen yang bermanfaat dalam melakukan analisis strategi, dalam konteks artikel ini ditujukan untuk menilai kualitas layanan perbankan, sehingga diharapkan mampu meminimalisasi kelemahan yang terdapat dalam suatu lembaga perbankan serta menekan dampak ancaman yang timbul dan harus dihadapi.

SWOT akan memetakan perencanaan yang lebih jeli, taktis, dan sangat mudah. Model analisis SWOT paling sering digunakan dalam bisnis karena mudah dipahami siapa saja. Berikut ini akan dibahas secara detail mengenai kajian terhadap kekuatan (Strengths), kelemahan (Weaknesses), peluang (Opportunities), dan ancaman (Threats):

a. Kekuatan (Strengths)

Merupakan kondisi kekuatan yang terdapat dalam suatu institusi, individu, masyarakat atau sebuah perusahaan. Kekuatan ini berasal dari internal mereka sendiri. Kekuatan tersebut meliputi berbagai potensi, minat, bakat, keterampilan, kemampuan, pengalaman, dan hal lainnya yang bersifat dari dalam diri institusi, individu, masyarakat atau

⁶³ Hartono, *Sistem Informasi Strategik Untuk Keunggulan Kompetitif*, (Yogyakarta: Andi Offset, 2005), hlm. 46.

⁶⁴ David, *Manajemen Strategis*, (Jakarta: Salemba Empat, 2006), hlm. 8.

perusahaan yang bersangkutan.⁶⁵ Kekuatan, situasi atau kondisi yang merupakan kekuatan dari suatu organisasi pada saat ini. Contoh jika kekuatan organisasi tersebut unggul di dalam teknologinya, maka keunggulan itu dapat di manfaatkan untuk mengisi segmen pasar yang membutuhkan tingkat teknologi dan juga kualitas yang lebih maju.

b. Weaknesses (Kelemahan)

Merupakan kondisi kelemahan yang terdapat dalam suatu institusi, individu, masyarakat atau sebuah perusahaan. Kelemahan ini berasal dari internal mereka sendiri. Kelemahan tersebut meliputi berbagai hambatan, kendala, masalah, pengalaman buruk, kegagalan, konflik, kelemahan, kekurangan, dan hal lainnya yang bersifat dari dalam diri institusi, individu, masyarakat atau perusahaan yang bersangkutan.⁶⁶ Cara menganalisis kelemahan di dalam sebuah organisasi yang menjadi kendala yang serius dalam kemajuan suatu organisasi.

c. Opportunities (Peluang)

Merupakan kondisi peluang berkembang di masa dating yang akan dan mungkin terjadi. Kondisi yang terjadi merupakan peluang yang ada di luar suatu institusi, individu, masyarakat atau sebuah perusahaan yang bersangkutan. Peluang tersebut bila diambil atau dimanfaatkan dapat membantu, memperkuat, mendorong, meningkatkan, mengembangkan dan memberikan dampak positif pada suatu institusi, individu, masyarakat atau

⁶⁵ <http://www.lppslh.or.id/artikel/analisis-swot/> diakses pada hari Sabtu, 19 Juni 2021 pukul 17:32.

⁶⁶ Ibid.,

perusahaan yang bersangkutan.⁶⁷ Cara ini untuk mencari peluang ataupun terobosan yang memungkinkan suatu perusahaan ataupun organisasi bisa berkembang di masa yang akan depan atau masa yang akan datang.

d. Threats (Ancaman)

Merupakan kondisi yang mengancam dari luar. Ancaman ini bila menimpa suatu institusi, individu, masyarakat atau sebuah perusahaan akan mengancam, melemahkan, menurunkan, dan memberikan dampak negatif yang merugikan.⁶⁸ Cara menganalisis tantangan atau ancaman yang harus dihadapi oleh suatu organisasi untuk menghadapi berbagai macam faktor lingkungan yang menyebabkan kemunduran. Jika tidak segera di atasi, ancaman tersebut akan menjadi penghalang bagi suatu usaha yang bersangkutan baik di masa sekarang maupun masa yang akan datang.

Metode analisis SWOT dianggap sebagai metode analisis yang paling dasar, bermanfaat untuk melihat suatu topik ataupun suatu permasalahan dari 4 empat sisi yang berbeda. Hasil dari analisa biasanya berupa arahan ataupun rekomendasi untuk mempertahankan kekuatan dan untuk menambah keuntungan dari segi peluang yang ada, sambil mengurangi dan juga menghindari ancaman. Jika digunakan dengan benar, analisis ini akan membantu untuk melihat sisi-sisi yang terlupakan atau tidak terlihat selama ini. Dari pembahasan diatas tadi, analisis SWOT merupakan instrumen yang

⁶⁷ <http://www.lppslh.or.id/artikel/analisis-swot/> diakses pada hari Sabtu, 19 Juni 2021 pukul 17:32.

⁶⁸ Ibid.,

bermanfaat dalam melakukan analisis strategi. Analisis ini berperan sebagai alat untuk meminimalisasi kelemahan yang terdapat dalam suatu perusahaan atau organisasi serta menekan dampak ancaman yang timbul dan harus dihadapi.

<p>INTERNAL</p> <p>EKSTERNAL</p>	<p>Strengths</p>	<p>Weaknesses</p>
<p>Opportunities</p>	<p>Strategi SO: mengembangkan suatu strategi dalam memanfaatkan kekuatan (S) untuk mengambil manfaat dari peluang (O) yang ada.</p>	<p>Strategi WO: mengembangkan suatu strategi dalam memanfaatkan peluang (O) untuk mengatasi kelemahan (W) yang ada.</p>
<p>Threats</p>	<p>Strategi ST: mengembangkan suatu strategi dalam memanfaatkan kekuatan (S) untuk menghindari ancaman (T).</p>	<p>Strategi SO: mengembangkan suatu strategi dalam mengurangi kelemahan (W) dan menghindari ancaman (T).</p>

Tabel 1 : Matrik SWOT

Matrik SWOT adalah alat untuk menyusun faktor-faktor strategis organisasi yang dapat menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi organisasi dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya.

- a. Strategi SO adalah strategi yang ditetapkan berdasarkan jalan pikiran organisasi yaitu dengan memanfaatkan seluruh kekuatan untuk merebut dan memanfaatkan peluang sebesar-besarnya.
- b. Strategi WO adalah strategi yang ditetapkan berdasarkan pemanfaatan peluang yang ada dengan cara meminimalkan kelemahan yang ada.
- c. Strategi ST adalah strategi yang ditetapkan berdasarkan kekuatan yang dimiliki organisasi untuk mengatasi ancaman.
- d. Strategi WT adalah strategi yang ditetapkan berdasarkan kegiatan yang bersifat defensif dan berusaha meminimalkan kelemahan yang ada serta menghindari ancaman.⁶⁹

Pahami situasi dan informasi yang ada dengan melihat data eksternal maupun data internal. Informasi dapat bersifat sebagai data numerik, hasil observasi, atau hasil wawancara.

F. Metode Penelitian

Metode penelitian adalah cara yang digunakan dalam penelitian meliputi kegiatan berfikir dan berbuat untuk mencapai tujuan tertentu. Metode penelitian merupakan rangkaian cara atau kegiatan pelaksanaan penelitian yang didasari asumsi dasar, pandangan filosofis dan ideologis yang memiliki rancangan yang jelas dan jenis penelitian yang hendak dilakukan.⁷⁰ Peneliti menggambarkan tentang jenis penelitian, pendekatan penelitian, subyek

⁶⁹ Oreski, D., Strategy development by using SWOT, *TEM Journal*, Vol.1 No. 4, 2012, hlm. 283-291.

⁷⁰ Nana Syaodih Sukmadinata, *Metode Penelitian Pendidikan*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2012), hlm. 52.

penelitian, metode pengumpulan data serta analisis data yang akan digunakan peneliti. Adapun penjelasan masing-masing komponen, sebagai berikut:

1. Jenis penelitian

Jenis penelitian ini adalah kualitatif deskriptif. Penelitian kualitatif deskriptif merupakan penelitian yang ditujukan untuk mendeskripsikan suatu keadaan apa adanya tanpa melakukan manipulasi atau memberikan perlakuan tertentu terhadap objek penelitian.⁷¹ Dengan menggunakan metode ini, keadaan yang terjadi pada objek kajian penelitian menjadi bahan dan sumber penelitian untuk kemudian dideskripsikan berdasarkan analisis.

Objek penelitian yang menjadi fokus kajian ini adalah strategi Kepala Kementerian dalam meningkatkan kinerja pegawai. Sedangkan lokasi penelitian yang dipilih adalah Kantor Kementerian Agama Kabupaten Sleman di Jl. Dr. Radjimin, Ngemplak Caban, Tridadi, Sleman, DIY.

2. Subjek Penelitian

Dalam penelitian ini peneliti mengklasifikasi ke dalam dua jenis yaitu key informan dan informan. Key informan peneliti adalah pelaku yang terlibat dalam mewujudkan strategi kinerja pegawai, dalam penelitian ini key informan diharapkan dapat menjawab terkait dengan strategi dan pola komunikasi yang di maksud adalah Bapak Sa'ban Nuroni (Kepala Kantor Kementerian). Sedangkan informan lain, peneliti melibatkan pihak Kepala Seksi dan Staff Pegawai yaitu Bapak Tulus Dumadi (Kepala Subbag TU), Ibu Niswatun Nisa (Bagian Pengadministrasi Kepegawaian), Ibu Mu'arifah

⁷¹ Sudaryono, *Educational Reasearch Methodology*, (Jakarta: Lentera Ilmu Cendekian, 2014), hlm. 14-15.

Dwi Astuti (Bagian Analisis Pengembangan SDM), Bapak Angga Wibowo (Bagian Hubungan Masyarakat), Bapak Muhammad Sulthon (Analisis Pengawasan Intern) dan Bapak Jaenudin (Kepala Seksi Bimas Islam) dan pengunjung.

Teknik ini didasarkan pada ketentuan yang dipandang mempunyai sangkutpaut dengan populasi sebelumnya. Dengan kata lain, unit sampel yang dihubungi sesuai dengan kriteria berdasarkan tujuan penelitiannya.⁷²

3. Metode Pengumpulan Data

Dalam rangka pengumpulan data yang valid digunakan dalam penelitian ini meliputi observasi, wawancara dan dokumentasi. Di bawah ini peneliti uraikan metode untuk mengumpulkan data :

a. Observasi

Pengumpulan data dimana peneliti mengadakan pengamatan secara langsung terhadap gejala atau fenomena yang diteliti.⁷³ Untuk memperoleh data yang akurat, dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan metode partisipan dimana peneliti mengambil bagian dalam kegiatan-kegiatan yang akan diteliti sebagai bentuk implementasi strategi yang ada pada lembaga. Observasi dilakukan dari bulan Januari-Februari.

⁷² Sri Sumarni, *Metodologi Penelitian Pendidikan*, (Yogyakarta: Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Sunan Kalijaga, 2010), hlm. 96.

⁷³ Winarno Surachmat, *Dasar-dasar dan Teknik Research: Pengantar Metodologi Ilmiah*, (Bandung: Tarsinom, 1978), hlm. 155.

b. Wawancara

Wawancara adalah merupakan pertemuan dua orang untuk bertukar informasi dan ide melalui tanya jawab, sehingga dapat dikonstruksikan makna dalam suatu topik.⁷⁴ Jenis wawancara yang digunakan dalam penelitian ini adalah wawancara semi-terstruktur yaitu wawancara yang telah ditentukan dahulu beberapa pertanyaan dasar yang berhubungan dengan penelitian dan diperdalam dengan pertanyaan lain mengikuti alur pembicaraan saat wawancara. Teknik wawancara ini digunakan untuk menggali data utama terkait dengan fokus penelitian. Data utama yang dimaksud adalah strategi kepemimpinan dalam meningkatkan kinerja pegawai di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Sleman meliputi kualitas kinerja pegawai, faktor-faktor yang mempengaruhi, pola komunikasi pemimpin, dan implementasi strategi. Peneliti menggunakan teknik wawancara kepada pihak-pihak yang bersangkutan meliputi Kepala Kantor, Ka Sub Bag TU, Pengadministrasi Kepegawaian, Analisis Pengembangan SDM, Pengawasan Intern, Kepala Seksi Bimas Islam.

c. Dokumen

Dokumen merupakan catatan peristiwa yang sudah berlalu. Dokumen bisa berbentuk tulisan, gambar, atau karya-karya monumental dari seseorang.⁷⁵ Dokumen-dokumen yang menjadi sumber data penelitian ini di antaranya meliputi dokumentasi foto ketika observasi, transkrip hasil

⁷⁴ Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif Dan R&B...*, hlm. 231.

⁷⁵ *Ibid.*, hlm. 240.

wawancara, gambaran umum lembaga, dokumen format Sasaran Kerja Pegawai (SKP), dokumentasi kegiatan pelatihan online dan offline dan dokumen online pendukung dari Web resmi Kementerian Agama Kabupaten Sleman.

4. Validasi Data

Dalam menguji validasi data peneliti menggunakan uji validasi triangulasi. Triangulasi adalah teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu lain di luar data itu untuk keperluan sebagai pembanding terhadap data itu.⁷⁶ Dalam model triangulasi digunakan triangulasi sumber dan teknik. Triangulasi sumber adalah suatu teknik untuk menguji kredibilitas data yang dilakukan dengan cara mengecek data yang diperoleh melalui berbagai macam sumber data. Sedangkan triangulasi teknik dilakukan menggunakan teknik pengumpulan data yang berbeda untuk mendapatkan data dari sumber yang sama yaitu wawancara, observasi, dan dokumentasi.⁷⁷

5. Analisis Data

Analisis data adalah suatu proses mengatur urutan data, mengorganisasikannya ke dalam suatu pola, kategori, dan satuan uraian dasar. Penulis melakukan analisis pada data deskriptif kualitatif dengan menguraikan data yang diperoleh dari wawancara yang telah dilakukan dengan bahasa yang mudah dipahami kemudian ditarik kesimpulan. Miles and Huberman

⁷⁶ Lexy Moleong, *Metode Penelitian Kualitatif*, (Jakarta: PT Rosdakarya, 2002), hlm. 174.

⁷⁷ Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif Dan R&B...* hlm. 373.

(1994), mengemukakan bahwa aktivitas dalam analisis data kualitatif dilakukan secara interaktif dan berlangsung secara terus menerus sampai tuntas, sehingga satanya sudah jenuh. Berikut model interaktif dalam analisis data, menurut Miles and Huberman :

a. Reduksi Data

Reduksi data merupakan proses pemilihan, pemusatan pada penyederhanaan dan transformasi data yang kasar muncul dari catatan-catatan tertulis di lapangan, sehingga menjadi lebih fokus sesuai dengan objek penelitian. Reduksi data berlangsung selama proses penelitian hingga tersusunya laporan akhir penelitian.

b. Penyajian Data

Setelah data direduksi, maka langkah selanjutnya adalah penyajian data. Penyajian data merupakan sekumpulan informasi tersusum yang memberikan kemungkinan ada penarikan kesimpulan dan pengambilan tindakan. Penyajian data pada tesis ini merupakan gambaran tentang meningkatkan kinerja pegawai mulai dari perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi.

c. Kesimpulan Data

Penarikan kesimpulan merupakan suatu kegiatan yang utuh. Setelah analisis dilakukan, maka peneliti menyimpulkan masalah yang telah ditetapkan. Melalui hasil pengelolaan dan analisis data kemudian diberi

interpretasi terhadap masalah yang akhirnya digunakan penulis sebagai dasar untuk menarik kesimpulan.⁷⁸

G. Sistematika Pembahasan

Untuk lebih memudahka pembahasan peneliti ini dan mendapatkan hasil yang terarah serta penyajian yang konsisten maka diperlukan sistematika pembahasan dalam penelitian. Adapun sistematika pembahasan, sebagai berikut:

Bab pertama, berisi pendahuluan yang merupakan garis besar dari keseluruhan pola pikir yang dituangkan dalam konteks yang jelas dan padat. Oleh karena itu deskripsi penelitian ini diawali dengan pemaparan latar belakang masalah yang di dalamnya terangkum alasan pemilihan soal dan masalah-masalah yang melatarbelakangi penelitian ini. Kemudian agar lebih memperjelas arah dan tujuan penelitian ini maka dikemukakan pula tujuan dan manfaat dari penelitian ini, baik secara praktis maupun secara teoritis. Pada bab ini juga dipaparkan telaah pustaka, kerangka teori serta metode penelitian. Telaah pustaka merupakan suatu kajian yang dilakukan terhadap penelitian-penelitian sejenis yang telah dilakukan sebelumnya. Ini bertujuan untuk menemukan dan mengidentifikasi penelitian-penelitian tersebut dari berbagai aspek, termasuk judul penelitian, permasalahan yang dihadapi, teori yang digunakan, prosedur penelitian yang dipakai, dan hasil penelitian yang telah dicapai. Tahap ini perlu dilakukan sebagai sebuah tatakrama atau etika

⁷⁸ Matthew B Miles dan A Michael Huberman, *Analisis Data Kualitatif: Buku Sumber Tentang Metode-Metode baru* (Jakarta; UI Press, 1992), hlm. 16-19.

dalam penelitian. Selain itu, hal ini juga dimaksudkan untuk menghindari penjiplakan atau plagiasi terhadap karya orang lain. Selanjutnya kerangka teori yang berisi penjabaran teori-teori yang berkaitan dengan penelitian yang akan dilakukan. Kerangka teori merupakan teori-teori yang sesuai dengan judul dan masalah penelitian. Kerangka teori ini digunakan untuk menyusun suatu kerangka berfikir untuk menemukan sebuah hasil penelitian. Kerangka teori ini perlu dikemukakan sebagai pisau analisis dalam sebuah penelitian, sehingga acuan dalam pembahasan penelitian tampak jelas dan tidak melebar kemana-mana. Sedangkan metode penelitian memuat tentang jenis penelitian dan pendekatan dalam penelitian, sumber data dalam penelitian, informan atau tokoh sebagai penunjang data penelitian, teknik pengumpulan data, serta teknik analisis data.

Bab kedua, merupakan uraian penjelasan yang berusaha menjawab rumusan masalah yang pertama. Di dalamnya terdapat gambaran umum dari lokasi penelitian sebagai data tambahan. Pemaparan disuguhkan dalam bentuk deskripsi yang secara tidak langsung mengandung unsur strategi Kepala Kantor yang diterapkan di Kementerian Agama Kabupaten Sleman dari mulai perencanaan, pengorganisasian, penggerakan serta pengawasan. Hal ini dimaksudkan sebagai langkah awal pengklasifikasian bentuk dan pola pengelolaan kinerja pegawai.

Bab ketiga, memuat pembahasan terkait dengan rumusan masalah yang kedua. Analisis peran Kepala kementerian dalam meningkatkan kinerja pegawai. Secara detail, pembahasan pada bab ini akan menitik beratkan pada

bagaimana pendapat pegawai tentang peran pimpinan dalam menerapkan strategi untuk mencapai tujuan dalam meningkatkan kinerja.

Bab keempat, membahas rumusan masalah ketiga terkait dengan pola komunikasi untuk meningkatkan kinerja pegawai. Secara detail, pembahasan pada bab ini akan menitik beratkan pada bagaimana pola komunikasi dan temuan penelitian tentang pola komunikasi tersebut.

Bab kelima, berisi penutup yang terdiri dari kesimpulan, serta saran yang dianggap penting dan relevan sesuai dengan hasil penelitian ini. Kesimpulan merupakan temuan yang diperoleh dari hasil pembahasan pada bab sebelumnya. Sedangkan saran-saran merupakan rekomendasi yang relevan terhadap permasalahan yang menjadi latar belakang masalah dalam penelitian.



BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian serta rangkaian pembahasan dan uraian penjelasan yang dipaparkan pada bab sebelumnya, peneliti memberikan kesimpulan, sebagai berikut:

1. Secara keseluruhan pegawai kantor Kementerian Agama Kabupaten Sleman telah mampu menjalankan tugas dan tanggung jawab pekerjaannya sebagai Aparatur Sipil Negara (ASN), tentunya hal ini berdasarkan dengan Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) Kantor Kementerian Agama Kabupaten Sleman, meliputi orientasi pelayanan, integritas, komitmen, kedisiplinan, serta kepemimpinan. Namun tidak menutup masih ditemukan beberapa pegawai yang kurang disiplin dalam bekerja, selain itu kurangnya kemampuan beberapa pegawai dalam menguasai Informasi dan Teknologi (IT) juga masih terlihat.
2. Strategi kepemimpinan dalam meningkatkan kinerja pegawai di kantor Kementerian Agama Kabupaten Sleman meliputi, membuat aturan kedisiplinan kepada seluruh pegawai, memberikan job description yang jelas kepada pegawai terkait dengan pekerjaannya, membangkitkan motivasi pegawai dalam bekerja, membuat laporan harian sebagai bentuk penilaian kinerja, memberikan rewards kepada pegawai atas pencapaian kinerjanya serta memberikan hukuman kepada pegawai yang dengan sengaja menyalahi

aturan yang telah ditetapkan Kantor Kementerian Agama Kabupaten Sleman.

3. Analisis Strategi Kepala Kementerian dalam meningkatkan kinerja pegawai di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Sleman sebagai berikut:
Terwujudnya pendayagunaan kapasitas kelembagaan yang semakin berkembang, melalui pemanfaatan tuntutan terhadap peningkatan kualitas melalui diklat sangat tinggi, Terwujudnya kualitas sumber daya manusia aparatur, melalui pemanfaatan diklat sebagai investasi. Terhindarnya evaluasi Kinerja Aparatur belum berjalan secara efisien dan efektif, dan terciptanya lulusan Diklat berprestasi seperti yang diharapkan.

B. Saran

Dalam meningkatkan kinerja pegawai sesuai tujuan penelitian, tidak dipungkiri bahwa diperlukan sikap yang terbuka dalam menerima masukan-masukan konstruktif. Selain itu, kemampuan untuk selalu mengevaluasi dan memperbaiki kekurangan berperan penting dalam meningkatkan kinerja pegawai yang ideal. Berbagai pihak mempunyai tanggung jawab terhadap kinerja masing-masing pegawai.

Berdasarkan kesimpulan hasil penelitian yang sudah dipaparkan di atas, maka perlu direkomendasikan atau disampaikan saran kepada beberapa pihak sebagai berikut:

1. Kepada Kepala Kementerian Agama Kabupaten Sleman. Peran pemimpin sebagai pengawas, sebaiknya pimpinan lebih memperhatikan lagi pegawai

sehingga meningkat sikap disiplin dalam menyelesaikan pekerjaan. Apabila dalam pelaksanaan tugasnya pegawai menyalahi aturan dari ketentuan yang berlaku sanksi atau teguran dari pimpinan sangat diperlukan. Sanksi bukan sebagai alat menghukum tetapi sebagai alat kontrol dari bagi pimpinan untuk perhatian dengan bawahannya. Dengan demikian muncul suasana kerja yang baik dengan tingkat disiplin yang tinggi.

2. Kepada Pegawai Kementerian Agama Kabupaten Sleman untuk meningkatkan keikutsertaan pegawai dalam pendidikan sehingga pemahaman terhadap tugas dan tanggung jawab sesuai dengan arahan. Serta setiap pemimpin mempunyai strategi berbeda-beda dalam mengontrol pegawai. Setiap arahan pemimpin memiliki tujuan tersendiri, kembali lagi bagaimana pelaksanaan baik pemimpin dan pegawai.

DAFTAR PUSTAKA

- Aghniya, Khusnul, “*Kinerja Kepala Sekolah dan Kinerja Mengajar Guru dalam Peningkatan Mutu Sekolah Dasar Negeri*”, Jurnal:Administrasi Pendidikan XXIV, no 1, 2017.
- Al-Mundziri, Imam, *Ringkasan Hadits Shahih Muslim*, Jakarta: Pustaka Amani, 2003.
- Arikunto, *Prosedur Penelitian (Suatu Pendekatan Praktik)*, Jakarta : Rineka Cipta, 1991.
- Baihaqi, Muhammad Fauzan, “*Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening*”, Tesis. Semarang: Undip, 2010.
- Bukhori, Dkk, *Azas Azas Manajemen*, Yogyakarta: Aditya Media, 2005.
- Cangara. *Pengantar Ilmu Komunikasi*, Jakarta:PT. Raja Grafindo Persada, 2008
- David, Fred dan David, Forest, *Manajemen Strategik: Suatu Pendekatan Keunggulan Bersaing*, Jakarta: Salemba Empat, 2016.
- Depdikbud, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, Jakarta: Balai Pustaka, 2008.
- Departemen Agama RI, *Al-Quran dan terjemahannya*, Bandung: CV Penerbit Diponegoro, 2004.
- Dessler, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: PT Prenhallindo, 1997.
- Dirgantoro, *Manajemen Strategi, Konsep, Kasus dan Implementasi*, Jakarta: Grasindo, 2001.

Effendy, *Ilmu Komunikasi Teori dan Praktek*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2002.

Fakih, Aunur Rohim, *Kepemimpinan Islam*, Yogyakarta: UII Press, 2005.

Fajar, Marheni, *Ilmu Komunikasi Teori dan Praktek*, Yogyakarta: Graha ilmu, 2009.

Fattah, Nanang, *Landasan Manajemen Pendidikan*, Bandung: PT Remaja Rosdikarya, 1966.

Gary, *Human Resources Management Ninth Edition*. Floria International University, 2003.

Garry, *Manajemen Sumberdaya Manusia*. Edisi Bahasa Indonesia Jilid I dan II, Jakarta: Prenhallindo, 2003.

Glueck, William F dan Lawrence. *Manajemen Strategi dan Kebijakan Perusahaan*, Jakarta: Penerbit Erlangga, 1995.

Hartono, *Sistem Informasi Strategik Untuk Keunggulan Kompetitif*, (Yogyakarta: Andi Offset, 2005).

Hasibuan, Melayu, *Organisasi dan Motivasi Dasar Peningkatan Produktivitas*. Jakarta: Bumi Aksara, 1999.

Hasibuan, Melayu, *Manajemen Perbankan*, Cet IV, Jakarta: PT Gunung Agung, 1997.

Hasibuan, Melayu, *Manajemen Dasar (Pengertian Dan Masalah)*, Cet. VI; Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2007.

Hefniy, Rozak, *Kepemimpinan Pendidikan dalam Al-Quran*, Yogyakarta: Teras, 2014.

Hidayat, Rachmad, *Pengaruh Kepemimpinan terhadap Komunikasi, Kepuasan Kerja, dan Komitmen Organisasi pada Industri Perbankan*, Madura: Universitas Trunojoyo, Vol 17, No 1, 2013.

<http://KementerianAgamasleman.net/unit-kerja/KementerianAgama-sleman/>

<http://KementerianAgamasleman.net/>

<https://www.liputan6.com/bisnis/read/2515295/>

<https://ruangguruku.com/tipe-tipe-kepemimpinan/>

<http://www.lppslh.or.id/artikel/analisis-swot/>

Ismail. Nawawi Uha, *Budaya Organisasi Kepemimpinan dan Kinerja*, Jakarta: Kencana Prenada Group, 2013.

Kartono, Kartini, *Pemimpin Kepemimpinan*, Jakarta: PT Raja Grafindo Persabda, 1990.

Manullang. *Dasar-Dasar Manajemen*. Yogyakarta : Gadjah Mada University Press, 2005.

Martoyo, Susilo. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE IKAPI, 2000.

Meldona. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perspektif Integratif*. Malang: UIN Malang Press. 2009.

Miles, Mattew B dan Huberman, A Michael, *Analisis Data Kualitatif: Buku Sumber Tentang Metode-Metode baru*, Jakarta; UI Press, 1992.

Mulyana, Deddy, *Ilmu Komunikasi Suatu Pengantar*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2000.

Nawawi, Hadari, *Kepemimpinan Menurut Islam*, Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 2001.

Nawawi, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 2000.

Oreski, D., Strategy development by using SWOT, *TEM Journal*, Vol.1 No. 4, 2012.

PP Nomor 53 Tahun 2010 Tentang Pegawai Negeri Sipil.

Preffer, Jeffrey, dkk, *Paradigma Baru Manajemen Sumberdaya Manusia*. Yogyakarta: Amara, 2003.

Purwanto, Djoko, *Komunikasi Bisnis*, Jakarta, Penerbit Erlangga: 2011.

Riyadi, Slamet, "Pengaruh Kompensasi Finansial, Gaya kepemimpinan, dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada Perusahaan Manufaktur di Jawa Timur," *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan* No 1.

Ranupandojo dan Suad, Husnan. *Manajemen Personalita Dan Sumber Daya Manusia*, Jogjakarta: Bumi, 2000.

Romdiyah, Siti, "Strategi Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Profesional Guru (Studi Kasus di SMA N 1 Talun)". Tesis, Malang: UIN Maulana Malik Ibrahim Malang, 2012.

Rosidi, Ahmad, *Strategi Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kompetensi Guru PAI (Studi Multikasus di SMKN 1 Ponorogo dan SMK Muhammadiyah 1 Ponorogo)*. Tesis, Malang: Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim, 2013.

Saluddin dan Hendri, *Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai*, STIES: *Jurnal Akuntansi dan Manajemen*, Vol.6, No. 2. 2015.

- Sanjaya, Wina, *Strategi Pembelajaran Berorientasi Standar Proses Pendidikan*, Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2006.
- Santoso, Phil Astrid, *Komunikasi Teori dan Praktek*, Bandung: Bina Cipta, 1980.
- Setiawan, Andi, M. Djudi Mukzam, “*Analisis Peran Pemimpin Dalam Meningkatkan Komitmen Organisasi Karyawan Pada PT. Bank Rakyat Indonesia Persero Kantor Cabang Malang, Kawi*” Administrasi Bisnis No 6.
- Siagaan, Sondang, *Teori dan Praktek Kepemimpinan*, Jakarta: Rineka Cipta, 2010.
- Siagaan, Sondang, *Teori Motivasi dan Aplikasinya*, Jakarta: Asdi Mahayasa, 2004.
- Simamora, Henry. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi 1 Cetakan 1, Yogyakarta: STIE YKPN, 2000.
- Suardi, Reza Hafikar, “*Peran Pemimpin Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai PKP2A II Lembaga Administrasi Negara Makasar*” Tesis, Makasar: Universitas Hasanuddin, 2017.
- Sudarmanto, *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2009.
- Sudaryono, *Educational Reasearch Methodology*, Jakarta: Lentera Ilmu Cendekian, 2014.
- Sudarmayanti, *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Bandung: Refika, 2007.
- Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif Dan R&B*, Bandung: Alfabeta CV, 2010.

- Sukmadinata, Nana Syaodih , *Metode Penelitian Pendidikan*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2012.
- Sumarni, Sri, “*Metodologi Penelitian Pendidikan*”, Yogyakarta: Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Sunan Kalijaga, 2010.
- Suryadi. Prawirosentono, *Kebijakan Kinerja Karyawan*. Yogyakarta: BFFE, 1999.
- Suprayogo, Imam, *Revormulasi Visi Pendidikan Islam*, Malang: Stain Press, cet I 1999.
- Sutanto, Eddy Madiono, dkk, “*Hubungan Lingkungan Kerja, Disiplin Kerja, dan Kinerja Karyawan,*” *Jurnal Manajemen Kewirausahaan* No 2.
- Sutrisno, Edy, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2009.
- Suwadi, “*Educational Leadership Based on Social Capital for Improving Quality of Private Secondary School*”. *Jurnal Pendidikan Islam*, Volume 6, Nomor 2, Desember 2017/1439
- Suwadi, dkk, “*Kebijakan Kepala sekolah Dalam Pendayagunaan Modal Sosial Untuk Peningkatan Vitalitas Sekolah Menengah Pertama Suwasta*”. *Jurnal Pembangunan Pendidikan* Vol. 4 Nomor. 2, Desember 2016.
- Thoha, Miftah, *Kepemimpinan Dalam Manajemen*, Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2015.
- Tarigan, Usaman, “*Peranan Gaya Kepemimpinan Dalam Upaya Meningkatkan Prestasi Kerja di Dinas Kesehatan Provinsi Sumatra Utara*”, *Jurnal Administrasi Publik*, Vol 4 No 2 2016.
- Undang-Undang No. 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara (ASN).

Wheelen, Thomas L. Hunger, J. David, *Strategic Management and Business Policy Achieving Sustainability*, Twelfth Edition. Pearson, 2004.

Veithzal, Rivai, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2004.

Zuhdi, Muhammad Harfin, “*Konsep Kepemimpinan Dalam Perspektif Islam, (Institut Agama Islam Negeri Mataram,*” Akademika No 01.

Zaenuri, Ahmad, “*Strategi Penerapan Lima Nilai Budaya Kerja di Kementerian Agama Menuju Pelayanan Prima*”, Jurnal Pendidikan, Vol. 14, No.1-14, 2016.

