

**MANAJEMEN STRATEGIS KANTOR KEMENTERIAN AGAMA  
KABUPATEN BANTUL DALAM MENINGKATKAN KINERJA PEGAWAI  
PELAYANAN PUBLIK**



**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:

**RINA KHAERUNNISA**

NIM: 20104090023

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM**

**FAKULTAS ILMU TARBIYAH DAN KEGURUAN**

**UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN KALIJAGA**

**YOGYAKARTA**

**2024**

## SURAT PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI

Yang bertandatangan di bawah ini:

Nama : Rina Khaerunnisa

NIM : 20104090023

Prodi : Manajemen Pendidikan Islam

Fakultas : Ilmu Tarbiyah dan Keguruan

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa skripsi saya ini adalah asli hasil penelitian peneliti sendiri dan bukan plagiat karya orang lain kecuali pada bagian yang dirujuk dari sumbernya.

Yogyakarta, 7 Juni 2024

Yang menyatakan,



Rina Khaerunnisa

NIM. 20104090023

STATE ISLAMIC UNIVERSITY  
SUNAN KALIJAGA  
YOGYAKARTA

## SURAT PERNYATAAN BERJILBAB

Dengan menyebut nama Allah Yang Maha Pengasih dan Maha Penyayang, yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Rina Khaerunnisa  
NIM : 20104090023  
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam  
Fakultas : Ilmu Tarbiyah dan Keguruan

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa penulis tidak menuntut kepada Program Studi Manajemen Pendidikan Islam Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta atas pemakaian jilbab dalam ijazah (Strata Satu). Seandainya dikemudian hari terdapat instansi yang menolak ijazah tersebut dikarenakan penggunaan jilbab.

Demikian surat pernyataan ini dibuat dengan sebenar-benarnya dan penuh kesadaran atas ridha Allah SWT.

Yogyakarta, 7 Juni 2024

STATE ISLAMIC UNIVERSITY  
SUNAN KALIJAGA  
YOGYAKARTA

Yang menyatakan,



METERAI  
TEMPAL  
10000  
AEALX160306872

Rina Khaerunnisa  
NIM. 20104090023

## SURAT PERSETUJUAN SKRIPSI

Kepada

Yth. Dekan Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan

UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta

*Assalamu'alaikum Wr. Wb.*

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

Nama : Rina Khaerunnisa

NIM : 20104090023

Judul Skripsi : MANAJEMEN STRATEGI KEPALA KANTOR DALAM  
MENINGKATKAN KINERJA PEGAWAI PELAYANAN  
PUBLIK DI KANTOR KEMENTERIAN AGAMA  
KABUPATEN BANTUL

Sudah dapat diajukan kembali kepada program studi Manajemen Pendidikan Islam Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta sebagai salah satu syarat memperoleh gelar Strata Satu Sarjana Pendidikan.

Dengan ini kami mengharapkan agar skripsi Saudari tersebut di atas dapat segera dimunaqosyahkan. Atas perhatiannya kami ucapkan terima kasih.

*Wassalamu'alaikum Wr. Wb.*

Yogyakarta, 1 Juli 2024

Pembimbing



Syaefudin, M.Pd.

NIP. 19891004 201903 1 011

# LEMBAR PENGESAHAN



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-1903/Un.02/DT/PP.00.9/07/2024

Tugas Akhir dengan judul : MANAJEMEN STRATEGIS KANTOR KEMENTERIAN AGAMA KABUPATEN BANTUL DALAM MENINGKATKAN KINERJA PEGAWAI PELAYANAN PUBLIK

yang dipersiapkan dan disusun oleh:

Nama : RINA KHAERUNNISA  
Nomor Induk Mahasiswa : 20104090023  
Telah ditujikan pada : Senin, 08 Juli 2024  
Nilai ujian Tugas Akhir : A-

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

### TIM UJIAN TUGAS AKHIR



Ketua Sidang

Syaefudin, M.Pd.  
SIGNED

Valid ID: 66a509a2d8062



Penguji I

Muhammad Qowim, S.Ag., M.Ag.  
SIGNED

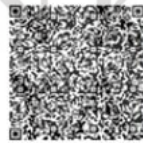
Valid ID: 66a74d746424f



Penguji II

Irwanto, M.Pd.  
SIGNED

Valid ID: 66a746c766c62



Yogyakarta, 08 Juli 2024  
UIN Sunan Kalijaga  
Dekan Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan

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

Valid ID: 66a8936c4181

## MOTTO

يَرْفَعُ اللَّهُ الَّذِينَ ءَامَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ

**“Niscaya Allah akan meninggikan orang-orang yang beriman di antaramu dan orang-orang yang diberi ilmu pengetahuan beberapa derajat. Dan Allah Maha mengetahui apa yang kamu kerjakan”<sup>1</sup>.**

(Q.S. Al-Mujadalah: 11)



---

<sup>1</sup> Jajasan Penyelenggara Penerjemah/Pentafsir Al-Qoeraan, *Al-Qur'an dan Terjemahannya: Edisi Penyempurnaan 2019 Juz 20-30*, (Lajnah Pentashihan Mushaf Al-Qur'an 2019), Surah Al-Mujadalah: 11.

## **HALAMAN PERSEMBAHAN**

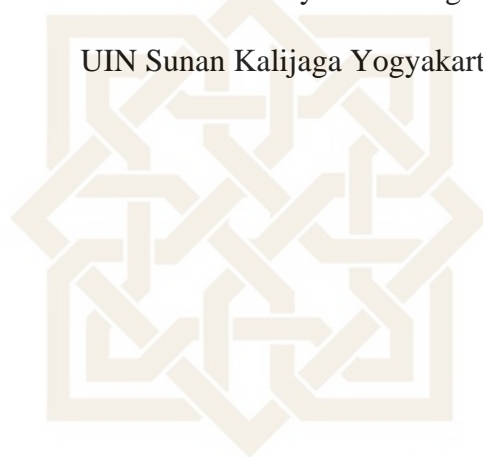
Persembahan Skripsi untuk:

Almamater Tercinta

Program Studi Manajemen Pendidikan Islam

Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan

UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta



STATE ISLAMIC UNIVERSITY  
**SUNAN KALIJAGA**  
YOGYAKARTA

## KATA PENGANTAR

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الْحَمْدُ لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ وَبِهِ نَسْتَعِينُ وَعَلَى أُمُورِ الدُّنْيَا وَالْآخِرَةِ لَأَقْوَمُ وَالْأَبَدِ بِإِلَهِ الْعَالَمِينَ الْعَظِيمِ

Segala puji syukur kepada Allah SWT atas segala nikmat serta karunia yang telah diberikan kepada peneliti sehingga dapat menyelesaikan penulisan Skripsi di Program Studi Manajemen Pendidikan Islam Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Sunan Kalijaga. Shalawat serta salam semoga senantiasa tercurahkan kepada Nabi Agung Muhammad SAW, yang telah menuntun umat manusia ke jalan kebenaran Islam. Pada kesempatan ini, peneliti mengucapkan banyak terima kasih yang mendalam kepada:

1. Prof. Dr. Phil Al. Makin, S.Ag., M.A. selaku Rektor Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta.
2. Ibu Prof. Dr. Hj. Sumarni, M.Pd. selaku Dekan Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta beserta staf-stafnya, yang telah membantu peneliti selama berkuliah di Prodi MPI Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Sunan Kalijaga.
3. Bapak Dr. Zainal Arifin, M.S.I., selaku ketua Prodi MPI yang telah memberikan saran dan nasehat kepada peneliti selama menjalani studi.
4. Ibu Nora Saiva Jannana, M.Pd., selaku Sekretaris Program Studi Manajemen Pendidikan Islam yang telah memberikan semangat dan bimbingan selama menjadi mahasiswa Manajemen Pendidikan Islam.
5. Bapak Dr. Subiyantoro, M.Ag., selaku Dosen Pembimbing Akademik yang telah memberikan bimbingan dan saran selama menjadi mahasiswa.
6. Bapak Syaefudin, M. Pd., selaku Dosen Pembimbing Skripsi yang telah sabar memberikan bimbingan, arahan serta motivasi sehingga saya dapat menyelesaikan skripsi ini dengan baik.
7. Segenap Dosen dan Karyawan Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta.



8. Kepala Kantor Kemenag Bantul, Kepala Sub Bagian TU, seluruh Kepala Seksi, seluruh Pegawai Bidang Pelayanan, serta seluruh Pegawai Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bantul yang telah bersedia membantu dalam proses penelitian.
9. Teristimewa kepada bapak Sodik dan ibu Sainah tercinta, kedua orang tua dibalik suksesnya perjalanan hidup saya. Tanpa perjuangan, kerja keras dan do'a restu yang tak pernah putus mengalir untuk anaknya, saya tidak mungkin bisa sejauh ini melangkah. Tidak lupa juga kepada kakak tercinta Irfan Riyadi yang mendukung finansial selama peneliti menjalani studi dan adik-adik atas doa dan dukungannya serta cinta kasih yang tulus tak terbatas yang diberikan selama ini.
10. Teman-teman MPI 2020 (Alegra) sebagai tempat bertukar pikiran dan telah memberikan semangat selama menjadi mahasiswa UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta, semoga segala dukungan, bantuan, bimbingan, serta do'a yang dipanjatkan senantiasa menjadi amal ibadah dan Allah SWT membalasnya dengan yang lebih baik dan berlipat ganda.

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

STATE ISLAMIC UNIVERSITY  
SUNAN KALIJAGA  
YOGYAKARTA

Yogyakarta, 10 Juni 2024

Penulis,



Rina Khaerunnisa  
20104090023

## ABSTRAK

Rina Khaerunnisa, *Manajemen Strategi Kepala Kantor dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Pelayanan Publik di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bantul*. Skripsi, Yogyakarta: Program Studi Manajemen Pendidikan Islam Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga, 2024.

Penelitian ini dilatarbelakangi dengan pentingnya pegawai pelayanan publik di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bantul untuk selalu meningkatkan kompetensi diri tentang ilmu pelayanan sesuai dengan UU Nomer 25 tahun 2009. Namun pada kenyataan di lapangan bahwa pegawai pelayanan publik masih banyak yang tidak tertib terhadap peraturan yang ada. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana manajemen strategi kepala kantor dalam meningkatkan kinerja pegawai, dan bagaimana kinerja pegawai pelayanan publik di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bantul.

Metode dalam penelitian ini adalah metode penelitian kualitatif dengan teknik pengambilan data melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi. Penentuan subjek penelitian ini menggunakan teknik *non-probability sampling* dengan jenis *purposive sampling*. Teknik tersebut ditentukan dengan kriteria 3M yakni memahami, mengalami, dan mengetahui terkait topik penelitian. Subjek dari penelitian ini meliputi: kepala kantor, kepala subbagian TU, 6 kepala seksi, pegawai subbagian layanan, dan pegawai PTSP. Analisis data menggunakan teknik *transcribing, coding, grouping, comparing and contrasting, dan interpreting*. Selanjutnya dalam teknik keabsahan data, peneliti menggunakan teknik triangulasi sumber.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa: 1) kinerja pegawai pelayanan publik di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bantul sudah dilakukan sesuai dengan UU Nomor 25 tahun 2009 dimana pelayanan harus diperbarui sesuai dengan harapan dan tuntutan masyarakat yang meliputi: orientasi pelayanan, integritas, komitmen, kedisiplinan, serta kepemimpinan. Meskipun tidak dapat dipungkiri beberapa pegawai ada yang kurang mentaati peraturan; 2) manajemen strategis kantor dalam meningkatkan kinerja pegawai pelayanan publik sesuai dengan teori David yang meliputi: perencanaan dalam meningkatkan kinerja pegawai yang pertama melalui Anjab dan ABK (Analisis Jabatan dan Analisis Beban Kerja) dan yang kedua melalui peningkatan kompetensi pegawai. Implementasi setiap pegawai diikutsertakan dalam berbagai kegiatan yang bertujuan untuk meningkatkan kemampuan pegawai seperti pelatihan, diklat, dan lain-lain. Evaluasi melalui penerapan kedisiplinan, pelatihan, bimtek, dan pemberian penghargaan bagi pegawai yang berprestasi dan memberikan sanksi bagi pegawai yang melanggar peraturan.

**Kata Kunci: Manajemen Strategis, Kinerja Pegawai, Pelayanan Publik.**

## ABSTRACT

Rina Khaerunnisa, *Strategic Management of the Head of Office in Improving the Performance of Public Service Employees at the Office of the Ministry of Religious Affairs of Bantul Regency. Thesis, Yogyakarta: Islamic Education Management Study Programme, Faculty of Tarbiyah and Keguruan State Islamic University Sunan Kalijaga, 2024.*

*This research is motivated by the importance of public service employees at the Bantul Regency Ministry of Religion Office to always improve their competence in service knowledge in accordance with Law Number 25 of 2009. But in reality in the field that many public service employees are still not orderly against existing regulations. This study aims to determine how the management strategy of the office head in improving employee performance, and how the performance of public service employees at the Bantul Regency Ministry of Religious Affairs Office.*

*The method in this research is a qualitative research method with data collection techniques through observation, interviews, and documentation. Determination of the subject of this research uses non-probability sampling technique with purposive sampling type. The technique was determined by 3M criteria, namely understanding, experiencing, and knowing related to the research topic. The subjects of this research include: the head of the office, the head of the Administration subdivision, 6 section heads, service subdivision employees, and One Stop Integrated Service employees. Data analysis used transcribing, coding, grouping, comparing and contrasting, and interpreting techniques. Furthermore, in data validity techniques, researchers used source triangulation techniques.*

*The results showed that: 1) the performance of public service employees at the Bantul Regency Ministry of Religious Affairs Office has been carried out in accordance with Law Number 25 of 2009 where services must be updated in accordance with the expectations and demands of the community which include: service orientation, integrity, commitment, discipline, and leadership. Although it cannot be denied that some employees are less obedient to the rules; 2) The strategic management in improving the performance of public service employees in accordance with the theory David includes: planning in improving employee performance, the first through Position Analysis and Workload Analysis and the second through increasing employee competence. Implementation of each employee is included in various activities aimed at improving employee abilities such as training, training, and others. Evaluation through the application of discipline, training, technical guidance, and giving awards for employees who excel and providing sanctions for employees who violate regulations.*

**Keywords: Strategic Management, Employee Performance, Public Service.**

## DAFTAR ISI

SURAT PERNYATAAN KEASLIAN .....	ii
SURAT PERNYATAAN BERJILBAB .....	iii
LEMBAR PENGESAHAN .....	v
MOTTO .....	vi
HALAMAN PERSEMBAHAN .....	vii
KATA PENGANTAR .....	viii
ABSTRAK .....	x
ABSTRACT .....	xi
DAFTAR ISI .....	xii
DAFTAR TABEL .....	xiv
DATA GAMBAR .....	xv
DAFTAR LAMPIRAN .....	xvi
BAB I PENDAHULUAN .....	1
A. Latar Belakang Masalah .....	1
B. Rumusan Masalah .....	5
C. Tujuan dan Manfaat Penelitian .....	5
D. Telaah Pustaka .....	7
E. Kerangka Teori .....	17
1. Manajemen Strategis .....	17
2. Kinerja Pegawai .....	22
3. Pelayanan Publik .....	26
F. Metode Penelitian .....	32
1. Jenis Penelitian .....	32
2. Tempat dan Waktu Penelitian .....	32
3. Subyek Penelitian .....	33
4. Teknik Pengumpulan Data .....	34
5. Teknik Analisis Data .....	37
6. Teknik Keabsahan Data .....	39
G. Sistematika Pembahasan .....	40

<b>BAB II GAMBARAN UMUM KANTOR KEMENTERIAN AGAMA</b>	
<b>KABUPATEN BANTUL .....</b>	<b>43</b>
A. Letak Geografis Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bantul.....	43
B. Sejarah dan Perkembangan .....	44
C. Visi dan Misi.....	46
D. Struktur Organisasi .....	47
E. Pegawai .....	48
F. Kompetensi Pegawai Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bantul.....	50
G. Sarana dan Prasarana.....	53
<b>BAB III MANAJEMEN STRATEGI KANTOR DALAM MENINGKATKAN</b>	
<b>KINERJA PEGAWAI PELAYANAN PUBLIK.....</b>	<b>56</b>
A. Kinerja Pegawai Pelayanan Publik di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bantul .....	56
1. Pelayanan.....	57
2. Integritas .....	59
3. Komitmen.....	62
4. Kedisiplinan.....	63
B. Manajemen Strategi Kantor dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Pelayanan Publik.....	68
1. Perencanaan Strategi dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai .....	70
2. Implementasi Strategi dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai .....	82
3. Evaluasi Strategi dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai .....	86
<b>BAB IV PENUTUP .....</b>	<b>91</b>
A. Kesimpulan .....	91
B. Saran.....	92
C. Penutup.....	93
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>94</b>
<b>LAMPIRAN-LAMPIRAN.....</b>	<b>98</b>

## DAFTAR TABEL

Tabel 1 Data Pegawai Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bantul .....	48
Tabel 2 Data Peningkatan Kompetensi Pegawai .....	51



## DATA GAMBAR

Gambar 1 Gedung Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bantul.....	43
Gambar 2 Gedung Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bantul.....	47
Gambar 3 Denah Ruang Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bantul.....	54
Gambar 4 Gedung PLHUT .....	54
Gambar 5 Web KIS Kemenag Bantul.....	84



## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran I: Instrumen Penelitian .....	98
Lampiran II: Transcript Hasil Wawancara.....	103
Lampiran III: Dokumentasi Penelitian.....	118
Lampiran IV: Surat Penunjukkan Dosen Pembimbing Skripsi.....	119
Lampiran V: Kartu Bimbingan Skripsi .....	120
Lampiran VI: Bukti Seminar PROPOSAL .....	121
Lampiran VII: Surat Izin Penelitian.....	122
Lampiran VIII: Surat Keterangan Telah Melakukan Penelitian .....	123
Lampiran IX: Sertifikat IKLA .....	124
Lampiran X: Sertifikat TOEC.....	125
Lampiran XI: Sertifikat ICT.....	126
Lampiran XII: Sertifikat PKTQ .....	127
Lampiran XIII: Sertifikat PBAK.....	128
Lampiran XIV: Sertifikat User Education .....	129
Lampiran XV: Sertifikat PLP .....	130
Lampiran XVI: Sertifikat KKN .....	131
Lampiran XVII: Surat Bebas Plagiasi 30% .....	132
Lampiran XVIII: Curriculum Vitae .....	133

STATE ISLAMIC UNIVERSITY  
SUNAN KALIJAGA  
YOGYAKARTA



# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang Masalah**

Lingkungan merupakan faktor yang sangat berpengaruh terhadap suatu organisasi atau lembaga pemerintah, baik lingkungan internal maupun eksternal. Semakin besar organisasi atau lembaga, semakin kompleks pula permasalahan yang dialaminya, seperti halnya dalam proses pengambilan keputusan yang semakin sulit dan rumit. Oleh karena itu, diperlukan manajemen strategi dalam sebuah lembaga atau organisasi untuk mencapai sasaran atau tujuan tertentu. Secara umum, manajemen strategi memiliki tiga proses manajemen, yaitu: Tahap Perencanaan Strategi, Tahap Implementasi Strategi, dan Tahap Evaluasi Strategi.<sup>2</sup> Perencanaan strategi adalah tahap awal dalam merumuskan strategi seperti: pengembangan visi dan misi, analisis SWOT (kelebihan, kekurangan, peluang, dan ancaman), merumuskan tujuan jangka panjang, menciptakan alternatif strategi, dan memilih strategi yang akan digunakan. Implementasi strategi adalah menentukan kebijakan, memotivasi sumber daya manusia organisasi, mengalokasikan sumber daya supaya perumusan strategi tersebut bisa diselenggarakan. Dan tahap evaluasi strategi bertujuan untuk melihat kesesuaian antara implementasi dan perencanaan strategi.

---

<sup>2</sup> Hefniy Hefniy and Refi Najma Fairus, "Manajemen Strategi dalam Meningkatkan Mutu Pelayanan Kepegawaian," *Al-Tanzim : Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 3, no. 1 (2019): 169–97, <https://doi.org/10.33650/al-tanzim.v3i1.517>.

Manajemen strategis dalam sebuah organisasi sangat diperlukan dalam hal seperti ini agar tujuan yang diinginkan dapat tercapai dan berjalan dengan efektif dan efisien. Menurut Ibrahim, manajemen strategis pada prinsipnya adalah kemampuan manajemen organisasi untuk mengadaptasi masa depan yang umumnya bersifat jangka pendek serta menengah.<sup>3</sup> Kemampuan dalam melaksanakan pekerjaan yang baik dan benar serta berkualitas dapat tercapai apabila sebuah lembaga memiliki sumber daya yang berkualitas pula. Masyarakat menyadari bahwa sumber daya manusia adalah salah satu unsur dalam organisasi yang mempunyai peranan penting bagi kelangsungan organisasi tersebut. Keberhasilan dalam sebuah lembaga organisasi tidak terlepas dari peran pemimpin dalam organisasi tersebut. Pemimpin berkewajiban untuk membina, menggerakkan, dan mengarahkan semua potensi organisasi yang dipimpinnya sehingga keberhasilan organisasi dalam mencapai suatu tujuan sangat tergantung dari peran pemimpinnya.

Sumber daya manusia (SDM) merupakan salah satu unsur yang sangat menentukan keberhasilan suatu organisasi mencapai tujuan, pegawai merupakan unsur yang sangat penting dalam organisasi.<sup>4</sup> Peningkatan kinerja pegawai pada suatu organisasi sangat ditentukan oleh keberadaan kepemimpinan dalam organisasi tersebut. Kepemimpinan merupakan faktor utama dalam menentukan maju mundurnya kinerja pegawai dalam suatu

---

<sup>3</sup> Kinerja dalam, Organisasi Sektor, and Marita Ahdiyana, "Memperkuat Manajemen Strategis dengan Pengukuran Kinerja dalam Organisasi Badan Hukum Publik," *Manajemen Dewantara* 5, no. 1 (2021): 34–47, <https://doi.org/10.26460/md.v5i1.9491>.

<sup>4</sup> Bahrumi Suganda, "Peran Pemimpin dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan (Studi pada PT. BPRS Aman Syariah Sekampung)," 2018, 1–63.pdf.

organisasi, karena dengan kepemimpinan itu dapat mengarahkan dan menggerakkan orang lain agar bersedia melakukan sesuatu secara sukarela untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Hal ini membawa konsekuensi bahwa setiap pemimpin berkewajiban memberikan perhatian yang sungguh-sungguh untuk membina, menggerakkan, mengarahkan semua potensi pegawai dilingkungan kerjanya agar terwujud volume dan beban kerja yang terarah pada tujuan.<sup>5</sup>

Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bantul merupakan instansi vertikal Kementerian Agama yang berkedudukan di kabupaten, melaksanakan tugas pokok dalam wilayah berdasarkan kebijakan Kepala Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi/Kanwil. Selain itu, Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bantul juga merupakan salah satu lembaga pemerintah yang memiliki fungsi sebagai penyedia layanan berupa informasi kegiatan, bimbingan, maupun pembinaan yang berkaitan dengan urusan keagamaan. Pelayanan publik adalah kegiatan atau rangkaian kegiatan yang berfungsi sebagai instrumen untuk pemenuhan kebutuhan pelayanan sesuai dengan standar dan peraturan perundang-undangan bagi setiap warganegara dan penduduk atas barang dan jasa serta pelayanan administratif yang disediakan penyelenggara pelayanan publik sebagaimana yang diatur dalam Undang-undang.<sup>6</sup> Saat ini pelayanan yang dibutuhkan oleh masyarakat adalah pelayanan yang mudah dan cepat dengan memanfaatkan teknologi informasi

---

<sup>5</sup> Nisa Izzakyya, "Strategi Kepemimpinan dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai di Kantor Kementerian Agama Kab. Grobongan," *Tesis*, 2019.

<sup>6</sup> Diah Rahayu, *Manajemen Pelayanan Publik pada Kantor Urusan Agama Kecamatan Padang Cermin Kabupaten Pesawaran, Skripsi Fdik*, 2017.

berbasis internet.

Menerapkan teknologi informasi berbasis internet, menjadikan kinerja pegawai lebih mudah untuk dilaksanakan. Di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bantul strategi dalam pelayanan publik dilakukan melalui 2 strategi; pertama, perbaikan dari dalam dimana pegawai dibina langsung oleh pimpinan tentang pentingnya pelayanan prima. Kedua, dilakukan MOU dengan stakeholder lain seperti kerjasama dengan Bank Mandiri untuk melakukan pelatihan “Pelayanan *Excelent*” dan melakukan pelatihan bahasa isyarat dengan SLB 2 Bantul. Kegiatan ini dilakukan untuk meningkatkan pelayanan publik yang lebih prima ditujukan untuk menempatkan masyarakat sebagai customer penting yang harus diberikan kualitas pelayanan yang baik, karena sesungguhnya pemerintah daerah beserta seluruh ASN dan P3K hadir untuk menjalankan amanah sebagai pelayan masyarakat.

Berdasarkan observasi peneliti di lapangan ditemukan bahwa seharusnya pegawai pelayanan publik di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bantul selalu meningkatkan kompetensi diri tentang ilmu pelayanan publik sesuai dengan UU Nomor 25 Tahun 2009 yang berisi untuk membangun kepercayaan masyarakat atas pelayanan publik yang dilakukan penyelenggara pelayanan publik merupakan kegiatan yang harus dilakukan seiring dengan harapan dan tuntutan seluruh warga negara dan penduduk tentang peningkatan pelayanan publik.<sup>7</sup> Namun pada kenyataan di lapangan

---

<sup>7</sup> Undang-undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik, Kantor Kementerian Agama Republik Indonesia.

bahwa pegawai pelayanan publik masih banyak yang tidak tertib terhadap peraturan yang ada. Dari masalah tersebut, dikhawatirkan dapat membawa dampak buruk pada kinerja pegawai pelayanan publik di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bantul. Selain itu, kualitas dan kuantitas pekerjaan yang dihasilkan juga dikhawatirkan akan menurun ke depannya. Untuk itu, strategi kepemimpinan seorang kepala kantor sangat dibutuhkan guna memberikan stimulus atau dorongan kepada seluruh pegawai, sehingga masing-masing pegawai dapat menjalankan pekerjaannya dengan baik sesuai dengan tugas pokok dan fungsi masing-masing. Berangkat dari permasalahan di atas, penulis menjadi tertarik untuk melakukan penelitian dengan mengambil judul "Manajemen Strategi Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bantul dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Pelayanan Publik".

## **B. Rumusan Masalah**

Berdasarkan kondisi latar belakang tersebut, maka rumusan masalah dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Bagaimana kinerja pegawai pelayanan publik di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bantul?
2. Bagaimana manajemen strategi Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bantul dalam meningkatkan kinerja pegawai pelayanan publik?

## **C. Tujuan dan Manfaat Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah yang telah diambil maka tujuan dan manfaat penelitian tentang manajemen strategi Kantor Kementerian Agama

Kabupaten Bantul dalam meningkatkan kinerja pegawai pelayanan publik sebagai berikut:

1. Tujuan Penelitian

- a. Untuk mengetahui bagaimana kinerja pegawai pelayanan publik di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bantul.
- b. Untuk mengetahui gambaran secara detail tentang manajemen strategi yang digunakan oleh Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bantul dalam meningkatkan kinerja pegawai pelayanan publik.

2. Manfaat Penelitian

a. Secara Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat meningkatkan pengetahuan, wawasan, dan memperluas cakrawala pandangan terhadap pengembangan ilmu pengetahuan dan memberikan kontribusi bagi dunia pendidikan serta memberikan landasan untuk perbaikan dan pengembangan kinerja pegawai pelayanan publik khususnya dalam Manajemen Strategi Kepala Kantor dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bantul.

b. Secara Praktis

Penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan dan pengambilan kebijakan yang bersifat kreatif, inovatif, dan produktif guna mengembangkan manajemen strategi dalam meningkatkan kinerja pegawai pelayanan publik di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bantul. Selain itu, manfaat bagi

penulis adalah dapat menambah wawasan dan pengetahuan terkait manajemen strategis Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bantul dalam meningkatkan kinerja pegawai pelayanan publik. Serta sebagai bahan masukan bagi kalangan akademisi yang ingin melakukan penelitian lebih lanjut berkaitan dengan manajemen strategis dalam kinerja pegawai pelayanan publik.

#### **D. Telaah Pustaka**

Telaah pustaka merupakan penelitian untuk mempertajam metodologi, memperkuat kajian teoritis, dan memperoleh informasi mengenai penelitian sejenis yang telah dilakukan oleh peneliti lain. Dalam penelitian ini, penulis juga melakukan penelusuran terhadap penelitian terdahulu yang relevan dengan topik penelitian penulis. Hal ini dimaksudkan untuk menggali informasi tentang ruang penelitian yang berkaitan dengan penelitian ini. Berikut beberapa kajian literatur yang relevan:

*Pertama*, berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Hefniy & Refi Najma Fairuz, Universitas Nurul Jadid yang berjudul “Manajemen Strategi Dalam Meningkatkan Mutu Pelayanan Kepegawaian” disimpulkan bahwa Manajemen strategi yang dilakukan Dinas Pendidikan Kabupaten Probolinggo juga diterapkan pada pelayanan kepegawaian dengan berpedoman kepada RPJP Propinsi dan RPJMD Kabupaten Probolinggo dan visi Dinas Pendidikan Kabupaten Probolinggo sendiri. Manajemen strategi ini ditempuh dengan proses tahapan formulasi/perencanaan strategi, implementasi/pelaksanaan strategi, dan evaluasi strategi. Mutu pelayanan

kepegawaian Dinas Pendidikan Kabupaten Probolinggo setelah dilakukan manajemen strategi sudah terbilang baik dan memuaskan yang terbukti dengan dirasakan langsung oleh para PNS dan pegawai aparatur pemerintah di lingkungan Dinas Pendidikan Kabupaten Probolinggo.<sup>8</sup> Perbedaan dengan penelitian yang akan peneliti lakukan adalah peneliti fokus terhadap manajemen strategi dalam kinerja pelayanan publik menggunakan penelitian kualitatif dengan metode deskriptif. Sedangkan, penelitian di atas lebih memfokuskan pada manajemen strategi dalam peningkatan mutu pelayanan di kepegawaian menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian studi kasus.

*Kedua*, Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Suhartoyo dari Fakultas Hukum, Universitas Diponegoro, yang berjudul “Implementasi Fungsi Pelayanan Publik Dalam Pelayanan Terpadu Satu Pintu (PTSP)”, disimpulkan bahwa sistem Pelayanan Terpadu Satu Pintu (PTSP) tidak akan memberikan perubahan yang diharapkan jika tidak dapat menunjukkan adanya efisiensi dalam pelayanan, memiliki standar waktu dan biaya yang jelas, memiliki prosedur pelayanan yang sederhana, dan mudah diakses oleh yang membutuhkan. Untuk mewujudkan sistem pelayanan administrasi yang memiliki karakter demikian, salah satu strategi yang perlu dikembangkan dalam PTSP adalah melalui pembentukan Unit Pelayanan (UP) yang memiliki kewenangan khusus dalam pemberian perizinan. UP tersebut dapat didesain

---

<sup>8</sup> Hefniy and Fairus, “Manajemen Strategi dalam Meningkatkan Mutu Pelayanan Kepegawaian.”



dalam beberapa bentuk, antara lain: pertama, merupakan Satuan/Unit Kerja tertentu yang memiliki kewenangan untuk memberikan pelayanan perizinan penanaman modal secara terpusat. Satuan/Unit Kerja ini memiliki kewenangan untuk memproses dan menerbitkan berbagai perizinan yang merupakan pelimpahan sebagian dari kewenangan unit-unit kerja yang melayani perizinan. Kedua, merupakan Satuan/Unit Kerja yang memberikan pelayanan perizinan penanaman modal. Satuan/Unit kerja ini memiliki front line yang berfungsi untuk menerima semua permohonan perizinan penanaman modal di daerah dan *back line* yang memiliki hubungan kerja dengan satuan/unit kerja yang secara fungsional menerbitkan perizinan.<sup>9</sup> Penelitian ini hanya memfokuskan fungsi pelayanan publik dalam Pelayanan Terpadu Satu Pintu (PTSP), sedangkan penelitian yang akan dilakukan oleh peneliti cakupan lebih luas yaitu manajemen strategi pemimpin dalam meningkatkan kinerja pelayanan publik. Dalam penelitian ini juga mencakup Pelayanan Terpadu Satu Pintu (PTSP) yang termasuk dalam pelayanan publik.

**Ketiga**, berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Prastyawan Cahyo Saputro, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Muhammadiyah Magelang yang berjudul “Pengaruh Budaya Organisasi, Pelatihan dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Pelayanan Publik” disimpulkan bahwa 1) Budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai kantor pemerintah desa di Kecamatan Mertoyudan. 2) Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan

---

<sup>9</sup> Suhartoyo Suhartoyo, “Implementasi Fungsi Pelayanan Publik dalam Pelayanan Terpadu Satu Pintu (PTSP),” *Administrative Law and Governance Journal* 2, no. 1 (2019): 143–154.

terhadap kinerja pegawai kantor pemerintah desa di Kecamatan Mertoyudan. 3) Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai kantor pemerintah desa di Kecamatan Mertoyudan. 4) Variabel budaya organisasi, pelatihan, dan motivasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai kantor pemerintah desa di Kecamatan Mertoyudan.<sup>10</sup> Penelitian ini hanya memfokuskan motivasi terhadap kinerja pegawai kantor pelayanan publik dan teknik yang digunakan untuk mengumpulkan data dengan pengumpulan kursorer. Sedangkan, dalam penelitian ini yang akan diteliti oleh peneliti cakupannya lebih luas yaitu manajemen strategi kepala kantor dalam meningkatkan kinerja pegawai pelayanan publik dan teknik yang digunakan dalam pengumpulan data ada tiga yakni: observasi, wawancara, dan dokumentasi.

*Keempat*, Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Ros Yanti dari Fakultas Ushuluddin, Institut Agama Islam (IAIN) Parepare, yang berjudul “Manajemen Strategi dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Pada Kantor Kementerian Agama Kota Parepare”, disimpulkan bahwa strategi meningkatkan kinerja pegawai dapat dilakukan dengan meningkatkan kualitas, kuantitas, tanggung jawab, inisiatif, kerja sama, dan ketaatan. Kinerja pegawai dapat dikatakan meningkat apabila tingkat produktivitasnya meningkat. Pegawai kementerian agama kota parepare memiliki kinerja yang baik dapat dilihat dari kualitas pekerjaan yaitu menyelesaikan tugas dengan baik dan rapi

---

<sup>10</sup> Mata Kuliah et al., “Fakultas Ekonomi dan Bisnis Program Studi Manajemen Universitas Riau 2020/2021,” 2021, 9–11.

serta tepat waktu, serta pegawai memiliki tanggung jawab dan mampu bekerja sama dengan baik.<sup>11</sup> Kantor Kementerian Agama Kota Parepare strategi peningkatan kinerja pegawai dapat dilakukan dengan meningkatkan kualitas, kuantitas, tanggung jawab, inisiatif, kerjasama, dan ketaatan para kinerja pegawai. Dapat dikatakan kinerja pegawai meningkat jika tingkat produktivitasnya meningkat. Dalam penelitian ini berfokus kepada manajemen strategi dalam meningkatkan kinerja pegawai, sedangkan perbedaan dalam penelitian ini lebih berfokus kepada hal yang spesifik yaitu manajemen strategi kepala kantor dalam meningkatkan kinerja pelayanan publik.

*Kelima*, berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Nissa Izzakyya, Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan, Universitas Islam Negeri Walisongo Semarang yang berjudul “Strategi Kepemimpinan dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai di Kantor Kementerian Agama Kab. Grobogan” dapat disimpulkan bahwa Strategi kepemimpinan dalam meningkatkan kinerja pegawai di kantor Kementerian Agama Kab. Grobogan 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 kerjanya serta memberikan hukuman kepada pegawai yang dengan sengaja menyalahi aturan yang telah ditetapkan Kantor Kementerian Agama Kab. Grobogan.<sup>12</sup>

---

<sup>11</sup> Ros Yanti, “Manajemen Strategi dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai pada Kantor Kementerian Agama Kota Parepare,” 2020, 17–22.

<sup>12</sup> Izzakyya, “Strategi Kepemimpinan dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai di Kantor Kementerian Agama Kab. Grobongan.”

Penelitian ini memfokuskan terhadap strategi kepemimpinan dalam meningkatkan kinerja pegawai, sedangkan penelitian yang akan dilakukan oleh peneliti lebih spesifik yaitu manajemen strategi kepala kantor dalam meningkatkan kinerja pegawai pelayanan publik.

*Keenam*, berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Achmad Abid, Fakultas Dakwah dan Komunikasi, Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta yang berjudul “Manajemen Pelayanan Publik di Kantor Urusan Agama Revitalisasi Kecamatan Kaliangkrik Magelang” menjelaskan bahwa Kantor Urusan Agama (KUA) Kecamatan Kaliangkrik merupakan salah satu KUA revitalisasi yang menjadi Pusat Layanan Keagamaan di wilayah Kecamatan Kaliangkrik. dengan adanya fasilitas yang lebih, KUA Kecamatan Kaliangkrik memiliki banyak program perencanaan, dan pengorganisasian yang baik untuk mencapai tujuan revitalisasi KUA yaitu meningkatkan kualitas umat beragama. Pada penelitian ini lebih fokus kepada revitalisasi pelayanan yang ada di KUA Kec. Kaliangkrik, sedangkan perbedaan pada penelitian ini akan membahas tentang manajemen strategi dalam kinerja pelayanan publik di Kantor Kementerian Agama Kab. Bantul.

*Ketujuh*, berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Nurus Safa’ah, Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan, Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta yang berjudul “Manajemen Pelayanan Dalam Meningkatkan Kepuasan Pelanggan di Seksi Penyelenggaraan Haji dan Umroh Kementerian Agama Kota Yogyakarta” disimpulkan bahwa Penerapan manajemen pelayanan di Seksi Penyelenggaraan Haji dan Umroh Kementerian

Agama Kota Yogyakarta telah sesuai dengan 3 faktor yang ada meliputi: pertama, strategi pelayanan di seksi PHU Kemenag Kota adalah strategi jemput bola. Artinya dalam memberikan pelayanan kepada jamaah, pegawai tidak hanya menunggu di Kantor akan tetapi proaktif baik terhadap jamaah maupun organisasi di luar Kemenag. Kedua, sistem pelayanan di seksi PHU terdiri dari pelayanan harian dan pelayanan kesiapan keberangkatan. Ketiga, sumber daya manusia (SDM), dengan adanya 6 ASN yang ada di seksi PHU dirasa sudah cukup untuk melayani jamaah haji wilayah Kota Yogyakarta. Pada penelitian ini berfokus kepada manajemen pelayanan dalam meningkatkan kepuasan pelanggan, sedangkan perbedaan dalam penelitian ini fokus kepada manajemen strategi dalam kinerja pelayanan publik. Dalam penelitian ini akan dipaparkan tentang strategi yang digunakan dalam melaksanakan kinerja pelayanan publik.

*Kedelapan*, berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Milati Aziz Mutiara Safni Program studi Manajemen Pendidikan Islam, Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan, Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta yang berjudul “Evaluasi Implementasi Sistem Pelayanan Administrasi Terintegrasi Satu Atap (Studi Kasus Laman Informasi Digital (Lintas) SMP Islam Andalusia Kebasen) disimpulkan bahwa Implementasi sistem pelayanan administrasi melalui aplikasi berbasis website LINTAS di SMP Islam Andalusia Kebasen sudah dikelola dengan baik sesuai dengan tujuan yang ditetapkan sekolah. Akan tetapi, selama pelaksanaan program berlangsung yakni kendala jaringan yang tidak stabil, SDM sangat sedikit yang paham dan terampil dalam bidang IT. Kemudian merubah kebiasaan guru yang

menggunakan cara konvensional dalam administrasi menjadi secara online melalui LINTAS. Dalam penelitian ini fokus kepada evaluasi dalam implementasi sistem pelayanan administrasi dengan menggunakan model evaluasi CIPP, sedangkan perbedaan dalam penelitian ini berfokus pada implementasi manajemen strategi dalam pelayanan publik menggunakan teori Blue Ocean Strategy.

**Kesembilan,** berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Diah Rahayu, Fakultas Dakwah dan Ilmu Komunikasi, Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung yang berjudul “Manajemen Pelayanan Publik Pada Kantor Urusan Agama Kecamatan Padang Cermin Kabupaten Pesawaran” disimpulkan bahwa pelaksanaan pelayanan publik di kantor urusan agama padang cermin menggunakan Fungsi manajemen mulai dari planning, Orgaizing, actuating maupun controlling dan sudah berjalan sesuai aturan yang berlaku, kecuali dalam hal pelaksanaan konseling perkawinan belum dilaksanakan secara optimal. Dalam hal ini, pengelolaan pelayanan sudah berjalan dengan baik dan sudah menerapkan model pengelolaan yang baik khususnya pelayanan pernikahan, walaupun belum maksimal karena masih ada hal dan unsur yang perlu dilakukan perbaikan. Dalam penelitian ini analisis data yang digunakan *data reduction, data display, dan conclusion drawing/verification*. Sedangkan, perbedaan dalam penelitian ini menggunakan analisis data menurut Miles and Huberman yang terdiri dari empat tahapan yakni: *Transcript, Coding, Grouping, Comparing and Contrasting, Interpreting*.

**Kesepuluh,** berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Firman

Alandari, Fisip-Unmul yang berjudul “Peran Sistem Informasi Manajemen Berbasis Komputer Dalam Meningkatkan Pelayanan Publik di Lingkungan Kantor Bupati Kabupaten Berau” disimpulkan bahwa dengan adanya sistem informasi manajemen merupakan salah satu upaya yang efektif untuk meningkatkan produktivitas pegawai di Kantor Bupati Kabupaten Berau karena setiap pegawai bekerja langsung dengan sistem IT tersebut kemudian didukung dengan kemampuan dan keterampilan yang baik dalam mengoperasikan sistem komputer. Selain itu, pemerintah juga dapat melakukan sosialisasi kepada masyarakat dengan lebih mudah dan cepat. Dan yang terpenting adalah sistem informasi manajemen yang baik dapat menghasilkan sebuah informasi yang akurat, tepat dan cepat. Pada penelitian ini berfokus tentang sistem informasi manajemen guna meningkatkan pelayanan publik, sedangkan yang akan dibahas oleh peneliti mencakup manajemen strategi dalam pelayanan publik yang didalamnya juga terdapat sistem informasi serta lebih memfokuskan penelitian kepada strategi daam kinerja pelayanan publiknya.

Berdasarkan telaah pustaka dalam penelitian pertama dan kedua, umumnya membahas tentang implementasi pelayanan oleh pegawai. Penelitian pertama membahas tentang manajemen strategi untuk meningkatkan mutu pelayanan kepegawaian, strategi yang digunakan dalam penelitian ini ditempuh dengan proses tahapan perencanaan strategi, pelaksanaan strategi, dan evaluasi strategi. Sedangkan penelitian kedua membahas implementasi fungsi dalam pelayanan publik dengan menggunakan kebijakan sistem PTSP, dengan tujuan

untuk memberikan perubahan yang diharapkan. Jika tidak dapat menunjukkan adanya efisiensi dalam pelayanan, memiliki standar waktu dan biaya yang jelas, memiliki prosedur pelayanan yang sederhana, dan mudah diakses oleh yang membutuhkan. Perbedaan dalam penelitian ini terletak pada manajemen strategi yang digunakan oleh pegawai dalam meningkatkan pelayanan publik.

Penelitian ketiga dan keempat, umumnya membahas strategi dalam meningkatkan kinerja pegawai dengan melakukan perencanaan strategi, implementasi strategi, dan evaluasi strategi, atau menggunakan pengaruh budaya organisasi, pelatihan, dan motivasi. Perbedaan dalam penelitian ini terletak pada bagaimana strategi yang digunakan dalam meningkatkan kinerja pegawai untuk menghasilkan kinerja yang lebih efektif dan efisien. Sedangkan penelitian kelima membahas strategi yang digunakan oleh pemimpin dalam meningkatkan kinerja pegawai, antara lain: 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 reward kepada pegawai atas pencapaian kerjanya, serta memberikan hukuman kepada pegawai yang dengan sengaja menyalahi aturan yang telah ditetapkan Kantor Kementerian Agama Kabupaten Grobogan.

Berdasarkan hal tersebut, dapat dipastikan bahwa hasil penelitian yang akan dilakukan dalam penelitian ini memiliki kesamaan aspek pembahasan mengenai manajemen strategi kepemimpinan dan peningkatan kinerja pelayanan publik, tetapi juga terdapat perbedaan dalam fokus penelitiannya.



Penelitian pertama dan kedua fokus membahas peningkatan dalam kinerja pelayanan publik. Sementara itu, penelitian kedua dan keempat fokus terhadap manajemen strategi dalam meningkatkan kinerja pegawai, dan penelitian kelima fokus terhadap strategi kepemimpinan dalam meningkatkan kinerja pegawai. Berdasarkan pemaparan di atas, belum ada penelitian yang memiliki fokus kajian yang sama dengan penelitian yang akan dilakukan, yaitu manajemen strategi kepala kantor dalam meningkatkan kinerja pegawai pelayanan publik. Oleh karena itu, penelitian ini layak untuk dilanjutkan.

## **E. Kerangka Teori**

Berdasarkan penelitian yang akan dilakukan dengan judul Manajemen Strategi Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bantul dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Pelayanan Publik, peneliti akan memaparkan empat teori antara lain sebagai berikut:

### **1. Manajemen Strategis**

Manajemen strategis adalah rencana tentang bagaimana organisasi akan melakukan segala hal yang diperlukan dalam bisnisnya, bagaimana organisasi akan memenangkan persaingan, dan bagaimana organisasi akan menarik serta memuaskan pelanggannya untuk mencapai tujuan.<sup>13</sup> Tahap Perencanaan dalam manajemen strategis, Tahap Implementasi Strategi, dan Tahap Evaluasi Strategi. Perencanaan strategi adalah tahap awal dalam merumuskan strategi seperti: pengembangan visi dan misi, analisis

---

<sup>13</sup> Yanti, "Manajemen Strategi dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai pada Kantor Kementerian Agama Kota Parepare."

SWOT (kelebihan, kekurangan, peluang, dan ancaman), merumuskan tujuan jangka panjang, menciptakan alternatif strategi, dan memilih strategi yang akan digunakan. Implementasi strategi adalah menentukan kebijakan.

Menurut David bahwa manajemen strategis adalah cara yang dikoordinasi oleh organisasi mengejar sasaran dan tujuannya. Strategi demikian meliputi pola tindakan yang telah diambil dan mereka yang direncanakan akan diambil oleh organisasi dalam mencapai tujuannya keputusan strategis menaruh perhatian pada ruang lingkup aktivitas organisasi, penyesuaian aktivitas organisasi dan lingkungannya, alokasi dan realokasi sumber daya utama dalam organisasi, nilai, harapan dan tujuan dari strategi yang berpengaruh, serta implikasi perubahan operasional pada seluruh organisasi.<sup>14</sup> Oleh karena itu, dapat dikatakan bahwa manajemen strategis merupakan suatu proses yang memerlukan peran serta semua pihak dan tanggung jawab pemimpin dalam setiap tahapannya. Dengan demikian, manajemen strategis melibatkan penetapan kerangka kerja untuk melaksanakan berbagai proses ini. Proses manajemen strategis terdiri atas tiga tahap: formulasi strategi, implementasi strategi, dan evaluasi strategi.

*Pertama*, Formulasi strategi adalah tahapan pertama dari proses manajemen strategis. Formulasi strategi mencakup pengembangan visi

---

<sup>14</sup> Sektor, and Ahdiyana, “Memperkuat Manajemen Strategis dengan Pengukuran Kinerja dalam Organisasi Badan Hukum Publik.”

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. 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.

*Kedua*, Implementasi Strategi menurut Dirgantoro pada buku yang ditulis menjelaskan tentang implementasi strategi merupakan tahapan dimana strategi yang sudah di formulasikan kemudian di implementasikan, antara lain: 1) Menetapkan tujuan tahunan; 2) Menetapkan kebijakan; 3) Memotivasi pegawai; 4) Mengembangkan budaya yang mendukung; 5) Menetapkan struktur organisasi yang efektif; 6) Menyiapkan budget; 7) Menggunakan sistem informasi; 8) Menghubungkan kompetensi pegawai dengan performance organisasi.

*Ketiga*, 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. 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.

a. Karakteristik Manajemen Strategis

Karakteristik dalam manajemen strategis bervariasi tergantung pada tingkat aktivitas strategis yang terlibat. Pada tingkat korporasi, keputusan-keputusan tersebut cenderung lebih berorientasi pada nilai, lebih konseptual, dan kurang nyata dibandingkan keputusan-keputusan pada tingkat fungsional bisnis. Keputusan di tingkat fungsional menerapkan seluruh strategi yang dirumuskan di tingkat korporasi dan bisnis. Keputusan-keputusan ini meliputi isu-isu operasi yang berorientasi pada Tindakan dengan cakupan yang relative lebih sempit dan beresiko rendah. Karakteristik manajemen strategi mencakup empat hal, antara lain: 1) Formalitas yaitu mengacu pada tingkat sejauh mana peserta, tanggung jawab, wewenang dan diskresi dalam pengambilan keputusan ditentukan; 2) Model Kewirausahaan yaitu pendekatan manajemen strategis secara informal, intuitif, dan terbatas yang diasosiasikan antara pemilik dan para manajernya dari perusahaan yang lebih kecil; 3) Model Perencanaan yaitu formalitas manajemen strategis yang diasosiasikan dengan perusahaan besar yang beroperasi di bawah system perencanaan formal secara komprehensif; 4) Model Adaptif yaitu formalitas manajemen strategis diasosiasikan dengan perusahaan menengah yang menekankan modifikasi secara bertahap dari

pendekatan kompetitif yang ada.

b. Proses dan Tahap Manajemen Strategis

Proses manajemen strategis berpedoman pada pemahaman yang mendalam dan utuh tentang pasar, lingkungan eksternal, dan kompetisi. Berikut ini tiga proses penerapan manajemen strategis dalam bisnis: Pertama, Tahap Formulasi yaitu membuat misi, menentukan kekuatan dan kelemahan internal, mengidentifikasi peluang dan tantangan eksternal, serta mengambil keputusan strategis pilihan, termasuk kegiatan yang dilakukan pada tahap formulasi. Termasuk juga pembahasan terkait bisnis baru yang akan dijalani atau bisnis yang dihentikan. Kedua, Tahap Implementasi yaitu menentukan sasaran tujuan, mengelola kebijakan dan semua sumber daya, serta memotivasi pegawai. Membangun kultur yang mendukung strategi dan menciptakan struktur organisasi yang efektif pun termasuk ke dalam tahap implementasi. Ketiga, Tahap Evaluasi ada tiga kegiatan utama pada tahap evaluasi yaitu menganalisis semua faktor internal dan eksternal, mengukur kinerja, serta menentukan tindakan perbaikan. Tahap evaluasi diperlukan untuk mencermati sukses tidaknya strategi yang diterapkan. Evaluasi sangat diperlukan agar strategi perusahaan anda bisa beradaptasi dengan baik pada setiap perubahan internal dan eksternal.

Proses manajemen strategis bersifat dinamis dan merupakan sekumpulan komitmen, keputusan, dan aksi yang diperlukan suatu

perusahaan atau organisasi untuk mencapai strategic competitiveness dan menghasilkan keuntungan diatas rata-rata. Dari tahapan proses manajemen strategis tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa manajemen strategis merupakan sekumpulan keputusan dan tindakan yang menghasilkan perumusan dan implementasi rencana yang didesain untuk mencapai tujuan suatu perusahaan.

## 2. Kinerja Pegawai

Kinerja pegawai yang dikemukakan oleh Prawirosentono dalam bukunya Manajemen Sumber Daya Manusia Kebijakan Kinerja Pegawai, yang menyatakan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.<sup>15</sup> Prawirosentoro menyatakan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggungjawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika.<sup>16</sup>

Berdasarkan pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja seorang pegawai bersifat individual, karena setiap pegawai mempunyai

---

<sup>15</sup> Crystallography, *Buku Ajar Kepemimpinan Strategis*.

<sup>16</sup> Izzakyya, "Strategi Kepemimpinan dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai di Kantor Kementerian Agama Kab. Grobongan."

tingkat kemampuan yang berbeda-beda dalam mengerjakan tugasnya. Pihak manajemen dapat mengukur unjuk kerja pegawai berdasarkan kinerja masing-masing pegawai. Kinerja adalah sebuah aksi, bukan kejadian. Aksi kinerja itu sendiri terdiri dari banyak komponen dan bukan merupakan hasil yang dapat dilihat pada saat itu juga. Pada dasarnya kinerja bersifat individual, karena setiap pegawai memiliki tingkat kemampuan yang berbeda dalam mengerjakan tugasnya. Kinerja tergantung pada kombinasi antara kemampuan, usaha, dan kesempatan yang diperoleh. Hal ini berarti bahwa kinerja merupakan hasil kerja pegawai dalam bekerja untuk periode waktu tertentu dan penekanannya pada hasil kerja yang diselesaikan pegawai dalam periode waktu tertentu.

a. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai

Kinerja pegawai dalam sebuah organisasi merupakan merupakan faktor utama yang menentukan keberhasilan organisasi. Faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai yaitu, antara lain: *Pertama*, faktor

kemampuan (*ability*) merupakan kemampuan pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (*knowledge+skill*).<sup>17</sup> Artinya pegawai yang memiliki kemampuan di atas rata-rata dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan berkompeten dalam menjalankan tugas sehari-hari akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh karena itu, pegawai harus ditempatkan

---

<sup>17</sup> Izzakyya, N. (2019). Strategi Kepemimpinan dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai di Kantor Kementerian Agama Kab. Grobogan.

pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya. *Kedua*, faktor motivasi merupakan kesediaan untuk mengeluarkan tingkat apa yang tinggi ke arah tujuan organisasi yang dikondisikan oleh kemampuan upaya untuk memenuhi kebutuhan individual.<sup>18</sup> Dapat dikatakan motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi. Dengan adanya motivasi dapat mendorong atau memacu pegawai untuk bekerja lebih baik dalam mencapai tujuan mereka. Hal ini dapat mencakup pengakuan, pengembangan karir, lingkungan kerja yang positif, imbalan yang adil, komunikasi yang efektif, dukungan atasan, dan keterlibatan pegawai dalam pengambilan keputusan.

Mathis dan Jackson menjelaskan adanya faktor yang memengaruhi kinerja pegawai, yaitu: 1) Kemampuan individual, yaitu kemampuan yang mencakup bakat, minat, dan faktor kepribadian; 2) Usaha yang dicurahkan oleh pegawai saat bekerja, termasuk kehadiran dan motivasinya; 3) Lingkungan organisasional, maksudnya organisasi menyediakan fasilitas bagi pegawai, meliputi pelatihan dan pengembangan, peralatan, teknologi, dan manajemen.

a. Meningkatkan Kinerja Pegawai

Beberapa ahli memberikan strategi dalam meningkatkan kinerja pegawai, diantaranya Tyson dan Jackson yang menyebutkan empat langkah meningkatkan kinerja pegawai, yaitu: *Tahap 1*: Memulai

---

<sup>18</sup> Crystallography, *Buku Ajar Kepemimpinan Strategis*.



tugas yang telah dikerjakan oleh kelompok, dan membiarkan tim mengidentifikasi faktor signifikan yang telah memberikan kontribusi terhadap keberhasilan dan tugas yang merintang keberhasilan; *Tahap 2*: Dari faktor-faktor keberhasilan dan kegagalan pilihlah yang praktis dan buang yang yang tidak mempunyai nilai; *Tahap 3*: Kelompok harus menyetujui bagaimana membuat faktor-faktor tersebut dengan tepat dan menyingkirkan yang lain; *Tahap 4*: Analisis tersebut tidak hanya dilakukan pada tingkat kelompok tapi juga pada tingkat individual.<sup>19</sup> Selain itu, ada beberapa cara lain untuk meningkatkan kinerja pegawai antara lain:

*Pertama*, motivasi merupakan keuletan, kerja keras, dan semangat seseorang dalam bekerja, yang tentunya sangat dipengaruhi oleh motivasi yang terbentuk di dalam dirinya. Sebelum melangkah dalam proses membangun kinerja, ada baiknya menumbuhkan motivasi kerja para pegawai terlebih dahulu. Ketika motivasi kerja para pegawai sudah meningkat, maka secara otomatis dapat membuat semangat dan rasa optimis dalam diri untuk bekerja lebih giat, keras, dan menghasilkan sesuatu untuk perusahaan.

*Kedua*, penghargaan (reward), yaitu tidak ada seorang pekerja pun di seluruh dunia yang tidak suka mendapatkan bonus atas usaha yang telah dikerjakannya. Bonus merupakan hadiah dalam bentuk uang yang diberikan kepada pekerja setelah dia mencapai hasil yang

---

<sup>19</sup> Crystallography.

melebihi target yang ditentukan secara terus-menerus. Oleh karena itu, untuk dapat meningkatkan performa dan kinerja seorang pegawai, pemberian bonus atau penghargaan seperti ini jangan sampai dilupakan.

*Ketiga*, kedekatan profesional atau personal maksudnya adalah untuk menumbuhkan rasa kebersamaan dan kekeluargaan dalam satu perusahaan. Dengan terjalinnya rasa kebersamaan dan kekeluargaan yang erat dalam satu perusahaan, secara otomatis hal tersebut dapat mendorong munculnya semangat untuk bekerja lebih baik dan giat. Sebagai atasan, tidak perlu canggung, malu, atau gengsi untuk berbaur dengan para pegawai. Dengan cara kedekatan profesional atau personal, selain dapat membangun kinerja dan performa pegawai, seorang atasan juga dapat mengetahui apa yang diinginkan, diharapkan, dan segala kekhawatiran para pekerja selama ini.

*Keempat*, pelatihan (training) yaitu pemberian pelatihan juga dapat dilakukan oleh suatu perusahaan. Selain itu, karyawan yang selama ini lelah dengan rutinitas pekerjaannya sehari-hari akan sedikit tersegarkan dengan pelatihan yang diikuti, serta mendapatkan informasi dan pengalaman baru. Dengan pemberian pelatihan ini, diharapkan dapat menumbuhkan motivasi kerja dan keterampilan para pegawai yang nantinya dapat diaplikasikan saat mereka kembali bekerja di perusahaan.

### **3. Pelayanan Publik**

Menurut Ivancevich menyatakan pelayanan merupakan produk-produk yang tidak bersifat kasat mata (tidak dapat diraba) yang melibatkan adanya usaha-usaha dari unsur manusia yang menggunakan peralatan dalam memenuhi berbagai bentuk kebutuhannya dalam kehidupan.<sup>20</sup> Sedangkan, publik sendiri berasal dari bahasa Inggris publik yang berarti umum, masyarakat, Negara atau dapat juga dikatakan orang banyak. Menurut Chaer pelayanan publik (*public service*) berarti pelayanan umum atau pelayanan masyarakat.

Pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa pelayanan publik merupakan layanan yang diberikan kepada warga negara secara baik dan profesional, baik berupa jasa, barang, maupun administratif sebagai bagian dari kebutuhan masyarakat. Pelayanan publik yang baik memberikan kepuasan kepada masyarakat atas layanan tersebut. Dalam memberikan pelayanan, menjadi tugas dan tanggung jawab pemerintah untuk menyediakannya secara profesional, akuntabel, dan optimal. Pelayanan yang optimal adalah harapan semua masyarakat untuk terciptanya kualitas pelayanan yang lebih baik.

#### a. Jenis-jenis Pelayanan Publik

Berdasarkan organisasi yang menyelenggarakannya, pelayanan publik atau pelayanan umum dapat dibedakan menjadi tiga jenis, yaitu: *Pertama*, pelayanan publik yang diselenggarakan oleh swasta.

---

<sup>20</sup> Achmad Abid, "Manajemen Pelayanan Publik di Kantor Urusan Agama Revitalisasi Kecamatan Kaliangkrik Magelang".

Ini mencakup penyediaan barang atau jasa publik yang diatur oleh pihak swasta, seperti rumah sakit swasta, perguruan tinggi swasta, dan perusahaan transportasi swasta; *Kedua*, pelayanan publik yang diselenggarakan oleh pemerintah dan bersifat primer. Ini meliputi semua penyediaan barang/jasa publik yang diatur oleh pemerintah sebagai satu-satunya penyelenggara dan pengguna/klien harus memanfaatkannya, seperti layanan di kantor imigrasi, layanan penjara, dan layanan perizinan; *Ketiga*, pelayanan publik yang diselenggarakan oleh pemerintah dan bersifat sekunder. Ini mencakup semua bentuk penyediaan barang/jasa publik yang diatur oleh pemerintah, tetapi pengguna/klien tidak wajib memanfaatkannya karena terdapat beberapa penyelenggara pelayanan, seperti program asuransi tenaga kerja, program pendidikan, dan pelayanan yang diberikan oleh BUMN.

#### b. Asas-asas Pelayanan Publik

Asas pelayanan publik merupakan prinsip-prinsip dasar yang menjadi acuan dalam pengorganisasian, acuan kerja, serta pedoman penilaian kinerja bagi setiap lembaga-lembaga penyelenggara pelayanan publik. Penyelenggaraan pelayanan publik haruslah sesuai dengan asas-asas dalam pelayanan publik itu sendiri. Dalam UU No. 25 tahun 2009 pasal 4 menyebutkan bahwa penyelenggaraan pelayanan publik harus berasaskan:<sup>21</sup> 1) Kepentingan umum; 2)

---

<sup>21</sup> Undang-undang Nomor 25 tahun 2004 pasal 4

Kepastian hukum; 3) Kesamaan hak; 4) Keseimbangan hak dan kewajiban; 5) Keprofesionalan; 6) Partisipatif; 7) Persamaan perlakuan atau tidak diskriminatif; 8) Keterbukaan; 9) Akuntabilitas; 10) Fasilitas dan perlakuan khusus bagi kelompok rentan; 11) Ketepatan waktu; 12) Kecepatan, kemudahan, dan keterjangkauan.

Asas-asas tersebut terlihat bahwa dalam pelaksanaan pelayanan publik ditujukan kepada seluruh masyarakat, termasuk kepada masyarakat dengan kebutuhan khusus. Pelayanan publik yang terbaik adalah pelayanan yang dapat menjangkau semua elemen masyarakat. Dengan keadaan tersebut, pelayanan publik akan mempermudah masyarakat dalam aktivitasnya.

c. Tujuan Pelayanan Publik

UU No. 25 tahun 2009 pasal 3 menerangkan terdapat beberapa tujuan dari penyelenggaraan pelayanan publik, diantaranya:<sup>22</sup> 1) Terwujudnya batasan dan hubungan yang jelas tentang hak, tanggung jawab, kewajiban, dan kewenangan seluruh pihak yang terkait dengan penyelenggaraan pelayanan publik; 2) Terwujudnya sistem penyelenggaraan pelayanan publik yang layak sesuai dengan asas-asas umum pemerintahan dan korporasi yang baik; 3) Terpenuhinya penyelenggaraan pelayanan publik sesuai dengan perundang-undangan; 4) Terwujudnya perlindungan dan kepastian hukum bagi masyarakat dalam penyelenggaraan pelayanan publik.

---

<sup>22</sup> Undang-undang No. 25 Tahun 2009 tentang Penyelenggaraan Pelayanan Publik, pasal 3

Aspek yang terkait menurut UU No. 25 tahun 2009 pasal 3 membahas Pelayanan Publik tentang poin hak, kewajiban, atau prinsip-prinsip dasar terkait dalam pelayanan publik. Dijelaskan beberapa poin dalam UU No. 25 tahun 2009 pasal 3, seperti: 1) Prinsip Kesetaraan yang menjamin bahwa setiap warga negara memiliki hak yang sama untuk mendapatkan pelayanan publik tanpa diskriminasi; 2) Prinsip Kepastian Hukum yaitu menyediakan kejelasan mengenai hak dan kewajiban dalam menerima pelayanan public; 3) Prinsip Keterbukaan yaitu mendorong transparansi dalam penyediaan informasi dan proses pelayanan publik; 4) Prinsip Akuntabilitas yaitu menetapkan tanggung jawab dan akuntabilitas bagi penyedia layanan publik untuk memastikan kualitas dan efisiensi pelayanan; 5) Partisipasi Masyarakat yaitu mendorong partisipasi aktif masyarakat dalam proses perencanaan dan pengembangan pelayanan publik; 6) Prinsip Kepentingan Umum yaitu menekankan bahwa pelayanan publik harus dilaksanakan untuk kepentingan umum dan kesejahteraan masyarakat; 7) Prinsip Efisiensi dan Efektivitas yaitu mengharuskan penyelenggaraan pelayanan publik dilakukan dengan cara yang efisien dan efektif.

Berdasarkan penjelasan dan teori konsep di atas, maka penelitian ini akan menggunakan teori *Blue Ocean Strategy* tentang manajemen strategi yang berbunyi “*Blue Ocean Strategy* adalah

berpikir secara kreatif untuk menciptakan nilai tambah yang unik bagi pelanggan dan menghindari persaingan langsung dengan pesaing di lingkungan yang sudah dikenal". Pendekatan yang dilakukan dalam teori ini menekankan pada inovasi, diferensiasi, dan penemuan peluang baru sebagai cara untuk mencapai pertumbuhan yang berkelanjutan. Teori David digunakan untuk mengidentifikasi Strategi Kepala Kantor di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bantul. Selain itu, penelitian ini juga menggunakan teori dari Mathis dan Jackson menjelaskan adanya faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai yaitu: 1) Kemampuan individual; 2) Usaha yang dicurahkan bagi pegawai adalah ketika kerja, kehadiran, dan motivasinya; 3) Lingkungan organisasional.

Tahapan dalam penerapan teori yang akan dilakukan oleh peneliti yaitu dengan mengamati, mewawancarai, dan mendokumentasikan terkait strategi Kepala Kantor yaitu dengan melakukan pendekatan yang menekankan pada inovasi, diferensiasi, dan penemuan peluang baru sebagai cara untuk mencapai pertumbuhan yang berkelanjutan. Terkait kinerja pegawai dalam kemampuan yang mencakup bakat, minat, dan faktor kepribadian, serta organisasi menyediakan fasilitas bagi pegawai meliputi pelatihan dan pengembangan, peralatan, teknologi, dan manajemen. Peneliti menggunakan kedua teori tersebut untuk menganalisis Strategi Kepala Kantor dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai di Kantor Kementerian

Agama Kabupaten Bantul agar data yang didapatkan menjadi valid dan reliabel.

## **F. Metode Penelitian**

### **1. Jenis Penelitian**

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian lapangan (*field research*) yakni penelitian yang dilaksanakan dengan mengambil data yang ada di lapangan secara sistematis. Kemudian, metode dalam penelitian ini menggunakan metode deskriptif untuk mendapatkan data dan informasi secara mendalam terkait manajemen strategi kepala kantor dalam meningkatkan kinerja pegawai pelayanan publik di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bantul. Menurut Williams dalam kutipan Hardani, penelitian kualitatif memiliki perbedaan dalam beberapa hal dengan penelitian lainnya. Williams mengatakan ada tiga hal pokok yakni: (1) pandangan-pandangan dasar tentang sifat realitas, hubungan peneliti dengan yang diteliti, posibilitas penarikan dengan generalisasi, posibilitas dalam membangun jalinan hubungan kausal, serta peranan nilai dalam penelitian; (2) karakteristik pendekatan penelitian kualitatif itu sendiri; dan (3) proses yang diikuti untuk melaksanakan penelitian kualitatif.<sup>23</sup>

### **2. Tempat dan Waktu Penelitian**

Penelitian ini dilaksanakan di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bantul yang terletak di Jalan Dr. Wahidin Sudiro Husodo No. 16,

---

<sup>23</sup> Dea Aulya Sari sasi gendro, *Buku Metode Penelitian Kualitatif & Kuantitatif, LP2M UST Jogja*, 2022.



Karangbayam Bantul, Kec. Bantul, Kab. Bantul, Daerah Istimewa Yogyakarta 55714. Sementara untuk waktu penelitian dilaksanakan pada bulan Januari sampai Maret 2024.

### 3. Subyek Penelitian

Subyek merupakan individu yang mengetahui untuk memberikan informasi terkait kondisi dari lokasi penelitian serta memiliki pengalaman.<sup>24</sup> Subjek pada penelitian ini menggunakan teknik *non probability sampling* dengan jenis *purposive sampling*. *Purposive sampling* adalah teknik pengambilan sampel sumber data dengan pertimbangan tertentu.<sup>25</sup> Sedangkan, teknik pengambilan data non-probability sampling adalah teknik pengambilan sampel yang tidak memberikan kesempatan pada setiap individu untuk menjadi subjek penelitian, sehingga semua data memiliki kemungkinan tidak sama besar untuk terpilih sebagai sampel. Pengambilan sampel dilakukan sesuai dengan yang telah ditetapkan, dan sampel dapat ditambahkan apabila masih diperlukan informan pendukung dengan syarat memiliki 3M (mengetahui, memahami, dan mengalami) masalah dalam penelitian. Berdasarkan syarat tersebut, peneliti menentukan beberapa narasumber dalam penelitian ini, yaitu:

*Pertama*, Ahmad Shidqi, S.Psi., M.Eng selaku Kepala Kankemenag Bantul dipilih sebagai narasumber karena beliau termasuk orang dalam golongan 3M (mengetahui, memahami, dan mengalami secara langsung)

---

<sup>24</sup> Milati Mutiara, "Evaluasi Implementasi Sistem Pelayanan Administrasi Terintegrasi Satu Atap (Studi Kasus Laman Informasi Digital (LINTAS) SMP Andalusia Kebasen".

<sup>25</sup> Bambang Rustanto, M.HUM. "Dokumen\_Buku\_37yd7.Pdf," n.d."

terkait manajemen strategi kepala kantor men ingkatkan kinerja pegawai pelayanan public; *Kedua*, Aminuddin, S.Ag., M.S.I. selaku Kepala Subbagian TU dipilih sebagai narasumber karena termasuk dalam kriteria 3M yang berhubungan langsung dengan bagian kinerja pegawai pelayanan publik; *Ketiga*, Agus Yuniarto, S.E., M.M. selaku Sub Layanan Kepegawaian dipilih sebagai narasumber karena termasuk dalam kriteria 3M yang berhubungan langsung dengan pelayanan publik yang ada di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bantul; *Keempat*, Ratna Novitasari, selaku Pegawai bagian Pelayanan Terpadu Satu Pintu (PTSP) dipilih sebagai narasumber karena termasuk dalam kriteria 3M yang berhubungan langsung dengan pelayanan terhadap masyarakat. Serta 6 Kepala seksi bagian yang ada di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bantul yang memenuhi kriteria 3M (mengetahui, memahami dan mengalami) yaitu: 1) Drs. H. Maskur Ashari, M.A. selaku Kasi Penyelenggaraan Haji dan Umroh; 2) Ahmad Musyadad, S.Pd.I., M.S.I. selaku Kasi Pendidikan Madrasah; 3) Drs. H. Bambang Inanta selaku Kasi Pendidikan Agama Islam; 4) H. Sugito, S.Ag., M.S.I. selaku Kasi Bimas Islam; 5) H. Suprpto, S.Ag., M.A. selaku Kasi Pendidikan Diniyah dan Pondok Pesantren; 6) H. Dhani Budianto, S.E. selaku Kasi Penyelenggara Zakat dan Wakaf.

#### **4. Teknik Pengumpulan Data**

Teknik pengumpulan data merupakan cara yang ditempuh oleh peneliti untuk mendapatkan data dan fakta-fakta terkait penelitian yang

dilakukan.<sup>26</sup> Adapun teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu wawancara, observasi lapangan, dan dokumentasi.

a. Observasi Lapangan

Menurut Sukmadinata menyatakan bahwa observasi (*observation*) atau pengamatan merupakan suatu teknik atau cara mengumpulkan data dengan jalan mengadakan pengamatan terhadap kegiatan yang sedang berlangsung.<sup>27</sup> Dalam hal ini, peneliti melakukan observasi dengan langsung terjun ke lapangan untuk melihat situasi dan kondisi di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bantul. Jadi, peneliti menggunakan observasi partisipatif yaitu observasi dengan terlibat langsung dalam kegiatan untuk mendapatkan hasil penelitian yang lebih lengkap dan valid.

b. Wawancara

Menurut Nazir wawancara adalah proses memperoleh keterangan untuk tujuan penelitian dengan cara tanya jawab sambil bertatap muka antara si penanya atau pewawancara dengan si penjawab atau responden dengan menggunakan alat yang dinamakan *interview guide* (panduan wawancara).<sup>28</sup> Metode wawancara yang digunakan dalam penelitian ini adalah wawancara mendalam (*indepht interview*), artinya peneliti melakukan wawancara secara langsung dengan mendalam dan mendetail kepada narasumber untuk

---

<sup>26</sup> Achmad Abid, "Manajemen Pelayanan Publik di Kantor Urusan Agama Revitalisasi Kecamatan Kaliangkrik Magelang".

<sup>27</sup> Sari sasi gendro, *Buku Metode Penelitian Kualitatif & Kuantitatif*.

<sup>28</sup> Sari sasi gendro, *Buku Metode Penelitian Kualitatif & Kuantitatif*.

mengumpulkan data dan informasi sesuai dengan topik penelitian. Dalam hal ini, wawancara dilakukan dengan tujuan untuk mendapatkan data valid secara langsung dari subjek penelitian diatas agar bisa dipertanggungjawabkan dengan benar.

c. Dokumentasi

Sugiyono dokumen merupakan catatan peristiwa yang sudah berlalu. Dokumen bisa berbentuk tulisan, gambar, atau karya-karya monumental dari seseorang. Dokumen yang tulisan misalnya catatan harian, sejarah kehidupan (*life histories*), cerita, biografi, peraturan, kebijakan. Dokumen yang berbentuk gambar, misalnya foto, gambar hidup, sketsa dan lain-lain.<sup>29</sup> Dalam penelitian ini dokumentasi yang dimaksud peneliti adalah dengan merekam semua kegiatan yang berlangsung di tempat penelitian (Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bantul) berupa foto, rekaman video, rekaman suara, dan lain sebagainya untuk menunjang keakuratan data yang diperoleh peneliti.

STATE ISLAMIC UNIVERSITY  
SUNAN KALIJAGA  
YOGYAKARTA

---

<sup>29</sup> Sari sasi gendro, *Buku Metode Penelitian Kualitatif & Kuantitatif*.

## 5. Teknik Analisis Data

Bogdan menyatakan Bogdan menyatakan bahwa *Data analysis is the process of systematically searching and arranging the interview transcripts, fieldnotes, and other materials that you accumulateo increase your own understanding of them and to enable you to present what you have discovered to others.*<sup>30</sup> Maksudnya analisis data adalah proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari wawancara, catatan lapangan, dan dokumen lainnya agar mudah dipahami dan hasilnya dapat diinformasikan. Analisis data meliputi pengorganisasian data, menguraikannya ke dalam unit-unit, melakukan sintesa, menyusun ke dalam pola, memilih apa yang penting dan apa yang akan dipelajari, serta menarik kesimpulan yang dapat dikomunikasikan kepada orang lain. Penelitian ini menggunakan metode olah data dan analisa data kualitatif oleh Marguerito Lodico yang di kutip oleh Rinduan Zain dalam Modul Ajar Metopen dengan menggunakan beberapa tahapan yaitu: *Transcribing, Coding, Grouping, Comparing and Contrasting*, dan *Interpreting.*<sup>31</sup> Adapun langkah-langkah untuk menganalisis data yaitu:

- a. *Transcribing*, pengolahan data yang dilakukan dengan cara mengetik data secara apa adanya berdasarkan data yang diperoleh dari hasil penelitian dilapangan. Data yang diketik ini berupa jawaban dan pertanyaan yang dilakukan oleh peneliti dan subjek penelitian. Dalam

---

<sup>30</sup> Sari sasi gendro, Buku Metode Kualitatif dan Kuantitatif.

<sup>31</sup> Zain, "Olah Data Kualitatif". <https://elearning.ncie.or.id>

penelitian ini, peneliti mengumpulkan data wawancara yang berisi tanya jawab dari beberapa subyek penelitian diantaranya Kepala Kankemenag Bantul, Kepala Subbagian TU, Subbagian Pelayanan Kepegawaian, dan Pegawai PTSP (Pelayanan Terpadu Satu Pintu), serta 6 Kepala Seksi di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bantul.

- b. *Coding*, yaitu tahapan yang dilakukan setelah melakukan transcript dengan cara menguraikan data yang diperoleh. Dalam hal ini, menguraikan data berupa proses mengidentifikasi perbedaan data yang menggambarkan variabel tertentu dengan memberikan label atau tema yang berkaitan dengan penelitian.
- c. *Grouping*, adalah tahap mengelompokkan atau mengklasifikasikan data hasil wawancara dan observasi lapangan untuk disamakan antara label yang satu dengan label yang lainnya, sehingga memudahkan analisis data.
- d. *Comparing and Contrasting*, tahap di mana prosedur dalam analisis data setelah data dikelompokkan berdasarkan tema, kemudian peneliti menafsirkan jawaban dari setiap narasumber. Pada tahap ini, peneliti memasukkan pendapat dari data yang diperoleh melalui wawancara dan memaparkan persamaan serta perbedaannya. Setelah memaparkan persamaan dan perbedaan dari narasumber, peneliti kemudian membandingkan antara kondisi di lapangan dengan kajian teoritis.

- e. *Interpreting*, yaitu proses penafsiran data dengan cara mencari persamaan dan peredaan dari data untuk ditarik kesimpulan berdasarkan kerangka berfikir yang telah ditentukan. Proses ini membantu peneliti untuk memberikan maksud terhadap fenomena yang diamati dan menyusun naratif untuk mendukung pemahaman yang lebih baik terhadap konteks penelitian.

Berdasarkan pemaparan mengenai teknik analisis data di atas, penulis dalam penelitian ini menggunakan beberapa tahapan dalam teknik analisis data. Tahap *transcribing*, pada tahap ini peneliti menarasikan hasil wawancara dari informan ke dalam bentuk tulisan sesuai dengan hasil wawancara. Tahap ini dilakukan agar pembaca memperoleh informasi secara orisinal dari hasil transkripsi ini. Tahap *coding*, pada tahap ini peneliti memberikan label pada setiap respons dari informan dengan mempertimbangkan beberapa variabel yang diteliti. Tahap *grouping*, pada tahap ini peneliti mengelompokkan data hasil observasi, dokumentasi, dan wawancara berdasarkan label yang telah diberikan pada tahap sebelumnya. Tahap *comparing and contrasting*, pada tahap ini peneliti menjelaskan persamaan dan perbedaan dari semua respons informan terhadap masing-masing data yang telah diberi label. Tahap terakhir yaitu *interpreting* maksudnya pada tahap ini membantu peneliti untuk memberikan maksud terhadap fenomena yang diamati dan menyusun naratif untuk mendukung pemahaman yang lebih baik terhadap konteks penelitian.

## 6. Teknik Keabsahan Data

Sugiyono menjelaskan dalam bukunya bahwa keabsahan data digunakan untuk mengetahui apakah penelitian yang dilakukan benar-benar penelitian ilmiah sekaligus untuk menguji data yang diperoleh.<sup>32</sup> Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan teknik triangulasi sumber untuk menjamin keabsahan dan kredibilitas terhadap hasil penelitian yang telah dilakukan. Triangulasi sumber, yaitu teknik memverifikasi keabsahan data yang diperoleh dengan cara membandingkannya dengan sumber lain. Kemudian, data tersebut dianalisis secara mendalam untuk diambil kesimpulan. Dalam hal ini, peneliti menggunakan teknik triangulasi sumber dengan cara membandingkan informasi yang didapatkan dari beberapa narasumber satu dengan narasumber yang lain. Sehingga, dapat diketahui sudut pandang yang berbeda dari masing-masing sumber di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bantul.

### **G. Sistematika Pembahasan**

Sistematika pembahasan dalam penelitian ini disusun sebagai gambaran umum terkait urutan pembahasan yang terarah dan terstruktur, sehingga peneliti menyusun sistematika pembahasan dalam penelitian ini menjadi empat bab, antara lain:

---

<sup>32</sup> Sugiyono, "Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D". (Bandung: Alfabeta,2020) Hal. 304-306.



## **BAB I PENDAHULUAN**

Bagian ini membahas mengenai permasalahan yang diteliti. Bab ini terdiri dari tujuh sub bab meliputi: latar belakang, rumusan masalah, tujuan dan kegunaan, kajian pustaka, kerangka teori, metode penelitian, dan sistematika pembahasan. Pertama, latar belakang akan membahas tentang urgensi, relevansi, atau permasalahan yang akan dipecahkan dalam penelitian. Kedua, rumusan masalah mencakup pertanyaan yang berupa identifikasi kebutuhan atau ketidakjelasan dalam pengetahuan penelitian yang ada. Ketiga, tujuan dan kegunaan Penelitian membahas tujuan dan manfaat secara khusus tentang penelitian yang akan dilaksanakan. Keempat, telaah pustaka membantu meletakkan dasar penelitian baru dengan memahami konteks dan kontribusi potensial terhadap pengetahuan yang sudah ada. Kelima, kerangka teori berisi mengenai beberapa teori yang akan digunakan peneliti dalam melakukan penelitian. Keenam, metode penelitian berisi metode analisis yang digunakan peneliti dalam penelitian yang berisi jenis penelitian, tempat dan waktu penelitian, subyek penelitian, teknik pengumpulan data, teknik analisis data, dan teknik keabsahan data. Ketujuh, sistematika pembahasan yang berisi mengenai uraian singkat pembahasan dari setiap bab dan sub bab agar mudah dipahami.

## **BAB II GAMBARAN UMUM**

Bab ini menjelaskan tentang gambaran umum mengenai profil Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bantul berdasarkan temuan di lapangan yang berisi sejarah berdirinya Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bantul, Letak

Geografis, sejarah, visi dan misi, program, struktur organisasi, data para pegawai, dan sarana prasarana yang ada di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bantul.

### **BAB III HASIL DAN PEMBAHASAN**

Bab ini mencakup pembahasan dari hasil penelitian di lapangan, dalam hal ini menjawab dari rumusan masalah yang telah ditetapkan, yaitu: Bagaimana implementasi manajemen strategi di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bantul dalam konteks pelayanan publik, Apa hambatan atau tantangan yang dihadapi dalam pelaksanaan manajemen strategi untuk pelayanan publik di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bantul, Bagaimana dampak dari kinerja manajemen strategi terhadap pelayanan publik di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bantul.

### **BAB IV PENUTUP**

Bab ini berisi kesimpulan dari hasil penelitian, saran dari peneliti sebagai sumbangan pemikiran baru berdasarkan teori dan hasil penelitian dan dilengkapi dengan daftar pustaka.

## **BAB IV**

### **PENUTUP**

#### **A. Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti, maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

*Pertama*, mayoritas pegawai kantor Kementerian Agama Kabupaten Bantul telah menjalankan tugas, pokok dan fungsinya sebagai Aparatur Sipil Negara (ASN) sesuai dengan Undang-undang Nomor 25 tahun 2009. Hal ini berdasarkan dengan Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bantul. Sasaran Kinerja Pegawai 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.

*Kedua*, manajemen strategi kantor kementerian agama kabupaten bantul dalam meningkatkan kinerja pegawai pelayanan publik sesuai dengan teori David & David meliputi: Perencanaan, Implementasi, dan Evaluasi. Perencanaan strategi untuk meningkatkan kinerja pegawai di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bantul yang pertama melalui Anjab dan ABK. dan yang kedua melalui peningkatan kompetensi pegawai. Selain itu, kedisiplinan kerja harus diterapkan, dan pimpinan harus memotivasi pegawai untuk terus meningkatkan kinerja. Implementasi strategi dalam meningkatkan kinerja pegawai Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bantul, yaitu setiap

pegawai diikutsertakan dalam berbagai kegiatan yang bertujuan untuk meningkatkan kemampuan pegawai seperti pelatihan, diklat, dan lain-lain. Pemberaian motivasi yang dilakukan oleh pimpinan kepada pegawai bertujuan untuk meningkatkan kinerja mereka dalam berkerja. Penghargaan yang diberikan oleh pimpinan dapat berupa pengahargaan atau tunjangan. Evaluasi strategi untuk meningkatkan kinerja pegawai di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bantul dengan penerapan kedisiplinan, pelatihan, bimtek, dan pemberian penghargaan bagi pegawai yang berprestasi dan hukuman bagi pegawai yang melanggar. Selain itu, dengan diadakannya rapat evaluasi para pemimpin mengenai program kerja yang sudah memenuhi atau belum memenuhi SKP.

## **B. Saran**

Berdasarkan hasil penelitian ini peneliti bermaksud memberikan saran dan juga masukan untuk bisa dijadikan sebagai salah satu bahan evaluasi atau bahan pertimbangan bagi beberapa pihak, yaitu:

1. Kepada Kepala Kementerian Agama Kabupaten Bantul. Sebagai pengawas, pemimpin harus lebih memperhatikan pegawai mereka untuk meningkatkan disiplin. Sanksi atau teguran dari pimpinan sangat diperlukan jika pegawai menyalahi aturan saat menjalankan tugasnya. Sanksi digunakan oleh pimpinan sebagai kontrol dan bukan sebagai hukuman. Oleh karena itu, dapat tercipta suasana kerja yang menyenangkan dan tingkat disiplin yang tinggi.
2. Kepada Pegawai Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bantul.

Diharapkan untuk meningkatkan partisipasi mereka dalam pendidikan sehingga mereka memahami tugas dan tanggung jawab mereka sesuai dengan petunjuk. Selain itu, setiap pemimpin menggunakan pendekatan yang berbeda untuk mengawasi karyawannya. Setiap arahan pemimpin memiliki tujuan khusus, kembali lagi tentang bagaimana kedua pihak melaksanakan tugas mereka.

3. Kepada peneliti selanjutnya, diharapkan untuk dapat melakukan penelitian manajemen strategi kepala kantor dalam meningkatkan kinerja pegawai dengan menggunakan teori lain sehingga mendapatkan hasil yang lebih komprehensif mengenai manajemen strategi yang digunakan kepala kantor dalam meningkatkan kinerja pegawainya.

### **C. Penutup**

Peneliti berharap adanya penelitian tentang Manajemen Strategi Kepala Kantor dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Pelayanan Publik di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bantul ini bisa memberikan manfaat dan gambaran bagi kementerian agama tentang bagaimana meningkatkan kualitas kinerja pegawai pelayanan yang ada. Peneliti juga memohon maaf atas kesalahan kata dan penulisan serta terbatasnya kemampuan yang peneliti miliki dalam menyusun skripsi ini.

## DAFTAR PUSTAKA

- Ardiansyah, Yusuf, And Lisa Harry Sulistiyowati. “Pengaruh Kompetensi dan Kecerdasan Emosional terhadap Kinerja Pegawai.” *Jurnal Inspirasi Bisnis dan Manajemen* 2, No. 1 (2018): 91.
- Arianie, Ganesstri Padma, and Nia Budi Puspitasari. “Perencanaan Manajemen Proyek dalam Meningkatkan Efisiensi dan Efektifitas Sumber Daya Perusahaan (Studi Kasus : Qiscus Pte Ltd).” *J@Ti Undip : Jurnal Teknik Industri* 12, No. 3 (2017): 189. <https://doi.org/10.14710/jati.12.3.189-196>.
- Crystallography, X-Ray Diffraction. *Buku Ajar Kepemimpinan Strategis*, 2016.
- Dalam, Kinerja, Organisasi Sektor, and Marita Ahdiyana. “Memperkuat Manajemen Strategis dengan Pengukuran Kinerja dalam Organisasi Badan Hukum Publik.” *Manajemen Dewantara* 5, No. 1 (2021): 34–47. <https://doi.org/10.26460/md.v5i1.9491>.
- “Dokumen\_Buku\_37yd7. Penelitian Kualitatif Pekerjaan Sosial, Pdf,” N.D.
- Fadhli, Muhammad. “Implementasi Manajemen Strategik dalam Lembaga Pendidikan.” *Continuous Education: Journal of Science And Research* 1, No. 1 (2020): 11–23. <https://doi.org/10.51178/ce.v1i1.7>.
- Giroth, Christinia, Johny Hanny Posumah, and Deysi Livi Tampongangoy. “Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan di Kantor Kawangkoan Utara Kabupaten Minahasa.” *Journal of Chemical Information and Modeling* 53, No. 9 (2013): 1689–99.

H.Aditya, Utami Rifqi, Hamidah Nayati, and Ika Ruhana. “Pengaruh Motivasi dan Pelatihan terhadap Kinerja (Studi pada Karyawan PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Area Malang).” *Jurnal Administrasi Bisnis SI Universitas Brawijaya* 22, No. 1 (2015): 85894.

Handayani, Asih, and Aris Eddy Sarwono. *Buku Ajar Manajemen Strategis*. UNISRI Press, 2021.

Hefniy, Hefniy, And Refi Najma Fairus. “Manajemen Strategi dalam Meningkatkan Mutu Pelayanan Kepegawaian.” *Al-Tanzim : Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 3, No. 1 (2019): 169–97. <https://doi.org/10.33650/Al-Tanzim.V3i1.517>.

Izzakyya, Nisa. “Strategi Kepemimpinan dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai di Kantor Kementerian Agama Kab. Grobongan.” *Tesis*, 2019.

Kuliah, Mata, Manajemen Koperasi, dan Pengembangan, and Kata Pengantar. “Fakultas Ekonomi dan Bisnis Program Studi Manajemen Universitas Riau 2020/2021,” 2021, 9–11.

Kurniawan, Herry. “Literature Review: Analisis Kinerja Pegawai melalui Komitmen Organisasi Kompensasi dan Motivasi.” *Jemsi Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi* 3, No. 4 (2022): 426–41. <https://dinastirev.org/jemsi/article/view/966>.

“Mukhammad Asnadush Shofa 16490054\_Bab-Ii\_Sampai\_Sebelum-Bab-Terakhir.Pdf,” N.D.

Rahayu, Diah. *Manajemen Pelayanan Publik pada Kantor Urusan Agama Kecamatan Padang Cermin Kabupaten Pesawaran. Skripsi Fdik*, 2017.

Sari Sasi Gendro, Dea Aulya. *Buku Metode Penelitian Kualitatif & Kuantitatif. LPPM Ust Jogja*, 2022.

Sellang, Kamaruddin, Jamaluddin Ahmad, and Ahmad Mustanir. "Strategi dalam Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik," No. August (2019): 1–168. [https://Play.Google.Com/Store/Books/Details/Kamaruddin\\_Sellang\\_S\\_Sos\\_M\\_Ap\\_Strategi\\_Dalam\\_Peningkatan](https://Play.Google.Com/Store/Books/Details/Kamaruddin_Sellang_S_Sos_M_Ap_Strategi_Dalam_Peningkatan).

"Strategi Kepala Kementerian Agama dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai di Kantor Kementerian Agama Sleman, Sripsi.Pdf," N.D.

Suganda, Bahrumi. "Peran Pemimpin dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan (Studi pada PT. BPRS Aman Syariah Sekampung)," 2018, 1–63. [https://Repository.Metrouniv.Ac.Id/Id/Eprint/3573/1/Skripsi Bahrumi Suganda.Pdf](https://Repository.Metrouniv.Ac.Id/Id/Eprint/3573/1/Skripsi_Bahrumi_Suganda.Pdf).

Suhartoyo, Suhartoyo. "Implementasi Fungsi Pelayanan Publik dalam Pelayanan Terpadu Satu Pintu (PTSP)." *Administrative Law And Governance Journal* 2, No. 1 (2019): 143–54. <https://Doi.Org/10.14710/Alj.V2i1.143-154>.

Syahputra, Mohammad Edi, Syaiful Bahri, And Muis Fauzi Rambe. "Pengaruh Kepemimpinan, Disiplin dan Motivasi terhadap Kinerja Pegawai Dinas Tarukim Labura." *Pamator Journal* 13, No. 1 (2020): 110–17. <https://Doi.Org/10.21107/Pamator.V13i1.7017>.



- Yanti, Ros. “Manajemen Strategi dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai pada Kantor Kementerian Agama Kota Parepare,” 2020, 17–22.
- Mahsyar, A. (2011). Masalah Pelayanan Publik di Indonesia dalam Perspektif Administrasi Publik. *Otoritas : Jurnal Ilmu Pemerintahan*, 1(2), 81–90.  
<https://doi.org/10.26618/Ojip.V1i2.22>
- Fathony, R., Muradi, M., & Sagita, N. I. (2021). Pemanfaatan Teknologi Informasi dalam Penyelenggaraan Pelayanan Publik di Lingkungan Pemerintah Kota Bandung. *Jurnal Agregasi : Aksi Reformasi Government dalam Demokrasi*, 9(2), 1–12. <https://doi.org/10.34010/Agregasi.V9i2.5581>
- Aswin, A. (2015). Studi Tentang Strategi Pelayanan Publik pada Kantor UPTD Dinas Pendapatan Daerah Provinsi Kalimantan Timur di Samarinda. *Jurnal Magister Ilmu Administrasi Negara*, 1–13.