

**PENGENDALIAN *WORK-OVERLOAD* PEGAWAI DI KANTOR
KEMENTERIAN AGAMA KABUPATEN MAGELANG**



SKRIPSI

Diajukan Kepada Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan
Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta
Untuk Memenuhi Sebagian Syarat Memperoleh
Gelar Sarjana Pendidikan (S.Pd)

Disusun Oleh:

Idayatun Fitriyani

NIM: 18104090071

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
FAKULTAS ILMU TARBIYAH DAN KEGURUAN
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN KALIJAGA YOGYAKARTA**

2023

SURAT PERNYATAAN KEASLIAN

SURAT PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Idayatun Fitriyani

NIM : 18104090071

Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam

Fakultas : Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa skripsi saya yang berjudul “Pengendalian *Work-Overload* Pegawai di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Magelang” ini adalah asli hasil karya atau laporan penelitian yang saya lakukan sendiri bukan plagiasi karya orang lain kecuali pada bagian-bagian yang dirujuk sebelumnya.

Demikian surat ini saya buat dengan sebenar-benarnya. Atas segala perhatiannya saya ucapkan terimakasih.

Yogyakarta 25 Februari 2023

Yang menyatakan,



Idayatun Fitriyani

NIM. 18104090071

SURAT PERNYATAAN BERJILBAB

SURAT PERNYATAAN BERJILBAB

Dengan menyebut nama Allah yang maha pengasih lagi maha penyayang,
saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Idayatun Fitriyani

NIM : 18104090071

Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam

Fakultas : Ilmu Tarbiyah Dan Keguruan UIN Sunan Kalijaga
Yogyakarta

Menyatakan dengan ini, bahwa sesungguhnya saya tidak menuntut kepada Program Studi Manajemen Pendidikan Islam Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta atas memakai jilbab dalam ijazah (strata satu). Seandainya suatu hari nanti terdapat instansi yang menolak ijazah tersebut dikarenakan penggunaan jilbab.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sebenar-benarnya dan penuh kesadaran atas ridho Allah SWT.

STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

Yogyakarta, 27 Februari 2023

Yang menyatakan,



Idayatun Fitriyani

NIM. 18104090071

SURAT PERSETUJUAN SKRIPSI

SURAT PERSETUJUAN SKRIPSI

Kpd Yth.

Dekan Fakultas Ilmu Tarbiyah Dan Keguruan

UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta

Di Yogyakarta

Assalamu'alaikum Wr.Wb

Setelah membaca, meneliti, memberikan petunjuk dan mengoreksi serta mengadakan bimbingan seperlunya, kami selaku Dosen Pembimbing Skripsi (DPS) berpendapat bahwa skripsi saudara :

Nama : Idayatun Fitriyani

NIM :18104090071

Judul Skripsi : "Pengendalian *Work-Overload* Pegawai di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Magelang".

Sudah dapat diajukan kepada Program Studi Manajemen Pendidikan Islam Fakultas Ilmu Tarbiyah Dan Keguruan UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar sarjana strata satu pendidikan.

Dengan ini kami mengharapkan agar skripsi saudara tersebut di atas dapat segera di munaqosyahkan. Atas perhatiannya kami ucapkan terimakasih.

Wassalamu'alaikum Wr.Wb

Yogyakarta, 25 Februari 2023

Pembimbing Skripsi,



Muhammad Qowim, S.Ag, M.Ag

NIP. 19790819 200604 1 002

SURAT PENGESAHAN TUGAS AKHIR



KEMENTERIAN AGAMA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN KALIJAGA
FAKULTAS ILMU TARBİYAH DAN KEGURUAN
Jl. Marsda Adisucipto Telp. (0274) 513056 Fax. (0274) 586117 Yogyakarta 55281

PENGESAHAN TUGAS AKHIR

Nomor : B-784/Un.02/DT/PP.00.9/03/2023

Tugas Akhir dengan judul : **PENGENDALIAN *WORK-OVERLOAD* PEGAWAI DI KANTOR KEMENTERIAN AGAMA KABUPATEN MAGELANG**

yang dipersiapkan dan disusun oleh:

Nama : IDAYATUN FITRIYANI
Nomor Induk Mahasiswa : 18104090071
Telah diujikan pada : Kamis, 16 Maret 2023
Nilai ujian Tugas Akhir : A-

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

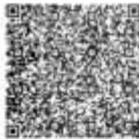
TIM UJIAN TUGAS AKHIR



Ketua Sidang

Mohammad Qowim, S.Ag., M.Ag.
SIGNED

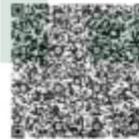
Valid ID: 6423c7ff1aaad



Penguji I

Dra. Wiji Hidayati, M.Ag.
SIGNED

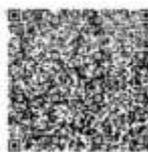
Valid ID: 642140b6c3401



Penguji II

Dr. Zainal Arifin, S.Pd.I, M.S.I
SIGNED

Valid ID: 64211a321972d



Yogyakarta, 16 Maret 2023
UIN Sunan Kalijaga
Dekan Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan

Prof. Dr. Hj. Sri Sumarni, M.Pd.
SIGNED

Valid ID: 6423c87d894dc

MOTTO

لَا يُكَلِّفُ اللَّهُ نَفْسًا إِلَّا وُسْعَهَا .. ٢٨٦

“Allah tidak membebani seseorang, kecuali menurut kesanggupannya”.

(Al-Baqarah/2:286)¹

كُلُّكُمْ رَاعٍ وَكُلُّكُمْ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ

“Setiap kamu sekalian adalah pemimpin dan setiap pemimpin akan dimintai pertanggungjawaban atas kepemimpinannya”.

(H.R. Bukhori)²

“Biasakan menomorsatukan satukan Allah dan menjadikan orang lain terhormat”.

(Bapak K.H. Jalal Suyuthi)³

STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

¹ Lajnah Pentashihan Mushaf Al-Qur'an, *Qur'an Kemenag*, 2019.

² Hadits Shahih Bukhari nomor 844, yang diakses melalui laman <https://ilmuislam.id/hadits/9568/hadits-bukhari-nomor-844> pada tanggal 08 Januari 2023.

³ Pengasuh Pondok Pesantren Wahid Hasyim Yogyakarta, dengan mengakses akun instagram resmi https://instagram.com/pp_wahidhasyim?igshid=YWJhMjlhZTc= pada tanggal 17 November 2022.

HALAMAN PERSEMBAHAN

Dengan segenap rasa syukur, skripsi ini penulis persembahkan untuk

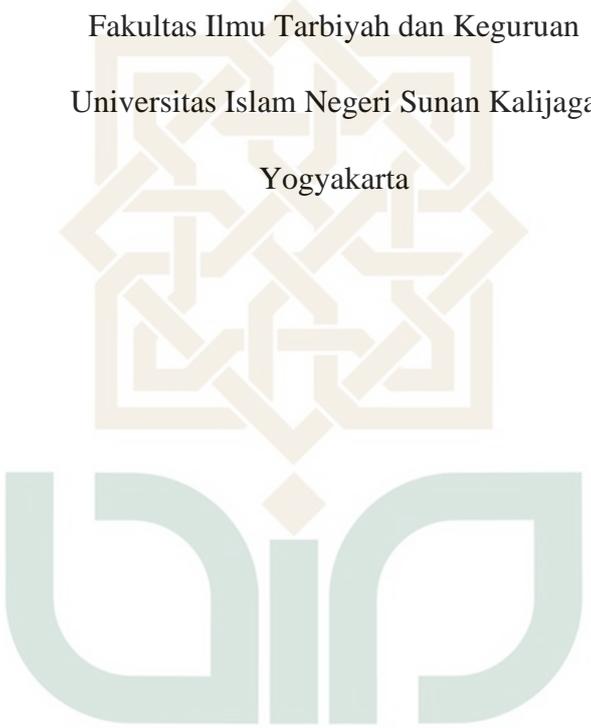
Almamater tercinta

Program Studi Manajemen Pendidikan Islam

Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan

Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga

Yogyakarta



STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

KATA PENGANTAR

Bismillahirrahmanirrahim

Alhamdulillah, segala puji bagi Allah SWT atas segala nikmat, rahmat serta hidayah-Nya kami diberi kesehatan dan kekuatan sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini guna memenuhi syarat gelar sarjana (S1) pada Program Studi Manajemen Pendidikan Islam (MPI) Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta.

Sholawat serta salam selalu tercurahkan kepada Junjungan kita Nabi Besar Nabi Muhammad SAW yang telah membawa manusia dari zaman *jahiliyah* menuju zaman yang berilmu pengetahuan hingga saat ini. Penulis menyadari bahwa dalam penulisan skripsi ini tidak akan terselesaikan tanpa adanya dukungan, bimbingan serta dorongan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, penulis mengucapkan banyak terima kasih kepada :

1. Bapak Prof. Dr. Phil Al. Makin, S.Ag., M.A. selaku Rektor Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta.
2. Ibu Prof. Hj. Sri Sumarni, M.Pd., selaku Dekan Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta beserta staf-stafnya, yang telah membantu selama menjadi mahasiswa di Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan.
3. Bapak Dr. Zainal Arifin, M.S.I., selaku Ketua Prodi Manajemen Pendidikan Islam yang telah memberikan bimbingan dan motivasi untuk menjadi mahasiswa yang kreatif, inovatif dan produktif.

4. Ibu Nora Saiva Jannana, M.Pd., selaku Sekretaris Prodi Manajemen Pendidikan Islam yang telah memberikan semangat dan bimbingan selama menjadi mahasiswa di Prodi Manajemen Pendidikan Islam.
5. Ibu Dra. Wiji Hidayati, M.Ag., selaku Dosen Pembimbing Akademik yang telah memberikan bimbingan dan saran selama menjadi mahasiswa.
6. Bapak Muhammad Qowim, M.Ag., selaku Dosen Pembimbing Skripsi yang telah sabar memberikan bimbingan dan arahan sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini dengan baik.
7. Segenap Dosen dan Pegawai Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta.
8. Bapak H. Panut, S.Pd., MM., selaku Kepala Kantor Kementerian Agama Kabupaten Magelang yang telah memberikan izin kepada penulis untuk melakukan penelitian.
9. Bapak Drs. H. Hedi Riyanto, M.PdI, selaku Kepala Seksi Pendidikan Madrasah, Bapak Taufik Husen Anshori, SH, MSI, selaku Kepala Seksi Pendidikan Diniyah dan Pondok Pesantren, serta Bapak Fauzi Nurhadi, S.Ag, M.Pd, selaku Kepala Seksi Pendidikan Agama Islam.
10. Serta seluruh Pejabat Kantor Kementerian Agama Kabupaten Magelang.
11. Teristimewa untuk kedua orang tuaku. Ayahanda Ngusman dan Ibu Siti Khayanah dan Kakak tercinta Heri Abdurrahman yang selalu mendoakan tiada henti, mendidik, memberikan dukungan, semangat,

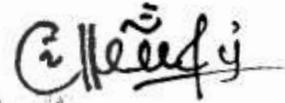
dorongan dan kasih sayang yang tulus sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini dengan baik.

12. Bapak K.H. Drs. Jalal Suyuthi, S.H. dan Ibu Nyai Hj. Nelly Umi Halimah, S.Ag., selaku Pengasuh Pondok Pesantren Wahid Hasyim Yogyakarta yang telah memberikan banyak pengalaman, arahan, bimbingan, dan semangat selama menjadi santri di Pondok Pesantren Wahid Hasyim Yogyakarta.
13. Keluarga besar Pondok Pesantren Wahid Hasyim Yogyakarta, khususnya Lembaga MA Wahid Hasyim Yogyakarta yang telah memberikan banyak pengalaman dan pengajaran, serta mbak-mbak Asrama Tahfidz 3 yang telah penulis anggap seperti keluarga kedua selama mencari ilmu di Tanah Rantau Kota Yogyakarta ini, sebagai tempat berbagi cerita, berbagi keluh kesah, bertukar pikiran, serta telah memberikan semangat kepada penulis dengan baik.
14. Melati Rahmayuli dan Moh. Achsan, yang sudah memberikan dorongan dan selalu menjadi inspirasi terbaik selama proses penyusunan skripsi.
15. Teman-teman seperjuanganku di Manajemen Pendidikan Islam Angkatan 2018 (Apta Adhigana), khususnya Ina Yatun Nisa, Ulfa Ferdiana dan Varikhatun Munawaroh sebagai tempat bertukar pikiran dan telah memberikan semangat selama menjadi mahasiswa UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta.
16. Serta untuk diri sendiri, yang selalu berusaha kuat dan tidak pernah menyerah dalam proses penyusunan skripsi ini.

Penulis juga mengucapkan terima kasih banyak kepada semua pihak yang tidak bisa disebutkan satu-persatu yang telah membantu penulis dalam menyelesaikan skripsi ini. Semoga Allah SWT selalu memberikan keberkahan dalam hidup serta membalas kebaikan semua pihak.

Yogyakarta, 17 Oktober 2022

Penulis,



Idayatun Fitriyani
NIM. 18104090071



DAFTAR ISI

SURAT PERNYATAAN KEASLIAN	ii
SURAT PERNYATAAN BERJILBAB	iii
SURAT PERSETUJUAN SKRIPSI	iv
SURAT PENGESAHAN TUGAS AKHIR	v
MOTTO	vi
HALAMAN PERSEMBAHAN	vii
KATA PENGANTAR	viii
DAFTAR ISI	xii
DAFTAR TABEL	xiv
DAFTAR GAMBAR	xv
DAFTAR LAMPIRAN	xvi
ABSTRAK	xvii
ABSTRACT	xviii
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Rumusan Masalah	7
C. Tujuan	8
D. Manfaat	8
E. Kajian Pustaka	9
F. Kerangka Teori	15
G. Metode Penelitian	28
H. Sistematika Pembahasan	38

BAB II GAMBARAN UMUM KANTOR KEMENTERIAN AGAMA KABUPATEN MAGELANG.....	39
A. Profil dan Letak Geografis Kantor Kementerian Agama Kabupaten Magelang	39
B. Visi, Misi dan Tujuan Kantor Kementerian Agama Kabupaten Magelang	43
C. Tugas dan Fungsi Seksi Kantor Kementerian Agama Kabupaten Magelang	44
D. Struktur Organisasi Kementerian Agama Kabupaten Magelang.....	48
 BAB III HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	51
A. Bentuk-Bentuk <i>Work-Overload</i> Pegawai di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Magelang	51
B. Sebab-Sebab Terjadinya <i>Work-Overload</i> Pegawai di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Magelang	61
C. Strategi Pengendalian <i>Work-Overload</i> Pegawai di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Magelang	76
 BAB IV PENUTUP	88
A. Kesimpulan	88
B. Saran	90
C. Penutup	90
 DAFTAR PUSTAKA	91
LAMPIRAN.....	96

DAFTAR TABEL

Tabel 1 : Daftar Nama Informan	31
Tabel 2 : Masa Jabatan Kepala Kantor Kementerian Agama Kabupaten Magelang.	41
Tabel 3 : Jam Operasional Kantor Kementerian Agama Kabupaten Magelang .	56
Tabel 4 : Layanan-Layanan Seksi PAIS.	60
Tabel 5 : Layanan-Layanan Seksi Pendidikan Madrasah.	63
Tabel 6 : Jumlah Data Guru dan Siswa Lembaga Kementerian Agama Kabupaten Magelang.	65
Tabel 7 : Layanan-Layanan di Seksi PD Pontren.	67
Tabel 8 : Rekap Data TPQ.	69
Tabel 9 : Rekap Data Madin.....	70
Tabel 10 : Rekap Data Pondok Pesantren.	70

STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1 : Proses Manajemen Strategi	18
Gambar 2 : Bangunan Kantor Kementerian Agama Kabupaten Magelang.	39
Gambar 3 : Denah lokasi Kementerian Agama Kabupaten Magelang.	42
Gambar 4 : Struktur Organisasi Kantor Kementerian Agama Kabupaten Magelang.	49
Gambar 5 : Layanan Online PD Pontren.....	83



STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 : Instrumen Penelitian.....	96
Lampiran 2 : Transkrip Wawancara.....	101
Lampiran 3 : Skema Analisis Data	123
Lampiran 4 : Foto Dokumentasi	124
Lampiran 5 : Surat Penunjukan Dosen Pembimbing Skripsi.....	131
Lampiran 6 : Surat Bukti Seminar Proposal	132
Lampiran 7 : Surat Izin Penelitian	133
Lampiran 8 : Surat Bukti Telah Melakukan Penelitian.....	134
Lampiran 9 : Kartu Bimbingan Skripsi.....	135
Lampiran 10 : Sertifikat PKTQ.....	136
Lampiran 11 : Sertifikat ICT.....	136
Lampiran 12 : Sertifikat TOEFL.....	137
Lampiran 13 : Sertifikat IKLA.....	138
Lampiran 14 : Sertifikat PBAK	139
Lampiran 15 : Sertifikat Sosial Pembelajaran (SOSPEM)	139
Lampiran 16 : Sertifikat User Education	140
Lampiran 17 : Sertifikat PLP-KKN Integratif	141
Lampiran 18 : Surat Keterangan Plagiasi	142
Lampiran 19 : Curriculum Vitae	143

ABSTRAK

Idayatun Fitriyani, *Strategi Pengendalian Work-Overload Pegawai di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Magelang: Prodi Manajemen Pendidikan Islam Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta, 2023.*

Terjadinya beban kerja yang tidak seimbang dengan jumlah pegawai yang ada sangat berdampak terhadap kualitas pelayanan pendidikan. Pegawai yang mengalami *work-overload* sangat berdampak negatif. Oleh karena itu, manajemen strategi sangat diperlukan untuk mengendalikan terjadinya *work-overload* pegawai. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bentuk-bentuk *work-overload*, sebab-sebab terjadi *work-overload* pegawai dan bagaimana strategi dalam pengendalian *work-overload* pegawai di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Magelang, khususnya di Seksi Pendidikan Madrasah, Seksi Pendidikan Diniyah dan Pondok Pesantren, serta Seksi Pendidikan Agama Islam.

Metode penelitian menggunakan jenis penelitian kualitatif deskriptif. Informan penelitian meliputi 1 orang kepala kantor, 1 orang kepala Seksi Pendidikan Madrasah beserta 2 orang *staff*, 1 orang Kepala Seksi Pendidikan Diniyah dan Pondok Pesantren beserta 2 orang *staff*, 1 orang Kepala Seksi Pendidikan Agama Islam beserta 2 orang *staff*. Teknik pengumpulan data menggunakan observasi, wawancara, dan dokumentasi. Teknik analisis data terdiri dari pengumpulan data, reduksi data, dan penyajian data. Uji keabsahan data menggunakan triangulasi sumber dan triangulasi metode.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa: Pertama, bentuk-bentuk *work-overload* di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Magelang adalah target pekerjaan yang harus diselesaikan dengan cepat, lembur, tata letak ruang kerja yang kurang efektif, dan tugas datang secara bersamaan. Kedua, sebab-sebab terjadinya *work-overload* di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Magelang karena faktor tekanan waktu, jam kerja melebihi standar normal, kebisingan atau gangguan lingkungan kerja, informasi berlebihan. Ketiga, strategi yang digunakan dalam pengendalian *work-overload* adalah dengan menggunakan teori manajemen strategi yang terdiri dari perumusan strategi yang meliputi menyediakan sarana dan prasarana dengan baik serta menjalin komunikasi dengan baik, implementasi strategi dilakukan dengan menerima tenaga magang, menerapkan sistem tanda tangan digital untuk surat keluar, membuat inovasi layanan web online, bekerjasama dengan Penyuluh Agama Kecamatan dan evaluasi strategi meliputi evaluasi kinerja pegawai dilakukan setiap satu minggu, evaluasi laporan capaian kinerja dilakukan setiap bulan serta evaluasi kegiatan dilakukan secara kondisional.

Kata Kunci : Manajemen Strategi, *Work-Overload* Pegawai

ABSTRACT

Idayatun Fitriyani, *Strategy for Employee Work-Overload Control at the Office of the Ministry of Religion Magelang Regency: Islamic Education Management Study Program, Faculty of Tarbiyah and Teacher Training, State Islamic University Sunan Kalijaga Yogyakarta, 2023.*

The occurrence of an unbalanced workload with the number of existing employees greatly impacts the quality of education services. Employees who experience work overload have a very negative impact. Therefore, strategic management is needed to control employee work-overload. This study aims to find out the forms of work-overload, the causes of employee work-overload and what are the strategies for controlling employee work-overload in the Office of the Ministry of Religion of Magelang Regency, especially in the Madrasah Education Section, Early Education Section and Islamic Boarding Schools, as well as Islamic Religious Education Section.

The research method uses a descriptive qualitative research type. The research informants included 1 head of office, 1 head of the Madrasah Education Section and 2 staff, 1 Head of the Diniyyah Education and Islamic Boarding Schools Section and 2 staff, 1 Head of the Islamic Religious Education Section and 2 staff. Data collection techniques using observation, interviews, and documentation. Data analysis techniques consist of data collection, data reduction, and data presentation. Test the validity of the data using source triangulation and method triangulation.

The results of this study indicate that: First, the forms of work-overload in the Office of the Ministry of Religion of Magelang Regency are work targets that must be completed quickly, over time, less effective workspace layouts, tasks coming together, and helping other employees work. Second, the causes of work overload at the Office of the Ministry of Religion in Magelang Regency are due to time pressure, working hours exceeding normal standards, noise or work environment disturbances, and excessive information.. Third, the strategy used in controlling work-overload is to use strategic management theory which consists of formulating a strategy that includes providing good facilities and infrastructure and establishing good communication, strategy implementation is carried out by accepting apprentices, implementing a digital signature system for letters out, creating online web service innovations, collaborating with Sub-District Religious Extension and strategy evaluation includes evaluating employee performance every one week, evaluating performance achievement reports every month and evaluating activities carried out conditionally.

Keywords: *Strategic Management, Employee Work-Overload*

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Pendidikan merupakan hak dasar setiap warga negara Indonesia dan untuk itu, semua warga negara Indonesia berhak mendapatkan pendidikan tanpa memandang status sosial, ekonomi, suku, agama maupun jenis kelamin, serta berhak memperoleh pendidikan yang bermutu sesuai dengan minat dan bakatnya. Pemerataan akses pendidikan dan peningkatan kualitas pendidikan dapat menjamin warga negara Indonesia memiliki kehidupan yang cukup yang berkontribusi pada pelestarian pembangunan manusia seutuhnya.⁴

Sejak Negara Kesatuan Republik Indonesia (NKRI) memproklamasikan kemerdekaan pada tanggal 17 Agustus 1945, para tokoh pendiri bangsa Indonesia menyadari pentingnya mencerdaskan kehidupan bangsa. Pemikiran ini diperkuat dengan fakta bahwa Undang-Undang Republik Indonesia Tahun 1945 Pasal 31 Ayat (1) menegaskan bahwa setiap warga negara berhak memperoleh pendidikan. Oleh karena itu pemerintah mengusahakan dan menyelenggarakan satu sistem pendidikan nasional yang diatur dengan undang-undang. Sehubungan dengan syarat konstitusi tersebut di atas, pemerintah memutuskan untuk membentuk suatu

⁴ Abdul Aziz Al - Barqy, "Strategi Kepemimpinan Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai di Kementerian Agama Kota Malang," *Tesis*, 2015, 25.

lembaga yang bertanggung jawab dalam upaya mencerdaskan kehidupan bangsa.

Pembukaan Undang-Undang Negara Kesatuan Republik Indonesia (NKRI) Tahun 1945 menyatakan bahwa salah satu tujuan Negara Kesatuan Republik Indonesia adalah mencerdaskan kehidupan bangsa. Sesuai dengan batang tubuh Undang-Undang Dasar dalam pasal 31 Ayat (3) menyebutkan bahwa:

“Pemerintah mengusahakan dan menyelenggarakan satu sistem pendidikan nasional yang meningkatkan keimanan dan ketakwaan serta akhlak mulia dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa yang diatur dengan undang-undang”.⁵

Undang-Undang tersebut mewajibkan kepada pemerintah agar mengusahakan dan menyelenggarakan satu sistem pendidikan nasional untuk memperkuat keimanan dan ketakwaan kepada Tuhan Yang Maha Esa serta. Sistem kehidupan nasional harus mampu menjamin pemerataan kesempatan pendidikan, meningkatkan mutu dan kepentingan serta efisiensi manajemen pendidikan untuk menghadapi tantangan sesuai dengan tuntutan perubahan kehidupan nasional maupun global. Untuk mencapai hal tersebut, pendidikan harus direformasi secara terencana, terarah dan berkelanjutan.

Kementerian Agama adalah lembaga pemerintah yang berperan mengatur moral bangsa dan menyelenggarakan kehidupan umat beragama

⁵ UUD Republik Indonesia Pasal 31 Tahun 1945 Tentang Hak dan Kewajiban Warga Negara di Bidang Pendidikan.

dalam sistem kehidupan nasional, yang bertanggung jawab atas pengelolaan dan kepemimpinan yang berkesinambungan serta terwujudnya kehidupan masyarakat yang damai dan dinamis. dalam Pancasila. Misi Kementerian Agama adalah membantu pemerintah dalam memenuhi sebagian tanggung jawab keagamaan pemerintah.⁶

Kantor Kementerian Agama Kabupaten Magelang memberikan layanan dan binaan pada lingkup pendidikan, baik pendidikan formal maupun nonformal yang ada di wilayah Kabupaten Magelang. Pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Magelang, terdapat tiga Seksi yang memiliki tugas memberikan layanan maupun binaan pada lingkup pendidikan, yaitu Seksi Pendidikan Madrasah (Penma), Seksi Pendidikan Diniyah dan Pondok Pesantren (PD Pontren), dan Seksi Pendidikan Agama Islam (Pais).⁷

Seksi Pendidikan Madrasah pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Magelang merupakan kantor yang memberikan layanan dan binaan pada lingkup madrasah, mulai dari RA/BA, MI, MTS dan MA khususnya di wilayah Kabupaten Magelang dengan total 843 madrasah, tentunya pekerjaannya sangat banyak karena menangani rekomendasi pendirian madrasah, rekomendasi bantuan pembangunan madrasah, permohonan bantuan seperti Badan Operasional Sekolah (BOS), Program Indonesia Pintar (PIP), serta mengelola bantuan operasional siswa dan

⁶ Barqy, "Strategi Kepemimpinan Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai di Kementerian Agama Kota Malang."

⁷ Hasil Observasi pada tanggal 28 Juli 2022 di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Magelang.

guru.⁸ Dari banyaknya layanan dan binaan pada lingkup madrasah tersebut hanya ditangani oleh 1 orang kepala seksi dan 7 orang pegawai *staff*.

Seksi Pendidikan Diniyah dan Pondok Pesantren (Seksi PD Pontren) pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Magelang merupakan kantor yang memberikan binaan dan layanan pada jenjang Pondok Pesantren (Pontren), Tembaga Pendidikan Qur'an (TPQ), dan Madrasah Diniyah (Madin) di wilayah Kabupaten Magelang dengan jumlah Pondok Pesantren 368, Jumlah TPQ 2.542, dan jumlah Madin 235, yang tentunya memiliki banyak pekerjaan karena menangani izin operasional Pondok Pesantren dan TPQ, rekomendasi bantuan Pondok Pesantren, Madin dan TPQ, serta mengelola bantuan insentif Ustadz/Ustadzah Lembaga Pendidikan Islam (LPI).⁹ Dari banyaknya binaan dan layanan pada lingkup Pontren, TPQ dan Madin hanya ditangani oleh 1 orang kepala seksi dan 3 orang pegawai *staff*.

Seksi Pendidikan Agama Islam pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Magelang memiliki tugas melakukan pelayanan dan bimbingan teknis, pembinaan serta pengelolaan data dan informasi di bidang Pendidikan Agama Islam pada sekolah umum serta menaungi pembinaan mata pelajaran Pendidikan Agama Islam mulai dari jenjang SD, SMP, SMA di Kabupaten Magelang. Secara umum, layanan-layanan di Seksi Pendidikan Agama Islam Kantor Kementerian Agama Kabupaten Magelang hanya terkait Pencairan Tunjangan Profesi Guru (TPG),

⁸ Hasil wawancara dengan Kasi Penma Kantor Kementerian Agama Kabupaten Magelang Tahun 2022.

⁹ Hasil wawancara dengan Kasi PD Pontren Kantor Kementerian Agama Kabupaten Magelang pada Tahun 2022.

Pembuatan akun Siaga dan pembuatan akun Emis, yang ditangani oleh 1 orang kepala seksi dan 3 orang pegawai *staff*. Jumlah guru PAI di Kabupaten Magelang berjumlah 1.982.

Setiap lembaga maupun organisasi perlu memastikan bahwa setiap pegawai mereka harus dikembangkan dan diarahkan agar tujuan suatu organisasi bisa tercapai. *Work-overload* adalah masalah yang ada di hampir setiap organisasi yang disebabkan adanya jam kerja tambahan dan perintah kerja yang ditekan oleh pegawai karena tenggat waktu. Beban kerja berlebihan (*work-overload*) dapat diartikan sebagai suatu perbedaan antara kapasitas atau kemampuan pegawai dengan tuntutan pekerjaan yang dihadapi. Terlalu banyak pekerjaan dan kekurangan sumber daya manusia akan dapat menyebabkan masalah bagi suatu organisasi.¹⁰

Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 1 Tahun 2020 tentang Pedoman Analisis Jabatan dan Analisis Beban Kerja pada Bab 1 Pasal 1 Ayat 17 menyebutkan bahwa:

“Analisis beban kerja adalah teknik manajemen yang dilakukan secara sistematis untuk memperoleh informasi mengenai tingkat efektivitas dan efisiensi kerja suatu organisasi berdasarkan derajat beban kerja”.¹¹

¹⁰ Tajmal Farooq Abbasi, “Impact of Work Overload on Stress , Job Satisfaction , and Turnover Intentions with Moderating Role of Islamic Work Ethics,” *Management Studies and Economic Systems* 2, no. 1 (2015): 27–37.

¹¹ Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 1 Tahun 2020 tentang Pedoman Analisis Jabatan dan Analisis Beban Kerja pada Bab 1 Pasal 1 Ayat 17.

Organisasi perlu mengatur beban kerja pegawai sebagai item pekerjaan yang perlu dilakukan dalam organisasi. Beban kerja yang terdistribusi secara merata dapat meningkatkan kinerja pegawai dan organisasi. Dalam dunia kerja, beban kerja pegawai harus diperhatikan dan disesuaikan dengan keterampilan dan kemampuannya agar dapat bersaing, merancang pekerjaan yang ada secara efektif, dan melaksanakannya dengan baik dan tepat waktu.¹²

Menurut Gibson *work-overload* (beban kerja berlebihan) adalah pekerjaan yang terlalu banyak dan harus diselesaikan dalam waktu tertentu atau tidak cukup untuk menyelesaikan pekerjaan sehingga membutuhkan tenaga yang lebih. Beban kerja yang berlebihan membutuhkan lebih banyak energi karena terlalu banyak pekerjaan yang harus dilakukan dalam jumlah waktu tertentu atau tidak cukup untuk menyelesaikan pekerjaan.¹³ Dalam hal ini *work-overload* menjadi masalah yang sangat serius bagi para pegawai yang bertanggung jawab untuk mengelola berbagai program pendidikan, baik program pendidikan formal maupun non-formal. Beban kerja yang berlebihan dapat mempengaruhi kualitas layanan pegawai.

Manajemen strategi dapat didefinisikan sebagai seni dan pengetahuan dalam merumuskan, mengimplementasikan, serta

¹² Moch. Zulfiqar Afifuddin Rizqiansyah, Fattah Hanurawan, and Ninik Setiyowati, "Hubungan Antara Beban Kerja Fisik Dan Beban Kerja Mental Berbasis Ergonomi Terhadap Tingkat Kejenuhan Kerja Pada Karyawan PT Jasa Marga (Persero) Tbk Cabang Surabaya Gempol," *Jurnal Sains Psikologi* 6, no. 1 (2017): 37.

¹³ Dita Perwitasari and Abdul Rohim Tualeka, "Faktor Yang Berhubungan Dengan Kelelahan Kerja Subyektif Pada Perawat Di Rsud Dr. Mohamad Soewandhie Surabaya," *The Indonesian Journal of Occupational Safety and Health* 6, no. 3 (2018): 362.

mengevaluasi keputusan-keputusan yang memungkinkan sebuah organisasi untuk mencapai tujuan. Manajemen strategi penting dalam pengendalian *work-overload* pegawai karena membantu memastikan bahwa tugas dan tanggung jawab pegawai dibagi secara adil dan efisien, dapat membantu juga untuk memastikan bahwa tugas yang diterima pegawai sesuai dengan kemampuan dan kapasitas mereka, sehingga mengurangi stress dan beban kerja berlebihan.¹⁴

Manajemen strategi yang baik dapat membantu produktivitas dan efektivitas pegawai serta memastikan bahwa tugas dan proyek selesai tepat waktu dan sesuai standar kualitas yang ditetapkan. Dengan demikian manajemen strategi dalam pengendalian *work-overload* sangat penting untuk dilakukan, sehingga peneliti mengangkat judul lebih lanjut terkait “Pengendalian *Work-Overload* Pegawai di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Magelang”.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan pentingnya kepemimpinan dalam pengendalian *work-overload*, maka penulis merumuskan beberapa masalah sebagai berikut:

1. Apa bentuk-bentuk *work-overload* pegawai di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Magelang?
2. Apa sebab-sebab terjadinya *work-overload* pegawai di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Magelang?

¹⁴ Efri Novianto, *Manajemen Strategis* (Yogyakarta, 2019).

3. Bagaimana strategi pengendalian *work-overload* pegawai di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Magelang?

C. Tujuan

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka tujuan yang ingin dicapai pada penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui apa bentuk-bentuk *work-overload* pegawai di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Magelang.
2. Untuk mengetahui sebab-sebab terjadi *work-overload* pegawai di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Magelang.
3. Untuk mengetahui bagaimana strategi pengendalian *work-overload* pegawai di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Magelang.

D. Manfaat

Hasil penelitian ini diharapkan mampu memberikan kontribusi baik secara teoritis maupun praktis

a. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan mampu memberikan tambahan pengetahuan, khususnya dalam ranah strategi pengendalian *work-overload* pegawai di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Magelang. Selain itu, diharapkan mampu memberikan bahan informasi dan pengetahuan serta mampu memberikan dukungan terhadap penelitian yang sejenis.

b. Manfaat Praktis

1) Bagi Peneliti

Penelitian ini diharapkan mampu memberikan tambahan wawasan, pengetahuan maupun pengalaman nyata terkait strategi dalam pengendalian *work-overload* pegawai.

2) Bagi Kantor Kementerian Agama Kabupaten Magelang

Penelitian ini diharapkan mampu dijadikan acuan maupun referensi dalam pengendalian *work-overload* pegawai.

E. Kajian Pustaka

Berdasarkan penelusuran terhadap beberapa karya penelitian terdahulu, peneliti menemukan tema yang relevan dengan tema yang peneliti angkat yakni:

Penelitian yang dilakukan oleh **Ros Yanti** yang berjudul “Manajemen Strategi dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Pada Kantor Kementerian Agama Kota Parepare” tahun 2020.¹⁵ Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa strategi yang dijalankan Kantor Kementerian Kota Parepare yaitu dengan melakukan perencanaan strategi, implementasi strategi, dan evaluasi strategi. Adapun strategi untuk meningkatkan kinerja pegawai yaitu meningkatkan kualitas kerja pegawai, menumbuhkan rasa tanggungjawab pegawai, meningkatkan inisiatif pegawai, menumbuhkan tingkat kerja sama sesama pegawai, dan meningkatkan ketaatan pegawai. Penelitian yang dilakukan oleh Ros Yanti dengan penelitian yang diteliti memiliki persamaan yaitu sama-sama meneliti terkait manajemen strategi

¹⁵ Ros Yanti, “Manajemen Strategi Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Pada Kantor Kementerian Agama Kota Parepare” (Institut Agama Islam Negeri Parepare, 2020).

dengan penelitian kualitatif deskriptif, sedangkan perbedaan penelitian yaitu terletak pada fokus penelitian dan lokasi penelitian. Fokus penelitian Ros Yuli adalah manajemen strategi dalam meningkatkan kinerja pegawai, sedangkan penelitian ini berfokus pada manajemen strategi dalam pengendalian *work-overload* pegawai. Penelitian Ros Yanti berlokasi di Kantor Kementerian Agama Kota Parepare, sedangkan penelitian ini berlokasi di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Magelang.

Penelitian yang dilakukan oleh **Dalilah Ayu Permatasari** yang berjudul “Strategi Kepemimpinan Kepala Seksi Pendidikan Diniyah dan Pondok Pondok Pesantren dalam Mengendalikan *Work-overload* Pegawai di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Gresik” tahun 2021.¹⁶ Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa (1) *work-overload* terjadi karena tidak seimbang beban kerja dengan jumlah sumber daya manusia yang ada sehingga terjadi jam kerja yang berlebihan. (2) Strategi kepemimpinan yang dilakukan Kepala Seksi melalui kerjasama antar pegawai dan saling membantu tanpa melihat tupoksi masing-masing sehingga *work-overload* bisa teratasi dengan baik. (3) Motivasi, dorongan dan arahan Kepala Seksi sangat berdampak pada pekerjaan dan pegawai. Penelitian yang dilakukan oleh Dalilah Ayu Permatasari dengan penelitian yang diteliti memiliki persamaan yaitu sama-sama meneliti terkait *work-overload* dengan menggunakan metode penelitian kualitatif. Perbedaan penelitian yang

¹⁶ Dalilah Ayu Permatasari, “Strategi Kepemimpinan Kepala Seksi Pendidikan Diniyah dan Pondok Pesantren Dalam Mengendalikan Work-Overload Pegawai Kantor Kementerian Agama Kabupaten Gresik” (UIN Sunan Ampel Surabaya, 2021).

diteliti yakni terletak pada fokus penelitian dan tempat penelitian. Penelitian Dalilah Ayu Permatasari terfokus pada strategi kepemimpinan dalam mengendalikan *work-overload*, sedangkan penelitian yang diteliti terfokus pada manajemen strategi dalam pengendalian *work-overload*. Tempat penelitian Dalilah Ayu Permatasari terletak di Kementerian Agama Kabupaten Magelang, sedangkan penelitian yang diteliti terletak di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Magelang.

Penelitian yang dilakukan oleh **Aqimi Dinana** yang berjudul “Manajemen Strategi dalam Pengembangan Pembelajaran Pondok Pesantren Tegalsari pada Masa Pandemi Covid-19” tahun 2022.¹⁷ Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Pondok Pesantren Tegalsari telah mengimplementasikan manajemen strategis dalam proses pengembangan pembelajaran pada masa pandemi covid-19 mulai dari pengamatan lingkungan, perumusan strategis, implementasi hingga evaluasi. Penelitian yang dilakukan oleh Aqimi Dinana dengan penelitian yang diteliti memiliki persamaan yaitu sama-sama membahas terkait manajemen strategi dengan menggunakan metode penelitian kualitatif. Sedangkan perbedaan penelitian yang diteliti yakni terletak pada fokus penelitian dan lokasi penelitian. Fokus penelitian Aqimi Dinana adalah manajemen strategi dalam pengembangan pembelajaran, sedangkan penelitian ini berfokus pada strategi pengendalian *work-overload* pegawai. Penelitian Aqimi Dinana

¹⁷ Aqimi Dinana, “Manajemen Strategis Dalam Pengembangan Pembelajaran Pondok Pesantren Tegalsari Pada Masa Pandemi Covid-19” (UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta, 2022).

berlokasi di Pondok Pesantren Tegalsari, sedangkan lokasi penelitian ini adalah di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Magelang.

Penelitian yang dilakukan oleh **Putri Retno Anjani** yang berjudul “Pengaruh *Work-Overload* Terhadap Kinerja Karyawan dengan Stress Kerja sebagai Variabel Intervening pada Perusahaan Umum Daerah Pasar Kota Medan” tahun 2022.¹⁸ Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa (1) terdapat pengaruh positif antara *work-overload* terhadap stress kerja, (2) terdapat pengaruh positif antara *work-overload* terhadap kinerja karyawan, (3) terdapat pengaruh positif antara stress kerja terhadap kinerja karyawan, (4) terdapat pengaruh yang signifikan antara *work-overload* terhadap kinerja karyawan melalui stress kerja pada Perusahaan Umum Daerah Kota Medan. Penelitian yang dilakukan oleh Putri Retno Anjani dengan penelitian yang diteliti memiliki persamaan yaitu sama-sama meneliti terkait *work-overload*, sedangkan perbedaan penelitian yang diteliti yakni terletak pada metode penelitian, fokus penelitian dan tempat penelitian. Metode penelitian yang dilakukan Putri Retno Anjani berbentuk kuantitatif, sedangkan penelitian yang diteliti menggunakan metode kualitatif dengan teknik observasi, wawancara dan dokumentasi. Penelitian Putri Retno Anjani terfokus pada pengaruh *work-overload* terhadap kinerja karyawan dengan stress kerja, sedangkan penelitian yang diteliti terfokus pada strategi kepemimpinan dalam pengendalian *work-overload* pegawai. Tempat

¹⁸ Putri Retno Anjani, “Pengaruh Work Overload Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Stress Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Perusahaan Umum Daerah Pasar Kota Medan,” 2022.

penelitian Putri Retno Anjani terletak di Perusahaan Umum Daerah Pasar Kota Medan, sedangkan lokasi penelitian yang diteliti adalah di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Magelang.

Penelitian yang dilakukan oleh **Dani Praditya Setiawan** yang berjudul “Pengaruh Beban Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Macanan Jaya Cemerlang Klaten-Jawa Tengah-Indonesia” tahun 2016.¹⁹ Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa (1) beban kerja berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan PT. Macanan Jaya Cemerlang; (2) lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan PT. Macanan Jaya Cemerlang. (3) Kontribusi pengaruh beban kerja dan lingkungan kerja berpengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Dani Praditya Setiawan dengan penelitian yang diteliti memiliki persamaan yaitu sama-sama meneliti terkait beban kerja berlebihan (*work-overload*). Perbedaan penelitian yang diteliti yakni terletak pada metode penelitian, fokus penelitian dan tempat penelitian. Metode penelitian yang dilakukan Dani Praditya Setiawan berbentuk kuantitatif, sedangkan penelitian yang diteliti menggunakan metode kualitatif dengan teknik observasi, wawancara dan dokumentasi. Penelitian ini terfokus pada pengaruh beban kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan, sedangkan penelitian yang diteliti terfokus pada strategi kepemimpinan dalam pengendalian *work-overload* pegawai.

¹⁹ Dani Praditya Setiawan, “Pengaruh Beban Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Macanan Jaya Cemerlang Klaten – Jawa Tengah – Indonesia,” *Academia* (Universitas Negeri Yogyakarta, 2016).

Tempat penelitian Dani Praditya Setiawan terletak di PT. Macanan Jaya Cemerlang Klaten- Jawa Tengah-Indonesia, sedangkan lokasi penelitian yang diteliti adalah di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Magelang.

Penelitian yang dilakukan oleh **Niken Ayu** yang berjudul “Pengaruh *work-overload* dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Santosa Utama Lestari Unit Corn Dryer Gowa” tahun 2022.²⁰ Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *work-overload* dan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Santosa Utama Lestari Unit Corn Dryer Gowa. Penelitian yang dilakukan oleh Niken Ayu dengan penelitian yang diteliti memiliki persamaan yaitu sama-sama meneliti terkait *work-overload*. Perbedaan penelitian yang diteliti yakni terletak pada metode penelitian, fokus penelitian dan tempat penelitian. Metode penelitian yang dilakukan Niken Ayu berbentuk kuantitatif, sedangkan penelitian yang diteliti menggunakan metode kualitatif dengan teknik observasi, wawancara dan dokumentasi. Penelitian Niken Ayu terfokus pada pengaruh *work-overload* dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan, sedangkan penelitian yang diteliti terfokus pada strategi kepemimpinan dalam pengendalian *work-overload* pegawai. Penelitian yang dilakukan oleh Niken Ayu terletak di PT. Santosa Utama Lestari Unit Corn Dryer Gowa, sedangkan lokasi penelitian yang diteliti adalah di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Magelang.

²⁰ Niken Ayu, *Pengaruh Work-Overload Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Santosa Utama Lestari Unit Corn Dryer Gowa*, vol. 53 (Makassar, 2022).

F. Kerangka Teori

Kerangka teori dari judul penelitian ini dipaparkan untuk memudahkan pembaca dalam memahami penjelasan secara singkat, sebagai berikut:

1. Manajemen Strategi

a. Konsep Manajemen

Secara bahasa, manajemen berasal dari kata *to manage* yang berarti mengelola. Secara terminologi, istilah manajemen berkembang seiring berkembangnya bidang ilmu pengetahuan yaitu menjadi sebuah definisi yang lebih mendalam dengan penyebutan fungsi-fungsi manajemen yang wajib dilakukan oleh seorang pemimpin dalam menjalankan tugasnya. Sedangkan manajemen dalam arti luas adalah perencanaan, pelaksanaan dan pengawasan sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien.²¹

Menurut G.R. Terry manajemen adalah suatu proses yang khas yang terdiri dari tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran-sasaran yang telah ditentukan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya. Kegiatan manajemen sering disebut juga dengan

²¹ Annisa Salehah, "Manajemen Kearsipan Dalam Ketatausahaan Di Min 3 Pringsewu," 2018, 1–114.

fungsi manajemen. Fungsi-fungsi manajemen adalah sebagai berikut:

- 1) Perencanaan (*Planning*). Perencanaan merupakan kegiatan merencanakan tenaga kerja yang efektif untuk kebutuhan organisasi membantu mencapai tujuan.
- 2) Pengorganisasian (*Organizing*). Pengorganisasian merupakan kegiatan yang bertujuan untuk mengatur seluruh pegawai dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, pendelegasian wewenang, keterpaduan dan koordinasi dalam bagan organisasi.
- 3) Pengarahan (*Actuating*). Pengarahan merupakan kegiatan yang mengarahkan seluruh pegawai agar mau bekerja sama dan bekerja secara efisien dan efektif untuk mencapai tujuan suatu organisasi.
- 4) Pengendalian (*Controlling*). Pengendalian merupakan tindakan mengawasi semua pegawai untuk memastikan bahwa mereka mengikuti kebijakan organisasi dan bekerja sesuai dengan rencana.²²

Dari beberapa definisi di atas dapat disimpulkan bahwa manajemen merupakan proses merencanakan, mengorganisasi, mengarahkan, dan mengendalikan kegiatan untuk mencapai tujuan

²² Vika Luila and Bambang Haryadi, "Pengembangan Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia Pada PT Ageless Aesthetic Clinic," *Agora* 1, no. 3 (2013): 1–9.

organisasi secara efektif dan efisien dengan menggunakan sumber daya organisasi.

b. Manajemen Strategi

Strategi berasal dari bahasa Yunani “*strategos*”, terdiri dari kata “*stratos*” dan “*ag*” yang berarti memimpin. Dalam hal ini, strategi diartikan sebagai apa yang dilakukan jenderal dalam menyusun rencana untuk menaklukkan lawan dan memenangkan perang. Dapat dikatakan bahwa manajemen strategi merupakan serangkaian keputusan dan tindakan yang dirumuskan berdasarkan pertimbangan lingkungan internal dan eksternal organisasi untuk mencapai tujuan organisasi.²³ Dari pengertian tersebut, disimpulkan bahwa strategi merupakan suatu cara, proses, langkah, dan upaya organisasi yang dilakukan untuk mencapai tujuan.

Fred R David mendefinisikan bahwa manajemen strategi adalah proses perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi program-program dan keputusan yang dibuat oleh organisasi dalam jangka panjang, dengan tujuan visi misi dari organisasi tersebut. Menurut Fred R David, proses manajemen strategi terdiri atas tiga tahap yaitu perumusan strategi, penerapan strategi dan penilaian strategi.²⁴

²³ Novianto, *Manajemen Strategis*.

²⁴ Fred R. David, *Manajemen Strategis: Konsep*, ed. Palupi Waruarti, 12th ed. (Jakarta: Salemba Empat, 2010).



Gambar 1 : Proses Manajemen Strategi

Pada tahap perumusan mencakup mengembangkan visi dan misi organisasi, mengidentifikasi peluang dan ancaman eksternal organisasi, menentukan kekuatan dan kelemahan internal organisasi, menetapkan tujuan jangka panjang organisasi, membuat sejumlah strategi alternatif untuk organisasi dan memilih strategi tertentu untuk digunakan. Pada tahap pelaksanaan strategi, mengharuskan organisasi untuk menetapkan sasaran tahunan, membuat kebijakan, memotivasi anggota dan mengalokasikan sumber daya sehingga perumusan strategi dapat dilaksanakan. Tahap terakhir adalah evaluasi strategi, yang dilakukan dengan cara mengkaji serta melihat dari perumusan strategi yang diputuskan, apakah sudah sesuai dengan tujuan yang ditetapkan atau belum.

Manajemen strategi yang baik dapat membantu produktivitas dan efektivitas pegawai serta memastikan bahwa tugas dan proyek selesai tepat waktu dan sesuai dengan standar kualitas yang ditetapkan. Dengan demikian, manajemen strategi dalam pengendalian *work-overload* sangat penting untuk diterapkan.

2. *Work-Overload* Pegawai

a. Pengertian *Work-Overload*

Beban kerja adalah tugas individu yang perlu dilakukan oleh suatu instansi swasta atau pemerintah dan ditentukan oleh jumlah pekerjaan dan lamanya waktu pelaksanaannya.²⁵ *Work-overload* merupakan kondisi yang terjadi ketika lingkungan membuat permintaan yang melebihi kemampuan pegawai.

Menurut Gibson beban kerja berlebihan (*work-overload*) adalah pekerjaan yang terlalu banyak dan harus diselesaikan dalam waktu tertentu atau tidak cukup untuk menyelesaikan pekerjaan sehingga membutuhkan tenaga yang lebih. Beban kerja yang berlebihan membutuhkan lebih banyak energi karena terlalu banyak pekerjaan yang harus dilakukan dalam jumlah waktu tertentu atau tidak cukup untuk menyelesaikan pekerjaan. Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi beban kerja adalah tekanan waktu, jam kerja, konflik

²⁵ Sopyan Sopyan, Bibin Rubini, and Griet Helena Laihad, "Hubungan Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah Dan Kepercayaan Pada Organisasi Dengan Kepuasan Kerja," *Jurnal Manajemen Pendidikan* 7, no. 1 (2019): 748–55.

peran, kebisingan, informasi yang berlebihan, perilaku berulang, dan tanggung jawab.²⁶

Dari definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa beban kerja berlebihan (*work-overload*) adalah pekerjaan yang harus diselesaikan oleh seorang pegawai dalam waktu tertentu yang membutuhkan lebih banyak tenaga untuk menyelesaikan pekerjaannya.

b. *Macam-Macam Work-Overload*

Menurut Daniaty, manusia mengalami dua jenis beban kerja selama menjalankan aktivitas kerja yaitu beban kerja fisik dan beban kerja mental. Beban kerja fisik menunjukkan seberapa banyaknya aktivitas fisik yang dilakukan, seperti mendorong, menarik, mengangkat, dan menurunkan beban. Beban kerja mental menunjukkan kebutuhan mental manusia, seperti memikirkan dan memperkirakan. Selain itu, ada juga pembagian kerja secara kualitatif dan kuantitatif sebagai berikut:

1) *Beban Kerja Kualitatif*

Beban kerja kualitatif adalah beban kerja yang disebabkan oleh pegawai yang merasa bahwa mereka tidak dapat menyelesaikan tugas sesuai dengan kemampuan yang dimilikinya. Beban kerja kualitatif biasanya mengacu pada

²⁶ Said Kahlil Gibran and Irma Suryani, "Pengaruh Work Overload Dan Intimidasi Terhadap Kinerja Karyawan Account Officer PT. Bank Aceh Syariah," *Jurnal Manajemen Dan Inovasi* 10, no. 1 (2019): 22–25.

kemampuan pegawai untuk menyelesaikan pekerjaan yang menjadi tanggung jawab mereka.

2) Beban Kerja Kuantitatif

Beban kerja kuantitatif adalah beban kerja yang disebabkan karena adanya pekerjaan yang terlalu banyak. Beban kerja kuantitatif menunjukkan menunjukkan banyaknya pekerjaan yang harus diselesaikan.²⁷

c. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi *Work-Overload*

Menurut Gibson beban kerja berlebihan (*work-overload*) adalah pekerjaan yang terlalu banyak dan harus diselesaikan dalam waktu tertentu atau tidak cukup untuk menyelesaikan pekerjaan sehingga membutuhkan tenaga yang lebih. Beban kerja yang berlebihan membutuhkan lebih banyak energi karena terlalu banyak pekerjaan yang harus dilakukan dalam jumlah waktu tertentu atau tidak cukup untuk menyelesaikan pekerjaan. Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi beban kerja adalah tekanan waktu, jam kerja, konflik peran, kebisingan, informasi yang berlebihan, perilaku berulang, dan tanggung jawab.²⁸

²⁷ Meri Andriani, Muhammad Thaib Hasan, and SONDY FRADILA, "Perbaikan Beban Kerja Pegawai Tidak Tetap Badan Pertanahan Nasional Melalui Redesign System," *Jurnal Sistem Teknik Industri* 19, no. 2 (2018): 44–49, <https://doi.org/10.32734/jsti.v19i2.373>.

²⁸ Yusdi Misa, Syarifudin, and Sulaiman Amin, "Pengaruh Beban Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Medis Dengan Stres Kerja Sebagai Variabel Mediasi Yusdi," *Sustainability (Switzerland)* 4, no. 1 (2020): 1–9.

Beban kerja berlebihan (*work-overload*) dipengaruhi oleh oleh beberapa faktor yang dapat mempengaruhi beban kerja. Menurut Gibson, faktor yang mempengaruhi beban kerja berlebihan yaitu:

1) Tekanan waktu (*deadline*)

Dengan adanya batas waktu yang ditentukan (*dead line*) dapat dijadikan motivasi dalam menyelesaikan pekerjaan serta dapat meningkatkan prestasi kerja. Akan tetapi dengan adanya batas waktu tersebut akan menjadi beban kerja berlebihan apabila pekerjaan bertambah banyak dan kesehatan menurun.

2) Jam kerja

Jumlah waktu yang digunakan dalam bekerja apabila melebihi standar kerja dapat menyebabkan stres di lingkungan kerja. Hal ini berhubungan dengan penyesuaian waktu antara pekerjaan dan keluarga, yang mana standar waktu kerja adalah 8 jam sehari dalam seminggu.

3) Konflik peran

Perbedaan pendapat dengan tuntutan keadaan seseorang terhadap beban kerja sehingga menyebabkan perselisihan. Seseorang yang mengalami konflik peran akan merasa serba salah, sehingga akan merasa adanya ancaman tantangan seseorang.

4) Kebisingan

Kebisingan merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi seseorang dalam bekerja, baik kesehatan maupun kinerja yang akan menurun. Pekerja yang kondisi kerjanya sangat bising dapat mempengaruhi efektifitas kerjanya dalam menyelesaikan tugasnya, dimana dapat mengganggu konsentrasi dan mengganggu pencapaian tugas.

5) Informasi berlebihan

Banyaknya informasi yang masuk dan diterima oleh seorang pegawai dalam waktu yang bersamaan saat bekerja dapat menimbulkan beban kerja yang semakin berat. Semakin kompleks informasi yang diterima oleh pegawai serta setiap informasi menuntut konsekuensi yang berbeda, maka dapat mempengaruhi seseorang dalam bekerja sehingga dapat menyebabkan menurunnya daya tahan tubuh apabila tidak terselesaikan dengan baik.

6) Tindakan berulang

Banyaknya pekerjaan yang membutuhkan gerakan tubuh secara berulang, misalnya seseorang yang bekerja menggunakan komputer dan menghabiskan waktunya dengan mengetik secara terus-menerus, atau seorang pegawai yang bekerja sebagai operator mesin dengan prosedur yang sama dalam setiap waktu serta banyaknya pengulangan gerak akan

dapat menyebabkan rasa bosan dan rasa monoton yang pada akhirnya akan menyebabkan kurangnya perhatian serta membahayakan jika tenaga gagal bertindak dalam keadaan darurat.

7) Banyaknya tanggung jawab

Setiap tanggung jawab merupakan beban kerja bagi sebagian orang. Jenis tanggung jawab berbeda maka mempunyai fungsi yang berbeda pula, banyaknya tanggung jawab seseorang dapat menimbulkan tekanan yang berhubungan dengan pekerjaan.²⁹

d. Dampak *Work-Overload*

Beban kerja berlebihan dapat mengakibatkan dampak yang tidak baik, misalnya akan menimbulkan kelelahan baik secara fisik maupun mental serta emosional yang tidak stabil seperti sakit kepala, gangguan pencernaan, dan mudah marah. Sedangkan beban kerja yang terlalu sedikit akan menimbulkan rasa kebosanan.

²⁹ Permatasari, “Strategi Kepemimpinan Kepala Seksi Pendidikan Diniyah Dan Pondok Pesantren Dalam Mengendalikan Work-Overload Pegawai Kantor Kementerian Agama Kabupaten Gresik.”

Beban kerja dapat menimbulkan dampak negatif bagi pegawai, di antara dampak negatif tersebut adalah:

1) Kualitas kerja menurun

Beban kerja yang terlalu berat tidak diimbangi dengan kemampuan tenaga kerja, kelebihan beban kerja akan menyebabkan menurunnya kualitas kerja akibat dari kelelahan fisik dan turunnya konsentrasi, pengawasan diri, serta akurasi kerja sehingga pekerjaan tidak sesuai dengan standar.

2) Keluhan pelanggan

Keluhan pelanggan timbul akibat hasil kerja yaitu karena adanya pelayanan yang diterima tidak sesuai harapan. Seperti harus menunggu lama serta hasil layanan yang tidak memuaskan.

3) Kenaikan tingkat absensi

Beban kerja berlebihan dapat mengakibatkan pegawai merasa lelah dan sakit sehingga akan berakibat buruk bagi kelancaran kerja organisasi karena absensi yang terlalu banyak serta dapat mempengaruhi kinerja organisasi secara keseluruhan.³⁰

³⁰ Rusda Irawati and Dini Arimbi Carollina, "Analisis Pengaruh Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Operator Pada Pt Giken Precision Indonesia," *Inovbiz: Jurnal Inovasi Bisnis* 5, no. 1 (2017): 2–3,.

e. *Full Time Equivalent* (FTE)

Menurut Oesman, *Full Time Equivalent* adalah cara-cara untuk menghitung jumlah orang di suatu populasi atau organisasi. *Full Time Equivalent* adalah cara mengukur orang yang bekerja “*full time*” (sesuai standar yang ditetapkan) sehingga merupakan jumlah aktual jam kerja sebagai seorang pegawai tetap. Pada intinya *Full Time Equivalent* adalah jumlah orang yang dibutuhkan untuk melakukan semua transaksi dari suatu proses pada periode waktu tertentu. *Full Time Equivalent* adalah rasio yang menggambarkan jumlah jam dimana seorang bekerja selama 40 jam. Dengan kata lain, jumlah jam kerja karyawan per 40 jam tersebut diasumsikan selama 1 minggu.³¹

f. Perhitungan Waktu Kerja Efektif

Waktu kerja efektif berdasarkan berdasarkan

KEP/75/M.PAN/7/2004 yaitu jumlah hari dalam kalender dikurangi hari libur dan cuti. Perhitungannya adalah sebagai berikut :

$$\text{Hari Kerja Efektif} = (A - (B + C + D))$$

Keterangan :

A = Jumlah hari menurut kalender

B = Jumlah hari sabtu dan minggu dalam setahun

C = Jumlah hari libur dalam setahun

³¹ Tridoyo and Sriyanto, “Analisis Beban Kerja Dengan Metode Full Time Equivalent Untuk Mengoptimalkan Kinerja Karyawan,” *Industrial Engineering Online Journal* 3 (2014): 8.

D = Jumlah cuti tahunan

Setelah menentukan hari kerja efektif kemudian ditentukan jam kerja efektif yaitu jumlah kerja formal dikurangi dengan *allowance* (kelonggaran untuk kebutuhan pribadi, kelonggaran untuk menghilangkan fatigue dan kelonggaran untuk hambatan-hambatan yang tidak terhidarkan).

g. Perhitungan Kebutuhan Tenaga Kerja

Kebutuhan tenaga kerja yang optimal untuk posisi tertentu dengan pendekatan tugas pertugas jabatan yang diperoleh dari perhitungan jumlah waktu penyelesaian tugas selama satu tahun dibagi dengan jumlah jam kerja efektif selama satu tahun. Pendekatan ini merupakan hasil dari perhitungan *Full Time Equivalent* untuk mengukur beban kerja.³²

STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

³² Tridoyo and Sriyanto.

G. Metode Penelitian

Metode laporan merupakan cara, teknik ataupun alat yang digunakan penulis untuk mendapatkan informasi serta pengumpulan data. Dalam laporan ini penulis mengambil beberapa teknik yang berhubungan dengan metode penelitian. Adapun metode penelitian yang digunakan penulis adalah:

1. Jenis Penelitian

Berdasarkan tema yang dibahas dalam penelitian ini yakni Pengendalian *work-overload* Pegawai di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Magelang maka metode penelitian yang digunakan peneliti yaitu menggunakan metode penelitian kualitatif deskriptif. Alasan penggunaan pendekatan ini dikarenakan data yang dihasilkan dan dikaji bersifat deskriptif yakni dalam bentuk tulisan atau lisan dari orang atau perilaku yang bisa diamati.

Menurut Denzin & Lincoln penelitian kualitatif adalah penelitian yang dilakukan secara alami untuk menafsirkan fenomena yang terjadi dengan menggunakan berbagai metode yang ada. Selaras dengan Erickson mengungkapkan bahwa penelitian kualitatif dilakukan untuk menemukan dan menggambarkan secara deskriptif dari kejadian yang ada secara nyata.³³

³³ Albi Anggito and Johan Setiawan, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, ed. Ella Deffi Lestari, Cetakan Pertama (CV Jejak, 2018).

Pendekatan kualitatif dengan cara pengumpulan data berupa kata-kata tertulis atau ucapan dari orang lain serta sikap yang diamati. Data penelitian kualitatif diperoleh melalui observasi, wawancara dan dokumentasi. Tujuannya yakni untuk membantu pembaca mengetahui apa yang terjadi di lingkungan, seperti apa pandangan partisipasi dan peristiwa apa yang terjadi di lapangan.

Peneliti akan mendapatkan data yang benar dan akurat karena bertemu langsung dengan beberapa informan sehingga dapat mencatat dan mendeskripsikan semua informasi yang berkaitan dengan obyek yang diteliti, yaitu terkait Pengendalian *Work-Overload* Pegawai di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Magelang.

2. Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian tersebut dilakukan pada tanggal 25 Juli 2022 - 25 Januari 2023 bertempat di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Magelang yang beralamat di Jalan Mayjend Bambang Sugeng No. 46, Bruntukan, Danurejo, Kec. Mertoyudan, Magelang, Jawa Tengah 56172. Lokasi tersebut sengaja dipilih oleh peneliti karena ingin mendeskripsikan bagaimana strategi dalam pengendalian *work-overload* pegawai di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Magelang.

3. Subyek Penelitian

Informan adalah orang yang menguasai dan memahami data informasi, peneliti bertugas mewawancarai informan untuk memperoleh informasi yang ada di lapangan. Spradley menyatakan bahwa informan

yang dipilih harus benar-benar memahami budaya atau keadaan yang diteliti agar dapat memberikan informasi kepada peneliti.³⁴

Peneliti mengambil teknik *purposive sampling* yakni mengambil sampel dalam pertimbangan tertentu seperti dianggap paling tahu sehingga memudahkan peneliti menjelaskan objek dan situasi yang akan diteliti. Maka dari itu, informan dalam penelitian ini adalah Kepala Kantor Kementerian Agama Kabupaten Magelang, Kepala Seksi Pendidikan Madrasah beserta 2 pegawai staff di Seksi Pendidikan Madrasah, Kepala Seksi PD Pontren beserta 2 pegawai staff di Seksi PD Pontren, dan Kepala Seksi Pendidikan Agama Islam beserta 2 pegawai staff di Seksi Pendidikan Agama Islam.

No.	Nama	Jabatan	Hari/Tanggal
1	H. Panut	Kepala Kemenag	Rabu, 28 September 2022
2	Hedi Riyanto	Kasi Penma	Senin, 07 November 2022
3	Ana Setiani	Pengolah Data Tenaga Kependidikan Penma	Senin, 07 November 2022
4	Usisa Arifati	Pengolah Data (BOS, PIP) Penma	Senin, 07 November 2022

³⁴ Salim and Syahrur, "Metodologi Penelitian Kualitatif: Konsep Dan Aplikasi Dalam Ilmu Sosial, Keagamaan Dan Pendidikan" (Bandung: Citapustaka Media, 2012).

5	Taufik Husen Anshori	Kasi PD Pontren	Kamis, 29 September 2022
6	Agni Pratiwi	Pengolah Data IJOP PD Pontren	Kamis, 29 September 2022
7	Ratip Ari Nurrohman	Pengadministrasi PD Pontren	Kamis, 29 September 2022
8	Fauzi Nurhadi	Kasi Pais	Kamis, 13 Oktober 2022
9	Tuflihun	Pengadministrasi Pais	Kamis, 13 Oktober 2022
10	Nadra	Pengolah Data Pais	Kamis, 13 Oktober 2022

Tabel 1 : Daftar Nama Informan

4. Teknik Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data sangat penting dan harus diperhatikan oleh seorang peneliti. Metode pengumpulan data merupakan cara yang digunakan peneliti untuk memperoleh data penelitian. Adapun metode pengumpulan data yang digunakan oleh peneliti adalah dengan observasi, wawancara dan dokumentasi yang diuraikan sebagai berikut:

a. Observasi

Observasi adalah proses penelitian yang digunakan peneliti untuk memperoleh data penelitian melalui pengamatan suatu objek penelitian. Observasi dilakukan untuk memperoleh informasi yang

didapatkan secara langsung melalui pengamatan dan pancaindra. Dalam melakukan observasi, peneliti terjun langsung dan melakukan pengamatan di Kementerian Agama Kabupaten Magelang.

Metode observasi adalah sebuah teknik pengumpulan data yang mengharuskan peneliti turun ke lapangan untuk mengamati hal-hal yang berkaitan dengan ruang, tempat, pelaku, kegiatan, benda-benda, waktu, peristiwa, tujuan dan perasaan. Dalam penelitian ini, peneliti mengamati secara langsung terkait strategi dalam pengendalian *work-overload* pegawai di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Magelang.

b. Wawancara

Wawancara merupakan cara peneliti dalam mengumpulkan data dengan memberikan pertanyaan-pertanyaan kepada narasumber mengenai tema yang diteliti. Kegiatan wawancara ini juga menjadi bukti dari informasi yang diperoleh sebelumnya. Pada penelitian ini, peneliti menggunakan wawancara semi terstruktur dengan menggunakan pedoman instrumen pertanyaan yang telah disiapkan untuk mempermudah peneliti dalam melaksanakan wawancara.

Dalam penelitian ini, peneliti melakukan wawancara dengan Kepala Kantor Kementerian Agama Kabupaten Magelang, Kepala Seksi Pendidikan Madrasah beserta 2 pegawai staff di Seksi Pendidikan Madrasah, Kepala Seksi PD Pontren beserta 2 pegawai

staff di Seksi PD Pontren, dan Kepala Seksi Pendidikan Agama Islam beserta 2 pegawai staff di Seksi Pendidikan Agama Islam.

No.	Nama	Jabatan
1	H. Panut	Kepala Kantor
2	Hedi Riyanto	Kasi Pendidikan Madrasah
3	Ana Setiani	Pengolah Data Tenaga Kependidikan di Seksi Pendidikan Madrasah
4	Usisa Arifati	Pengolah Data (BOS, PIP) di Seksi Pendidikan Madrasah
5	Taufik Husen Anshori	Kasi PD Pontren
6	Agni Pratiwi	Pengolah Data IJOP di Seksi PD Pontren
7	Ratip Ari Nurrohman	Pengadministrasi di Seksi PD Pontren
8	Fauzi Nurhadi	Kasi Pendidikan Agama Islam
9	Tuflihun	Pengadministrasi Seksi Pais
10	Nadra	Pengolah Data Pais

c. Dokumentasi

Dokumentasi merupakan bentuk penyajian data yang diperoleh dari objek tempat yang diteliti. Dokumentasi yang disajikan berupa surat-surat, buku, foto, video, rekaman, dan data-data lain yang relevan. Dokumentasi dilakukan sebagai bukti dari sebuah penelitian dan menjadi alat bantu untuk mengetahui dan memahami fenomena yang terjadi. Dokumen yang didapat dari penelitian ini adalah berupa tabel jumlah pegawai, jumlah madrasah beserta jumlah murid dan tenaga pendidik, jumlah LPQ beserta jumlah santri dan ustadz/ustadzahnya, jumlah Pondok Pesantren beserta jumlah santri dan ustadz/ustadzahnya, jumlah Madin beserta santri dan ustadz/ustadzahnya, diagram terkait jumlah guru Pendidikan Agama Islam, dan foto terkait layanan-layanan yang ada di Seksi Pendidikan Madrasah, Seksi PD Pontren dan Seksi Pendidikan Agama Islam Kantor Kementerian Agama Kabupaten Magelang.

5. Teknik Analisis Data

Analisis data berfungsi untuk menyusun bahan observasi, wawancara dan dokumentasi sedemikian rupa sehingga tersusun secara sistematis dan mampu menghasilkan teori atau gagasan baru. Analisis data adalah proses pengorganisasian dan pemilahan data ke dalam pola

atau kategori dan uraian dasar untuk membuat temuan penelitian lebih mudah dibaca orang lain.³⁵

Miles dan Huberman mengemukakan bahwa proses analisis data dalam penelitian kualitatif saling berhubungan antara satu dengan yang lain dan berkelanjutan secara terus menerus. Proses analisis data kualitatif yang digunakan dalam penelitian ini adalah menggunakan teknik analisis data yang digunakan oleh Miles dan Huberman.³⁶ Tahap analisis data terdiri dari tiga alur yaitu sebagai berikut:

a. Kondensasi

Kondensasi merupakan suatu bentuk analisis yang mempertajam, memilih, memfokuskan, membuang dan menyusun data dalam suatu cara dimana kesimpulan akhir dapat diverifikasi. Reduksi data merujuk pada proses pemilihan dan penyederhanaan data mentah yang terdapat pada catatan-catatan lapangan tertulis. Dengan mereduksi data maka peneliti lebih mudah dalam memfokuskan penelitian. Proses reduksi data dimulai dari proses penelitian berlangsung hingga akhir laporan penelitian. Dalam penelitian ini, kondensasi dilakukan dengan milih, membuang dan memfokuskan data yang terdapat pada catatan-catatan yang ada di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Magelang, khususnya pada

³⁵ Wahyudin Darmalaksana, "Metode Penelitian Kualitatif Studi Pustaka Dan Studi Lapangan," *Pre-Print Digital Library UIN Sunan Gunung Djati Bandung*, 2020, 1–6.

³⁶ MA Dr. Umar Sidiq, M.Ag Dr. Moh. Miftachul Choiri, *Metode Penelitian Kualitatif Di Bidang Pendidikan, Journal of Chemical Information and Modeling*, vol. 53, 2019.

Seksi Pendidikan Madrasah, Seksi PD Pontren dan Seksi Pendidikan Agama Islam.

b. Penyajian Data (*Data Display*)

Dalam penelitian kualitatif penyajian data dilakukan dengan cara membentuk sekumpulan informasi yang tersusun untuk memberikan kemungkinan adanya penarikan kesimpulan data dan pengambilan tindakan selanjutnya. Penyajian dapat disajikan berupa uraian singkat, bagan, hubungan antara bagian satu dengan lainnya, dan sejenisnya. Dalam hal ini, peneliti menyajikan data dalam bentuk teks deskriptif. Tahap penyajian data memudahkan peneliti dalam memahami data yang sudah didapat dari lapangan.

c. Penarikan Kesimpulan/Verifikasi (*Conclusion Drawing/Verification*)

Dalam penelitian kualitatif, kesimpulan awal yang dikemukakan masih bersifat sementara dan akan berubah apabila ditemukan bukti-

bukti kuat yang mendukung tahap pengumpulan data berikutnya.

Kesimpulan merupakan jawaban dari fokus penelitian yang berupa penemuan baru kemudian diverifikasi selama penelitian berlangsung sehingga dapat dipertanggungjawabkan.

6. Teknik Keabsahan Data

Data teknik keabsahan data digunakan untuk menguji kebenaran dari hasil penelitian. Dalam penelitian kualitatif ini, peneliti menguji keabsahan data dengan menggunakan teknik triangulasi. Triangulasi

adalah melihat objek fakta (realitas) dari beragam sudut pandang, dari beragam aspek sehingga lebih teruji dan akurat.³⁷ Adapun triangulasi yang dimaksud adalah triangulasi metode dan triangulasi sumber:

a. Triangulasi metode

Pada triangulasi metode, peneliti menggunakan lebih dari satu metode pengumpulan data untuk mendapatkan data yang sama. Sebagaimana dalam penelitian kualitatif peneliti menggunakan metode wawancara, observasi dan dokumentasi. Dalam penelitian ini peneliti menggunakan metode wawancara semi terstruktur.

b. Triangulasi Sumber

Pada triangulasi sumber data, peneliti mencari kebenaran informasi tertentu dengan menggunakan berbagai sumber seperti dokumen, arsip, hasil observasi dan hasil wawancara dari beberapa narasumber yang dianggap memiliki sudut pandang yang berbeda. Dengan cara tersebut, maka akan menghasilkan data yang berbeda, yang kemudian akan memberikan pandangan yang berbeda pula terkait fenomena yang diteliti. Dari beberapa perbedaan pandangan tersebut, maka akan muncul keluasan pengetahuan untuk memperoleh data yang valid dan benar.

³⁷ Heni Novitasari, Sutrimah Sutrimah, and Cahyo Hasanudin, "Analisis Keterampilan Menulis Teks Drama Dengan Pembelajaran Quantum," *Aksara: Jurnal Ilmu Pendidikan Nonformal* 6, no. 2 (2020): 183, <https://doi.org/10.37905/aksara.6.2.179-190.2020>.

H. Sistematika Pembahasan

Untuk memperoleh pembahasan yang sistematis, peneliti menyusun sistematika sebagai berikut:

Bab I merupakan pendahuluan yang meliputi latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan dan manfaat penelitian, telaah pustaka, kerangka teori serta metode penelitian. Latar belakang masalah memberikan gambaran tentang kondisi dilapangan serta berisi tentang alasan peneliti mengambil judul penelitian ini. Rumusan masalah bertujuan untuk memberikan batasan-batasan utama dari penelitian yang dilakukan. Tujuan dan manfaat penelitian, serta telaah pustaka mendeskripsikan penelitian terdahulu yang sejenis. Kerangka teori berisi tentang teori yang sesuai dengan topik penelitian. Pada metode penelitian mencakup jenis penelitian, tempat dan waktu penelitian, subjek penelitian, teknik pengumpulan data, teknik analisis data dan teknik keabsahan data.

Bab II menjelaskan terkait gambaran umum Kantor Kementerian Agama Kabupaten Magelang mengenai profil dan letak geografis, visi misi dan tujuan, tugas dan fungsi, serta struktur organisasi di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Magelang.

Bab III merupakan pembahasan dari hasil penelitian berdasarkan beberapa pertanyaan dalam rumusan masalah terkait dengan “Pengendalian *Work-Overload* Pegawai di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Magelang”.

Bab IV merupakan penutup yang berisi tentang kesimpulan dan saran.

BAB IV

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian di lapangan mengenai strategi pengendalian *work-overload* pegawai di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Magelang, maka dapat disimpulkan bahwa:

1. Bentuk-Bentuk *Work-Overload* pegawai di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Magelang khususnya Seksi Pendidikan Madrasah dan Seksi Pendidikan Diniyah dan Pondok Pesantren adalah target pekerjaan yang harus diselesaikan dengan cepat, lembur, tata letak ruang kerja yang kurang efektif, tugas datang secara bersamaan. Namun pada Seksi Pendidikan Agama Islam tidak terjadi beban kerja yang berlebihan atau beban kerja yang ada di Seksi Pais sudah seimbang dengan jumlah pegawai yang ada, hal tersebut dikarenakan layanan yang ada Seksi Pendidikan Agama Islam hanya terkait tentang layanan Tunjangan Profesi Guru (TPG), Pembuatan Akun EMIS dan Pembuatan Akun Siaga, jumlah pegawai di Seksi Pais ada 3 pegawai beserta Kepala Seksi, sehingga para pegawai yang ada di Seksi Pendidikan Agama Islam masih mampu mengendalikan semua layanan-layanan tersebut dengan baik dan sudah sesuai dengan jam operasional yang ada di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Magelang.

2. Sebab-sebab terjadinya *Work-Overload* pegawai di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Magelang khususnya Seksi Pendidikan Madrasah dan Seksi Pendidikan Diniyah dan Pondok Pesantren disebabkan karena tekanan waktu, jam kerja melebihi standar normal, kebisingan atau gangguan lingkungan kerja, informasi berlebihan.
3. Strategi dalam pengendalian *work-overload* di Kantor kementerian Agama Kabupaten Magelang adalah dengan (1) Perumusan Strategi yang dilakukan dengan cara menyediakan sarana dan prasarana yang baik serta menjalin komunikasi yang baik antar pegawai maupun atasan (2) Implementasi strategi meliputi menerima tenaga magang, menerapkan sistem tanda tangan digital surat keluar, membuat inovasi layanan web online, bekerjasama dengan Penyuluh Agama Kecamatan. (3) Evaluasi strategi, pada evaluasi strategi kinerja pegawai dilakukan setiap satu minggu, untuk evaluasi kegiatan biasanya dilakukan setelah beberapa hari acara itu selesai, yang pada intinya untuk evaluasi kegiatan itu bisa menyesuaikan atau kondisional.

B. Saran

Penelitian ini hanya terfokus pada Seksi Pendidikan Madrasah, Seksi Pendidikan Diniyah dan Pondok Pesantren, serta Seksi Pendidikan Agama Islam di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Magelang. Untuk itu diharapkan penelitian selanjutnya bisa membahas semua Seksi atau bagian pada lembaga Kementerian Agama Kabupaten Magelang secara keseluruhan.

C. Penutup

Semoga hasil penelitian “Pengendalian *Work-Overload* Pegawai di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Magelang” dapat memberikan manfaat dan pengetahuan baru. Peneliti juga meminta maaf atas segala kesalahan dalam penulisan skripsi ini.

STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

DAFTAR PUSTAKA

- Abbasi, Tajmal Farooq. "Impact of Abbasi, Tajmal Farooq. "Impact of Work Overload on Stress , Job Satisfaction , and Turnover Intentions with Moderating Role of Islamic Work Ethics." *Management Studies and Economic Systems* 2, no. 1 (2015): 27–37.
- Anjani, Putri Retno. "Pengaruh Work Overload Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Stress Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Perusahaan Umum Daerah Pasar Kota Medan," 2022.
- David, Fred R. *Manajemen Strategis: Konsep*. Edited by Palupi Waruarti. 12th ed. Jakarta: Salemba Empat, 2010.
- Dr. Umar Sidiq, M.Ag Dr. Moh. Miftachul Choiri, MA. *Metode Penelitian Kualitatif Di Bidang Pendidikan. Journal of Chemical Information and Modeling*. Vol. 53, 2019.
- Novianto, Efri. *Manajemen Strategis*. Yogyakarta, 2019.
- Perwitasari, Dita, and Abdul Rohim Tualeka. "Faktor Yang Berhubungan Dengan Kelelahan Kerja Subyektif Pada Perawat Di Rsud Dr. Mohamad Soewandhie Surabaya." *The Indonesian Journal of Occupational Safety and Health* 6, no. 3 (2018): 362.
- Rizqiansyah, Moch. Zulfiqar Afifuddin, Fattah Hanurawan, and Ninik Setiyowati. "Hubungan Antara Beban Kerja Fisik Dan Beban Kerja Mental Berbasis Ergonomi Terhadap Tingkat Kejenuhan Kerja Pada Karyawan PT Jasa Marga (Persero) Tbk Cabang Surabaya Gempol." *Jurnal Sains Psikologi* 6, no. 1 (2017): 37.
- Tridoyo, and Sriyanto. "Analisis Beban Kerja Dengan Metode Full Time Equivalent Untuk Mengoptimalkan Kinerja Karyawan." *Industrial Engineering Online Journal* 3 (2014): 8.
- Work Overload on Stress , Job Satisfaction , and Turnover Intentions with

- Moderating Role of Islamic Work Ethics.” *Management Studies and Economic Systems* 2, no. 1 (2015): 27–37.
- Akbar, Muhammad Rifqi, and Nurhayati. “Pengaruh Mahasiswa Magang Terhadap Keberlangsungan Kinerja Kantor Walikota Medan.” *Jurnal Ilmu Komputer, Ekonomi, Dan Manajemen (JIKEM)* 2, no. 1 (2022): 404–8.
- Andriani, Meri, Muhammad Thaib Hasan, and SONDY FRADILA. “Perbaikan Beban Kerja Pegawai Tidak Tetap Badan Pertanahan Nasional Melalui Redesign System.” *Jurnal Sistem Teknik Industri* 19, no. 2 (2018): 44–49. <https://doi.org/10.32734/jsti.v19i2.373>.
- Anggito, Albi, and Johan Setiawan. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Edited by Ella Deffi Lestari. Cetakan Pe. CV Jejak, 2018.
- Anjani, Putri Retno. “Pengaruh Work Overload Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Stress Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Perusahaan Umum Daerah Pasar Kota Medan,” 2022.
- Ayu, Niken. *Pengaruh Work-Overload Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Santosa Utama Lestari Unit Corn Dryer Gowa*. Vol. 53. Makassar, 2022.
- Barqy, Abdul Aziz Al -. “Strategi Kepemimpinan Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Di Kementerian Agama Kota Malang.” *Tesis*, 2015, 25.
- Darmalaksana, Wahyudin. “Metode Penelitian Kualitatif Studi Pustaka Dan Studi Lapangan.” *Pre-Print Digital Library UIN Sunan Gunung Djati Bandung*, 2020, 1–6.
- David, Fred R. *Manajemen Strategis: Konsep*. Edited by Palupi Waruarti. 12th ed. Jakarta: Salemba Empat, 2010.
- Dinana, Aqimi. “Manajemen Strategis Dalam Pengembangan Pembelajaran Pondok Pesantren Tegalsari Pada Masa Pandemi Covid-19.” UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta, 2022.

- Dr. Umar Sidiq, M.Ag Dr. Moh. Miftachul Choiri, MA. *Metode Penelitian Kualitatif Di Bidang Pendidikan. Journal of Chemical Information and Modeling*. Vol. 53, 2019.
- Gibran, Said Kahlil, and Irma Suryani. “Pengaruh Work Overload Dan Intimidasi Terhadap Kinerja Karyawan Account Officer PT. Bank Aceh Syariah.” *Jurnal Manajemen Dan Inovasi* 10, no. 1 (2019): 22–25.
- Irawati, Rusda, and Dini Arimbi Carrollina. “Analisis Pengaruh Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Operator Pada Pt Giken Precision Indonesia.” *Inovbiz: Jurnal Inovasi Bisnis* 5, no. 1 (2017): 2–3. <https://doi.org/10.35314/inovbiz.v5i1.171>.
- Islam, Universitas, Negeri Sunan, Ampel Surabaya, Untuk Memenuhi, Salah Satu Persyaratan, Dalam Memperoleh Gelar, Sarjana Sosial, S Sos, and Heni Nurdiyana. “Strategi Peningkatan Kinerja Karyawan Melalui Budaya Organisasi Pada Yayasan Suara Hati Sidoarjo,” 2018.
- Lajnah Pentashihan Mushaf Al-Qur’an. *Qur’an Kemenag*, 2019.
- Luila, Vika, and Bambang Haryadi. “Pengembangan Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia Pada PT Ageless Aesthetic Clinic.” *Agora* 1, no. 3 (2013): 1–9.
- Misa, Yusdi, Syarifudin, and Sulaiman Amin. “Pengaruh Beban Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Medis Dengan Stres Kerja Sebagai Variabel Mediasi Yusdi.” *Sustainability (Switzerland)* 4, no. 1 (2020): 1–9.
- Novianto, Efri. *Manajemen Strategis*. Yogyakarta, 2019.
- Novitasari, Heni, Sutrimah Sutrimah, and Cahyo Hasanudin. “Analisis Keterampilan Menulis Teks Drama Dengan Pembelajaran Quantum.” *Aksara: Jurnal Ilmu Pendidikan Nonformal* 6, no. 2 (2020): 183. <https://doi.org/10.37905/aksara.6.2.179-190.2020>.
- Permatasari, Dalilah Ayu. “Strategi Kepemimpinan Kepala Seksi Pendidikan

Diniyah Dan Pondok Pesantren Dalam Mengendalikan Work-Overload Pegawai Kantor Kementerian Agama Kabupaten Gresik.” UIN Sunan Ampel Surabaya, 2021.

Perwitasari, Dita, and Abdul Rohim Tualeka. “Faktor Yang Berhubungan Dengan Kelelahan Kerja Subyektif Pada Perawat Di Rsud Dr. Mohamad Soewandhie Surabaya.” *The Indonesian Journal of Occupational Safety and Health* 6, no. 3 (2018): 362.

Rizqiansyah, Moch. Zulfiqar Afifuddin, Fattah Hanurawan, and Ninik Setiyowati. “Hubungan Antara Beban Kerja Fisik Dan Beban Kerja Mental Berbasis Ergonomi Terhadap Tingkat Kejenuhan Kerja Pada Karyawan PT Jasa Marga (Persero) Tbk Cabang Surabaya Gempol.” *Jurnal Sains Psikologi* 6, no. 1 (2017): 37.

Rolos, J., S. Sambul, and W. Rumawas. “Pengaruh Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Asuransi Jiwasraya Cabang Manado Kota.” *Jurnal Administrasi Bisnis* 6, no. 004 (2018): 21–22.

Salehah, Annisa. “Manajemen Kearsipan Dalam Ketatausahaan Di Min 3 Pringsewu,” 2018, 1–114.

Salim, and Syahrums. “Metodologi Penelitian Kualitatif: Konsep Dan Aplikasi Dalam Ilmu Sosial, Keagamaan Dan Pendidikan.” Bandung: Citra Pustaka Media, 2012.

Setiawan, Dani Praditya. “Pengaruh Beban Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Macanan Jaya Cemerlang Klaten – Jawa Tengah – Indonesia.” *Academia*. Universitas Negeri Yogyakarta, 2016.

Sopyan, Sopyan, Bibin Rubini, and Griet Helena Laihad. “Hubungan Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah Dan Kepercayaan Pada Organisasi Dengan Kepuasan Kerja.” *Jurnal Manajemen Pendidikan* 7, no. 1 (2019): 748–55.

Yanti, Ros. “Manajemen Strategi Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Pada

Kantor Kementerian Agama Kota Parepare.” Institut Agama Islam Negeri Parepare, 2020.

