

**STRATEGI KEPEMIMPINAN DALAM MENINGKATKAN  
KINERJA PEGAWAI DI KEMENTERIAN AGAMA KOTA  
MALANG**

**TESIS**

**Diajukan Kepada Sekolah Pascasarjana  
Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang  
Untuk memenuhi salah satu persyaratan dalam menyelesaikan  
Program Magister Manajemen Pendidikan Islam**

**Pembimbing**

**Dr. H. Syamsul Hady, M.Ag**

**Dr. H. Ahmad Barizi, MA**

**Oleh**

**ABDUL AZIZ AL - BARQY**

**13710037**

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM**

**PASCASARJANA**

**UNIVERSITAS ISLAM NEGERI**

**MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG**

**2015**

**LEMBAR PERSETUJUAN**

Nama : Abdul Aziz Al - Barqy  
NIM : 13710037  
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam  
Judul Tesis : **Strategi Kepemimpinan Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Di Kantor Kementerian Agama Kota Malang.**  
ini telah diperiksa dan Dilakukan perbaikan seperlunya.  
Tesis dengan judul sebagaimana di atas telah disetujui.

Malang, 26 Agustus 2015

Pembimbing I

**Dr. H. Syamsul Hady, M.Ag**

NIP. 196608251994031002

Pembimbing II

**Dr. H. Ahmad Barizi, MA**

NIP. 197312121998041001

Mengetahui

Ketua Program Magister Manajemen Pendidikan Islam

**Prof. Dr. H. Baharuddin, M.Pd.I**

NIP. 195612311983031032

## LEMBAR PENGESAHAN

Tesis dengan judul **Strategi Kepemimpinan Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai di Kementerian Agama Kota Malang.** ini telah diuji dan dipertahankan di depan sidang dewan penguji pada tanggal 15 Oktober 2016

Dewan Penguji

Tanda Tangan

**Ketua Penguji,**  
**Dr. H. Munirul Abidin, M. Ag**  
**NIP. 197204202002121003**

\_\_\_\_\_

**Penguji Utama,**  
**Dr. H. M. Zainuddin, M.A**  
**NIP. 197501052005011003**

\_\_\_\_\_

**Anggota,**  
**Dr. H. Syamsul Hady, M. Ag**  
**NIP. 196608251994031002**

\_\_\_\_\_

**Anggota,**  
**Dr. H. Ahmad Barizi, M. A**  
**NIP. 197312121998031001**

\_\_\_\_\_

Mengesahkan,  
Direktur Pascasarjana  
Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim  
Malang

**Prof. Dr. H. Baharuddin, M.Pd.I**  
**NIP. 195612311983031032**

**LEMBAR PERNYATAAN ORISINALITAS PENELITIAN**

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Abdul Aziz Al Barqy  
NIM : 13710037  
Program Studi : Magister Manajemen Pendidikan Islam (MPI)  
Judul Penelitian : **Strategi Kepemimpinan Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai di Kementerian Agama Kota Malang**

Menyatakan dengan sebenarnya bahwa hasil penelitian saya ini tidak terdapat unsur-unsur penjiplakan karya penelitian atau karya ilmiah yang pernah dilakukan atau dibuat orang lain kecuali secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebutkan dalam sumber kutipan dan daftar rujukan.

Apabila di kemudian hari ternyata hasil penelitian ini terbukti terdapat unsur-unsur penjiplakan dan ada klaim dari pihak lain, maka saya bersedia untuk diproses sesuai peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya dan tanpa paksaan dari siapapun.

Malang, 15 Oktober 2015  
Hormat Kami

Abdul Aziz Al Barqy

## Motto

إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا، وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ ... (النساء: ٥٨)

*“Sungguh, Allah memerintahkanmu (untuk) menyampaikan amanat kepada ahlinya (yang berhak menerimanya), dan apabila kamu menetapkan hukum di antara manusia, hendaklah kamu menetapkannya dengan adil... ”*

**“(QS. AnNisa’: 58)**

كُلُّكُمْ رَأٍءٍ وَكُلُّ رَأٍءٍ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ (رواه البخاري)

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

**(HR. Bukhori)**

## *Persembahan*

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

*Dengan Mengucap Syukur Alhamdulillah, Karya ini saya persembahkan untuk Kedua Orangtuaku terkasih dan tercinta yang telah bersusah payah membesarkan, memotivasi, mendidik dan mengayomi kehidupanku serta selalu mengiringi perjuanganku ini dengan doa dan restunya dan atas semua pengorbanan dan kesabaran mengantar saya sampai kini. Tak pernah cukup saya membalas cinta ayah bunda pada saya, terima kasih ayah terima kasih ibu.....*

*Selanjutnya, ku persembahkan juga untuk saudariku Ikhlima Fithri Al Haibah beserta Suaminya Rony Wijanarko yang telah banyak berkorban selama proses studi ini.....*

*Sahabat-sahabat seperjuangan di kelas MPI B angkatan 2013 yang tidak bisa disebut satu persatu, terima kasih banyak telah memberikan motivasi dan semangat dalam mengerjakan tesis ini semoga kita semua sukses. Amin.....*

*Kemudian untuk guru-guruku, teman, sahabat, serta sanak famili yang telah banyak memberikan dukungan dan doanya.....*

*Loyalitas buat almamaterku tercinta Universitas Islam Negeri (UIN)*

*Maulana Malik Ibrahim Malang.....*

## ABSTRAK

Al Barqy, Abdul Aziz. 2015. *Strategi Kepemimpinan Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Di Kementerian Agama Kota Malang*. Tesis, Program Studi Manajemen Pendidikan Islam Program Pascasarjana Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang.  
Pembimbing: (I) Dr. H. Syamsul Hady, M.Ag (II) Dr. H. Ahmad Barizi M.A

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

Sumber daya manusia (SDM) yang handal dan berkualitas memegang peranan yang utama dalam proses peningkatan kinerja dengan salah satu contoh yang terapkan pada perbaikan produktivitas kerja. Beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai adalah strategi pemimpin merubah mainset MSDM dan pemimpin harus menciptakan lingkungan kerja yang baik dan pemberian motivasi yang tepat. Lingkungan kerja yang dimaksud, seperti tersedianya perlengkapan dan fasilitas yang memadai, suasana kerja yang menyenangkan akan dapat memberikan kinerja yang efektif dan efisien. Peran pemimpin dalam meningkatkan kinerja pegawai ini tidak lepas dari strategi Kepemimpinan lembaga ini serta salah satu kunci sukses bagi keberhasilan seluruh organisasi.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis hal-hal sebagai berikut: (1) strategi Kepemimpinan kepala Kementerian Agama dalam meningkatkan kinerja pegawai di Kantor Kementerian Agama Kota Malang, (2) Peran kepala Kementerian Agama dalam mengelola sumber daya manusia di Kantor Kementerian Agama Kota Malang, (3) Untuk mengetahui dan menganalisis kendala dan solusi atau keberhasilannya kepala Kementerian Agama dalam meningkatkan kinerja pegawai di Kantor Kementerian Agama Kota Malang.

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kualitatif dengan jenis fenomenologic naturalistic. Data di kumpulkan melalui metode: wawancara, observasi dan dokumentasi. Tehnik analisis datanya dengan tiga jalur yaitu, penyajian data, reduksi data dan penarikan kesimpulan.

Penelitian ini menemukan bahwa Strategi Kepemimpinan dapat meningkatkan Kinerja Pegawai di Kantor Kementerian Agama Kota Malang, hal ini ditunjukkan dengan adanya pegawai selalu disiplin, tepat waktu dalam bekerja, aturan – aturan dari pemimpin sangat tegas, di sisi lain bisa dikatakan pemimpin mempunyai sifat yang lemah lembut, santun terhadap pegawainya, mengayomi, mengakrabi terhadap bawahan, tidak pilih kasih semua jabatan di anggap sama, sering menyapa dan rasa kebersamaan menjadi menyatu di lingkungan Kementerian Agama Kota Malang.

Saran yang disampaikan peneliti bersifat konstruktif yaitu untuk mencapai hasil yang maksimal pendekatan personal harus lebih ditingkatkan. Tanpa membedakan pegawai/karyawan yang satu dengan yang lain sehingga tanpa membuat itu menjadi sebuah konflik atau kecemburuan yang dirasakan oleh masing-masing pegawai.

## **ABSTRACT**

Al Barqy, Abdul Aziz. 2015. Leadership Strategy in Improving Employee Performance At the Religious Ministry of Malang. Thesis, Study Program of Islamic Education Management of Post-Graduate, State Islamic University (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang.

Advisors: (I) Dr. H. Syamsul Hady, M.Ag (II) Dr. H. Ahmad Barizi M.A

**Keywords:** Leadership Strategy, Human Resource Management, Employee Performance.

Reliable and qualified Human resources (HR) has major role in the process of improving performance by one of the examples which are applied to the improvement of job productivity. The performance of employees in performing their duties is very influenced by external and internal factors. Among the external factors is the organization's work climate. Because of conducive working conditions will help to improve employee morale which ultimately will affect the results of the employee's performance. The role of the leader in improving the performance of employees is one of the keys to success of an organization.

This study aimed to describe how the implementation of a leader's role in improving employee performance as a motivator and to describe the constraints faced by leaders in improving employee performance. Existing employees of Malang Religion ministry also carried out the tasks of providing good service to the society whose implementation required the motivation of leaders for the implementation. In improving the performance of employees was needed in Leadership role in the organization, so that with so employees will be increasingly capable and easy to carry out their duties as the goal of the organization that will be achieved effectively and efficiently.

The method used qualitative research type with fenomenologic naturalistic approach. Data collection were through: interviews, observation and documentation. Technical analysis of the data were with three channels, namely, the presentation of data, data reduction and conclusion. The conclusions of this study were: leadership strategy in improving the performance of employees in these institutions, were: a). about discipline of on time working b). Providing the exemplary to all employees. c). Creating a conducive working atmosphere of full of kinship among employees d). Improving the welfare or salary employee e). Motivating employees through coaching, training, workshops, seminars, f). Increasing the ability to include technical training, such as computer training, promotion, retirement, public relations, secretary, etc. g). Modeling: When send an employee to discipline, then they wanted to implement and improved the performance of a more effective and efficient.

Suggestions presented by constructive researcher was to increase employee understanding of the duties and responsibilities of directing the work that was needed on a regular to employees duties related.

## ملخص

البرقي، عبد العزيز. ٢٠١٥. استراتيجية القيادة في ترقية أداء الموظفين في وزارة الدينية مالانج. أطروحة، برنامج دراسة إدارة التربية الإسلامية، الدراسات العليا جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية مالانج.

المشرف: (١) الدكتور الحاج شمس الهادي الماجستير، (٢) الدكتور الحاج أحمد بارزي الماجستير  
الكلمات الأساسية: استراتيجية القيادة، إدارة الوارد البشرية، أداء الموظف

الوارد البشرية الجيد والمؤهل يملك دورا فاضلا في ترقية الأداء منها بتطبيق في صلاحية إنتاجية العمل. أداء الموظف في تنفيذ وظيفته يؤثر بالعوامل الخارجية والعوامل الداخلية. من العوامل الخارجية إقليم عمل المنظمة. لأن حالة العمل الموازية تساعد على تحسين معنويات الموظفين وتؤثر في نهاية المطاف على نتائج أداء الموظف. دور القائد في ترقية أداء الموظفين هي واحدة من مفاتيح النجاح لنجاح المنظمة بأكملها.

الهدف من هذا البحث لوصف كيف تنفيذ دور القائد في ترقية أداء الموظف كالشقيق ولوصف العراقيل يواجهها القائد في ترقية أداء الموظف. الموظف في بيئة وزارة الدينية مالانج يحمل الوظائف تقديم خدمة جيدة للمجتمع وتنفيذه يتطلب وجود الدافع من القائد لمنفذه. لترقية أداء الموظف يحتاج دور القائد والدربين في المنظمة، حتى يستطيع الموظف ويسهل في تنفيذ وظائفه ويتم الهدف من المنظمة يحصل فعالة وكفاءة.

الطريقة المستخدمة هي النوعي بالمدخل المظاهر الطبيعية. جمع البيانات من خلال: المقابلات والملاحظة والتوثيق. أسلوب تحليل للبيانات بثلاث قنوات، وهي عرض البيانات، والحد من البيانات والاستنتاج.

استنتاجات هذا البحث هي: استراتيجية القيادة في ترقية أداء الموظفين في هذه المؤسسات مايلي: (أ) حول انضباط ساعات العمل ينبغي أن تكون في الوقت المحدد، (ب) تقدم مثلا لجميع الموظفين، (ج) خلق مناخ عمل يفضي الكامل القرابة بين الموظفين، (د) ترقية رفاهية أو راتب الموظف، (هـ) تحفيز الموظفين من خلال التدريب، والتدريب، وورش العمل، والندوات، (و) لزيادة القدرة بمشاركة التدريب التقني، مثل التدريب على استخدام الحاسوب، والترويج، والتقاعد، والعلاقات العامة، سكرتير، الخ، (ز) النمذجة: عندما نرسل موظف للانضباط، ثم انهم يريدون تنفيذ وترقية أداء أكثر فعالية وكفاءة.

الاقتراحات المقدمة من الباحث وبناءة في زيادة فهم الموظف لواجبات ومسؤوليات توجيه العمل اللازم على أساس منتظم للموظفين بشأن الواجبات.



## KATA PENGANTAR

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

(*Bismillāhirrahmānirrahîm*)

*Alhamdulillahirabbil Alamîn*, Puji syukur kehadiran Allāh *Subhānahu Wata`Ālâ*. atas segala karuniaNya, Tesis yang berjudul “**Strategi Kepemimpinan Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Di Kementerian Agama Kota Malang**” ini dapat diselesaikan.

Penulis sampaikan terima kasih dan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada pihak-pihak yang telah berjasa dalam penyelesaian tesis ini, khususnya kepada:

1. Rektor Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang, Prof.Dr. Mudjia Raharjo, M.Si. dan para Wakil Rektor, Direktur Pascasarjana Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang, Prof. Dr. H. Baharuddin, M.Pd.I. Para asisten Direktur serta ketua Program Studi Magister Manajemen Pendidikan Islam (MPI), Dr. H. Syamsul Hady, M.Ag Atas segala bimbingan, layanan dan fasilitas yang diberikan selama studi di Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang.
2. Dr. H. Syamsul Hady, M.Ag. Sebagai pembimbing I atas bimbingan dan saran serta masukan yang telah diberikan kepada penulis dalam penelitian dan penyelesaian tesis ini.
3. Dr. H. Ahmad Barizi, MA. Atas bimbingan, saran, dan motivasi yang telah diberikan kepada penulis dalam menyelesaikan tesis ini.

4. Ayahanda Drs. H. Suparlan M. MPd dan Ibunda tercinta Hj. Mujilah S.Pd yang selalu memberikan do'a dan dukungan kepada penulis, dan berusaha demi kesuksesan putranya, semoga beliau tetap Ikhlas. *Amîn ya Rabbal alamîn.*
5. Kakakku Tercinta (Ikhlima Fithri Al Haibah, SE.MM) beserta Suaminya (Rony Wijanarko, SE) yang selalu memberikan semangat dan mendoakanku dalam menjalani kehidupan ini untuk mencapai segala impianku sehingga semua terasa begitu mudah untuk diraih berkat doa dan dorongan semangat yang tiada ternilai dari kalian berdua. Bersama kalianlah kulalui hari-hari penuh kasih sayang dan kebahagiaan dalam keluarga.
6. Teman-teman S2 Magister Manajemen Pendidikan Islam (MPI) Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang atas kebersamaan serta motivasinya dalam menyelesaikan studi ini.

Meskipun dalam penulisan tesis ini penulis telah mencurahkan segala kemampuan dan pengetahuan, namun penulis menyadari sepenuhnya bahwa dalam tesis ini tak luput dari kekurangan dan kesalahan. Oleh karena itu, kritik dan saran yang konstruktif sangat diharapkan dari pembaca sekalian, yang dapat dijadikan perbaikan di masa yang akan datang. Akhir kata, semoga tesis ini dapat bermanfaat bagi penulis khususnya dan bagi pembaca pada umumnya.

Malang, 15 Oktober 2015  
Penulis

Abdul Aziz Al Barqy

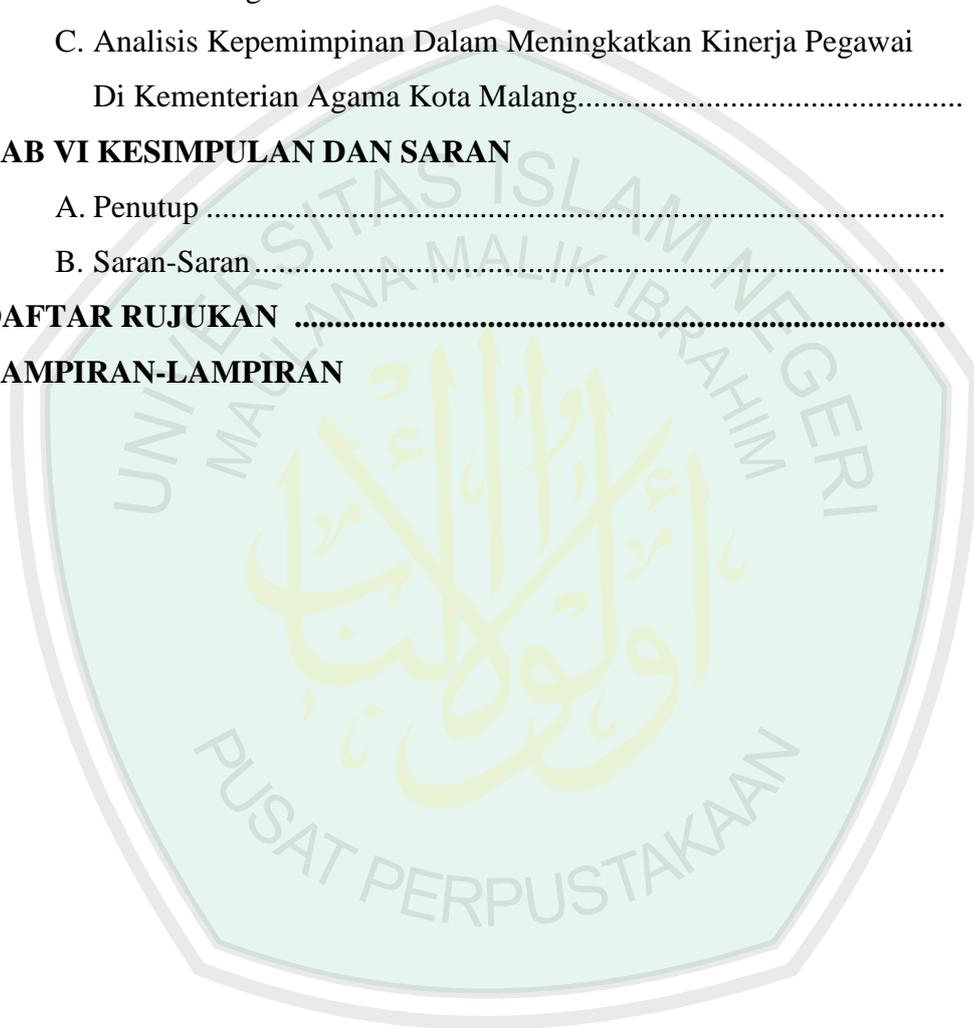
## DAFTAR ISI

<b>Halaman Sampul</b> .....	i
<b>Halaman Judul</b> .....	ii
<b>Lembar Persetujuan</b> .....	iii
<b>Lembar Pengesahan</b> .....	iv
<b>Lembar Orisinalitas Penelitian</b> .....	v
<b>Motto</b> .....	vi
<b>Persembahan</b> .....	vii
<b>Abstrak</b> .....	viii
<b>Kata Pengantar</b> .....	xv
<b>Daftar Isi</b> .....	xvii
<b>Daftar Tabel</b> .....	xxi
<b>Daftar Gambar</b> .....	xxii
<b>Pedoman Transliterasi</b> .....	xxii
<b>BAB I PENDAHULUAN</b>	
A. Konteks Penelitian .....	1
B. Fokus Penelitian.....	17
C. Tujuan Penelitian .....	18
D. Manfaat Penelitian .....	18
E. Orisinalitas Penelitian .....	19
F. Definisi Istilah.....	25
G. Sistematika Pembahasan .....	26
<b>BAB II KAJIAN PUSTAKA</b>	
A. Strategi Kepemimpinan .....	28
1. Pengertian Kepemimpinan .....	28
a. Pengertian Kepemimpinan Dalam Islam.....	28
b. Pengertian Kepemimpinan Dalam Dunia Barat .....	32
c. Prinsip-prinsip Dasar Kepemimpinan .....	33
d. Syarat-syarat Kepemimpinan .....	34
e. Gaya Kepemimpinan .....	34

2. Pengertian Strategi .....	37
a. Tahap-tahap Strategi.....	39
b. Pengendalian Strategi .....	41
3. Kepemimpinan Kementerian Agama .....	41
a. Tugas Pokok Pemimpin.....	43
b. Fungsi Pemimpin.....	43
c. Gaya Pemimpin .....	45
d. Tugas-tugas Kepemimpinan .....	47
4. Manajemen Sumber Daya Manusia .....	49
a. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia .....	49
b. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia .....	51
c. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia.....	54
B. Kinerja Pegawai .....	58
C. Kepemimpinan Dalam Prespektif Islam .....	63
D. Kerangka Berpikir.....	71
<b>BAB III METODE PENELITIAN</b>	
A. Pendekatan dan Jenis Penelitian .....	73
B. Kehadiran Peneliti .....	75
C. Lokasi Penelitian.....	76
D. Data dan Sumber Data Penelitian .....	77
E. Teknik Pengumpulan Data .....	79
F. Teknik Analisis Data .....	82
G. Pengecekan Keabsahan Data .....	84
H. Tahap-tahap Penelitian .....	88
<b>BAB IV PAPARAN DATA DAN TEMUAN PENELITIAN</b>	
A. Paparan Data Kementerian Agama Kota Malang.....	90
1. Gambaran Umum Kementerian Agama Kota Malang.....	90
a. Sejarah Singkat Kementerian Agama Kota Malang.....	90
b. Letak Geografis .....	91
c. Visi dan Misi .....	92
d. Tugas Pokok dan Fungsi Jabatan .....	97
e. Data Pegawai .....	99

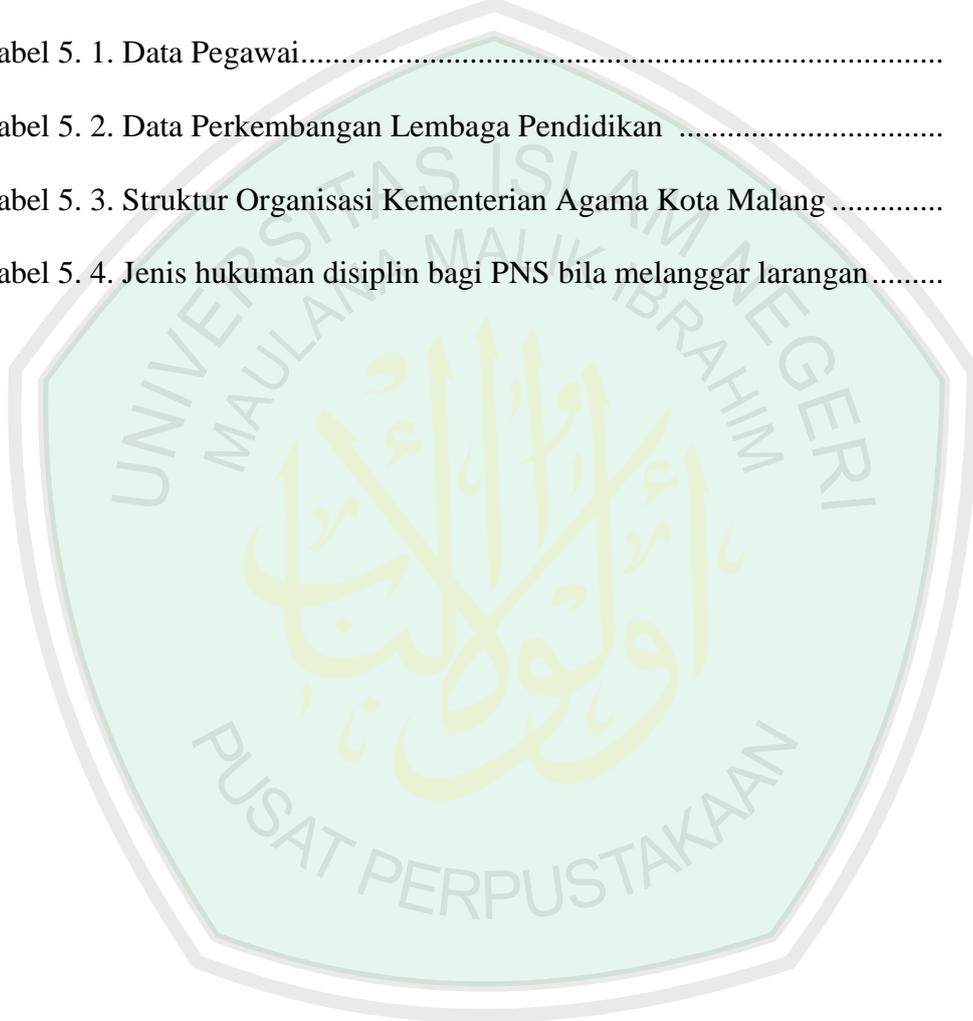
f. Struktur Organisasi Kementerian Agama.....	104
B. Paparan Data Kementerian Agama Kota Malang.....	105
1. Strategi Kepemimpinan Dalam Meningkatkan Kedisiplinan Keefektifan, Inisiatif, Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Di Kantor Kementerian Agama Kota Malang.....	105
1. Strategi Pemimpin Dalam Memotivasi Pegawainya .....	114
1.1. Komunikasi antara Pimpinan dengan Bawahan .....	115
1.2. Pengarahan dan Pemberian Bimbingan kepada Pegawai .....	115
1.3. Situasi Kerja yang telah di bentuk Pemimpin. ....	116
1.4. Pemberian Pengawasan dan Hukuman Terhadap Pegawai.....	116
1.5. Kendala yang di Hadapi oleh Pemimpin dalam Memotivasi.....	117
1.6. Pemimpin mengatasi masalah dalam Memotivasi. ....	117
1.7. Metode Motivasi yang digunakan Pemimpin.....	118
1.8. Prosedur atau Tahap-tahap Pemberian Motivasi.....	118
1.9. Pemberian Penghargaan atau Reward Kepada Pegawai.....	118
1.10 Umpan Balik Pegawai Setelah di Beri Motivasi.....	119
2. Pemimpin Dalam Mengelola dan Memotivasi MSDM.....	120
2.1. Melakukan Perencanaan SDM yang Baik. ....	120
2.2. Penarikan SDM (rekrutmen) . ....	122
2.3. Seleksi .....	124
2.4. Pelatihan dan Pengembangan. ....	126
2.3. Penilaian Prestasi Kerja .....	129
2.3. Kepuasan Kinerja Pegawai .....	132
2.3. Kesejahteraan Pegawai .....	134
2.3. Penciptaan dan Pembinaan Hubungan Kerja yang Efektif. ....	134
2.3. Peranan MSDM Dalam Pencapaian Tujuan Lembaga ....	135
3. Kendala dan Solusi dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai.....	136
3.1.Kendala .....	136

3.2.Solusi .....	138
<b>BAB V PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN</b>	
A. Strategi Kepemimpinan di Kementerian Agama Kota Malang .....	140
B. Peran Pemimpin dalam mengelola MSDM di Kementerian Agama Kota Malang.....	144
C. Analisis Kepemimpinan Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Di Kementerian Agama Kota Malang.....	146
<b>BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN</b>	
A. Penutup .....	150
B. Saran-Saran.....	152
<b>DAFTAR RUJUKAN .....</b>	<b>156</b>
<b>LAMPIRAN-LAMPIRAN</b>	



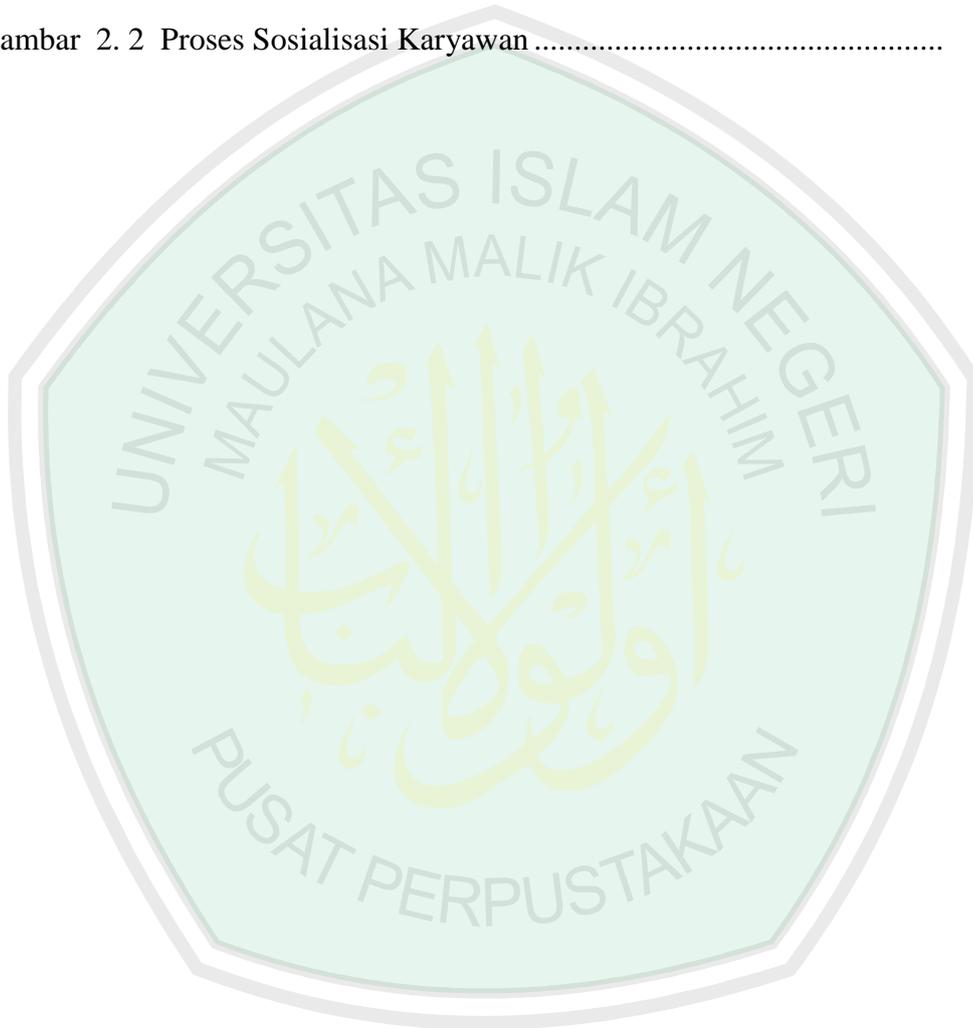
## DAFTAR TABEL

Tabel 1. 1. Orisinalitas Penelitian .....	23
Tabel 1. 2. Mulai dari Observasi sampai penelitian Tesis selesai.....	89
Tabel 5. 1. Data Pegawai.....	99
Tabel 5. 2. Data Perkembangan Lembaga Pendidikan .....	102
Tabel 5. 3. Struktur Organisasi Kementerian Agama Kota Malang .....	104
Tabel 5. 4. Jenis hukuman disiplin bagi PNS bila melanggar larangan.....	111



**DAFTAR GAMBAR**

Gambar 2. 1. Kerangka Pemikiran Pengelolaan Sumber Daya Insani .....	70
Gambar 2. 2 Proses Sosialisasi Karyawan .....	125



## DAFTAR LAMPIRAN

1. Surat Izin Survey
2. Surat Izin Penelitian
3. Draf Wawancara bersama Bapak Kepala Kementerian Agama Kota Malang
4. Draf Wawancara bersama Bapak Kasubag Tata Usaha
5. Draf Wawancara bersama Bapak Kabag Kepegawaian
6. Draf Wawancara bersama Bapak Kabag Humas
7. Draf Wawancara bersama Bapak Kasi Pendidikan Diniyah & Ponpes
8. Draf Wawancara bersama Bapak Kasi Pendidikan Madrasah (PENDMA)
9. Draf Wawancara bersama Bapak Kasi Pendidikan Agama Islam (PAI)
10. Draf Wawancara bersama Bapak Kasi Bimbingan Masyarakat Islam (BIMAS)
11. Draf Wawancara bersama Bapak Kasi Gara Haji & Umroh
12. Draf Wawancara bersama Bapak Kasi Penyelenggara Syari'ah
13. Data jumlah pegawai kantor Kementerian Agama Kota Malang
14. Bagian Haji & Umroh
15. Bagian Ponpes & Diniyah
16. Bagian Pelayanan Nikah & Rujuk
17. Bagian Zakat
18. Peta Kota Malang
19. Dokumentasi berupa Foto-foto Peneliti Kantor Kementerian Agama Kota Malang
20. Riwayat Hidup

## PEDOMAN TRANSLITERASI

Sistem transliterasi Arab-Indonesia yang dijadikan pedoman dalam penulisan ini adalah sebagai berikut:

Arab	Indonesia	Arab	Indonesia
ء	'	ض	Dl
ب	B	ط	Th
ت	T	ظ	Zh
ث	Ts	ع	'a, 'i, 'u
ج	J	غ	Gh
ح	H	ف	f
خ	Kh	ق	Q
د	D	ك	K
ذ	Dh	ل	L
ر	R	م	M
ز	Z	ن	N
س	S	ه	<u>H</u>
ش	Sy	و	W
ص	Sh	ي	y

1. Untuk menunjukkan bunyi hidup pendek menggunakan “a”, “i”, “u”
2. Untuk menunjukkan bunyi hidup panjang menggunakan ā, ī, ū.

أ = ā    اي = ī    او = ū

Contoh: *Khalīfah, al-Shāfi'ī, Abdullāh, Khulafā' al-Rosyidīn.*

3. Kata yang ditransliterasikan dan kata-kata dalam bahasa asing yang belum terserap menjadi bahasa baku Indonesia harus ***dicetak miring.***

# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Konteks Penelitian

Sumber daya manusia sangat berperan dalam menentukan kemajuan suatu negara. Walaupun negara mempunyai sumber daya alam yang sangat melimpah ruah tapi kalau tidak ditopang atau didukung dengan sumber daya manusia yang berkualitas, negara tersebut tidak akan bisa maju. Maka banyak para ahli menyatakan bahwa sumber daya manusia (SDM) merupakan faktor sentral dalam suatu organisasi atau dalam suatu lembaga. Apapun bentuk serta tujuan organisasi atau lembaga, dibuat berdasarkan berbagai visi untuk kepentingan manusia dan dalam pelaksanaan misinya dikelola dan diurus oleh manusia pula. Jadi, manusia merupakan faktor strategis dalam semua kegiatan organisasi atau lembaga. Jika di perhatikan, terdapat banyak sekali sumber daya dalam manajemen yang terlibat dalam organisasi atau lembaga pendidikan, antara lain ada yang berupa: manusia, sarana prasarana, biaya, teknologi, dan informasi. Namun demikian sumber daya yang paling penting dalam pendidikan adalah sumber daya manusia.<sup>1</sup>

Manajemen sumber daya manusia meliputi seluruh aktifitas manajer untuk menarik dan mempertahankan pekerja dan untuk menjamin bahwa mereka bekerja pada tingkat yang terbaik dan berpartisipasi untuk kesempurnaan tujuan organisasi.<sup>2</sup> Karena itu, tentunya yang paling berperan dalam manajemen sumber daya manusia ini adalah pemimpin atau dalam istilah manajemennya seorang manajer disertai dengan adanya kerjasama yang

---

<sup>1</sup> Nanang Fattah, *Landasan Manajemen Pendidikan*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya 1996), Hlm: 13

<sup>2</sup> M. Bukhori. Dkk, *Azas Azas Manajemen*, (Yogyakarta: Aditya Media, 2005), Hlm: 165

baik dengan birokrasi dan para tenaga pendidik serta para karyawan dalam lingkungan sekolah. Peran seorang manajer dalam pengembangan lembaga pendidikan sangat penting, manajer harus mempunyai keahlian yang mencukupi untuk dapat melakukan manajemen yang baik. Manajer dituntut pula untuk bisa mengelola sumber daya manusia guna tercapainya tujuan pendidikan yang dicita-citakan.

Firman Allah dalam surat al-Baqarah ayat 30:

إِنِّي جَاعِلٌ فِي الْأَرْضِ خَلِيفَةً

Artinya: *Sesungguhnya Aku Allah hendak menjadikan khalifah (pengelola) di muka bumi..<sup>3</sup>*

Menurut ayat di atas kata khalifah menunjukkan bahwa manusia itu sebagai pengelola alam ini dengan segenap kemampuannya, dengan demikian manajemen sumber daya manusia (MSDM) merupakan bidang strategis dari organisasi untuk mengelola sumber daya alam yang melimpah ini. manajemen sumber daya manusia harus di pandang sebagai perluasan dari pandangan tradisional untuk mengelola orang secara efektif dan untuk itu membutuhkan pengetahuan tentang perilaku manusia dan kemampuan mengelolanya. Oleh karena itu, SDM yang diperlukan pada saat ini adalah SDM yang sanggup menguasai teknologi dengan cepat, adaptif, dan responsif terhadap perubahan-perubahan teknologi. Dalam kondisi tersebut integritas pribadi semakin penting untuk memenangkan persaingan.<sup>4</sup>

<sup>3</sup> Departemen Agama RI, *Al-Qur'an Dan Terjemahannya*, (CV Penerbit Diponegoro, Bandung Cetakan ke 4 Thn 2004), Hal: 6

<sup>4</sup> Edy, Sutrisn. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. (Kencana Prenada Media Group:Jakarta. 2009). hlm 16

Sejak adanya proklamasi kemerdekaan Republik Indonesia pada 17 Agustus 1945 para pendiri bangsa ini telah menyadari pentingnya usaha mencerdaskan kehidupan bangsa. Pemikiran ini diperkuat dengan kenyataan pada Undang-Undang Dasar 1945 pasal 31 yang menekankan bahwa tiap warga negara berhak mendapatkan pengajaran.<sup>5</sup> Untuk itu, Pemerintah mengusahakan dan menyelenggarakan satu sistem pengajaran nasional yang diatur dengan undang-undang. Sehubungan dengan tuntutan konstitusi dimaksud, Pemerintah berketetapan untuk membentuk lembaga yang bertanggung jawab pada usaha pencerdasan kehidupan bangsa, yaitu Kementerian Pendidikan Nasional.

Dengan pengaturan manajemen sumber daya manusia secara profesional, diharapkan karyawan bekerja secara produktif. pengelolaan karyawan secara profesional ini harus dimulai sedini mungkin, sejak perekrutan karyawan, penyeleksian, pengklasifikasian, penempatan karyawan sesuai dengan kemampuan, keahlian, keterampilan, dan pengembangan kariernya. Dalam suatu lembaga, perusahaan, masalah tersebut sudah menjadi hal yang umum. tidaklah wajar jika banyak karyawan yang sebenarnya secara potensial berkemampuan tinggi tetapi tidak mampu berprestasi dalam kerja. Hal ini dimungkinkan karena kondisi psikologis dari jabatan yang tidak sesuai dengan bidangnya, atau mungkin karena lingkungan tempat kerja yang tidak membawa rasa aman dan betah bagi dirinya.<sup>6</sup>

---

<sup>5</sup> *UUD Republik Indonesia. Nomor 31 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional.* (Bandung: Citra Umbara. 2010), hlm 43

<sup>6</sup> *Op.,Cit.* Edy, Sutrisno. Hlm 17

Kompensasi penting bagi pegawai Kantor Kementerian Agama sebagai individu karena besarnya kompensasi memerlukan ukuran nilai karya mereka di antara pegawai itu sendiri, keluarga, dan masyarakat. Bila para pegawai memandang kompensasi mereka tidak memadai maka prestasi kerja, motivasi dan kinerja mereka bisa turun secara dramatis. Kinerja pegawai dalam melaksanakan tugasnya sangat dipengaruhi oleh faktor eksternal dan internal. Di antara faktor eksternalnya adalah iklim kerja organisasi. Sebab kondisi kerja yang kondusif akan membantu meningkatkan semangat kerja pegawai yang akhirnya akan mempengaruhi hasil kinerja pegawai yang bersangkutan. *Performance* pegawai selain dipengaruhi oleh tingkat kesejahteraan dan iklim kerja organisasi yang kondusif, juga dipengaruhi oleh komitmen. Sebab komitmen dipandang sebagai suatu sikap, dimana individu melibatkan dirinya dalam organisasi tertentu sekaligus mendukung tujuan-tujuan organisasi tersebut. Kompensasi, iklim kerja organisasi, dan komitmen merupakan faktor penting yang berpengaruh terhadap kinerja pegawai di kantor Kementerian Agama Kota Malang.<sup>7</sup>

Dalam pembukaan Undang-Undang Dasar (UUD) Negara Republik Indonesia Tahun 1945 dinyatakan bahwa salah satu tujuan Negara Kesatuan Republik Indonesia (NKRI) adalah mencerdaskan kehidupan bangsa. Sejalan dengan pembukaan UUD itu, batang tubuh konstitusi itu di antaranya Pasal 20, Pasal 21, Pasal 28 C ayat (1), Pasal 31, dan Pasal 32, juga mengamanatkan bahwa pemerintah mengusahakan dan menyelenggarakan satu sistem pendidikan nasional untuk meningkatkan keimanan dan ketakwaan kepada

---

<sup>7</sup> *Ob., Cit.*. Observasi

Tuhan Yang Maha Esa serta akhlak mulia dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa yang diatur dengan undang-undang. Sistem pendidikan nasional tersebut harus mampu menjamin pemerataan kesempatan pendidikan, peningkatan mutu serta relevansi dan efisiensi manajemen pendidikan untuk menghadapi tantangan sesuai dengan tuntutan perubahan kehidupan lokal, nasional, dan global. Untuk itu, perlu dilakukan pembaharuan pendidikan secara terencana, terarah, dan berkesinambungan.<sup>8</sup>

Pendidikan merupakan hak asasi setiap warga negara Indonesia dan untuk itu setiap warga negara Indonesia berhak memperoleh pendidikan yang bermutu sesuai dengan minat dan bakat yang dimilikinya tanpa memandang status sosial, status ekonomi, suku, etnis, agama, dan gender. Pemerataan akses dan peningkatan mutu pendidikan akan membuat warga negara Indonesia memiliki kecakapan hidup (*life skills*) sehingga mendorong tegaknya pembangunan manusia seutuhnya serta masyarakat madani dan modern yang dijiwai nilai-nilai Pancasila, sebagaimana diamanatkan dalam UU No 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional.

Kementerian Agama sebagai lembaga pemerintah yang bertugas sebagai pengawal moral bangsa dan menata kehidupan umat beragama dalam sistem kehidupan nasional, bertanggungjawab untuk melakukan penataan dan pembinaan secara berkesinambungan, demi terwujudnya kehidupan masyarakat yang damai, dinamis berdasarkan Pancasila. Kementerian Agama mempunyai tugas membantu pemerintah dalam menyelenggarakan sebagian tugas pemerintah di bidang keagamaan. Selain tujuan pembangunan bidang

---

<sup>8</sup> *Ibid*,.....UUD RI.

agama sebagaimana yang telah ditetapkan pada Rencana Strategik Kantor Kementerian Agama.<sup>9</sup>

Guna meningkatkan nilai tambah dari tugas dan fungsi Kementerian Agama dalam melaksanakan pembangunan bidang keagamaan dimaksud maka setiap lini harus mampu mendayagunakan seluruh aset atau kekuatan yang dimiliki untuk menangkap peluang yang ada dengan cara menggali potensi-potensi yang ada, menciptakan terobosan kegiatan strategis dan lintas sektoral dalam rangka mengembangkan dan mengambil manfaat melalui peningkatan koordinasi lintas sektoral seluruh lini aparatur Kementerian Agama harus mampu memanfaatkan peluang untuk mengisi pembangunan manusia yang berkelanjutan dan beriman.

Peranan semua pegawai Kementerian Agama Nasional sangatlah penting, karena pimpinan itu tidak sama dengan pegawai, karena seorang pimpinan tidak dapat melakukan pekerjaan sendiri. Keberhasilan organisasi sangat ditentukan oleh hasil kerja yang dilakukan orang lain (bawahan). Untuk melaksanakan tugas sebagai seorang manajer ia harus membagi-bagi tugas dan pekerjaan tersebut kepada seluruh pegawai yang ada dalam unit kerjanya sesuai hierarki. Seorang pimpinan harus mampu menciptakan suasana yang kondusif, memberikan cukup perhatian, memberikan penghargaan terhadap prestasi kerja, menjalin komunikasi yang baik dengan seluruh pegawai. Untuk menciptakan kondisi demikian, diperlukan adanya usaha-usaha untuk meningkatkan kualitas kinerja dan kepuasan kerja bagi setiap pegawai. Ini dimungkinkan bila terwujudnya peningkatan motivasi kerja pegawai secara

---

<sup>9</sup> <http://kemenagjembrana.blogspot.com/p/profil.html>. di ambil Senin 1 Desember 2014. Pukul 09.12 Wib.

optimal. Sebab bagaimanapun juga tujuan organisasi/perusahaan, salah satunya adalah untuk meningkatkan kesejahteraan dan kepuasan kerja pegawai.

Peneliti mencari lokasi penelitian di lembaga kementerian Agama Kota Malang karena kota Malang sebagai kota pendidikan, pelajar dan sangat cocok untuk di teliti dari berbagai macam aspek, di samping itu Permasalahan-permasalahan yang ada di Pemerintahan daerah khususnya pada lembaga Kantor Kementerian Agama Kota Malang dan yang menaungi lembaga-lembaga Pendidikan Islam yang di bawah naungan kementerian Agama, Bahwa permasalahan yang ada di dalam lembaga tersebut banyak sekali, bahkan sangat kompleks. misalnya: para pegawai sebagian kurang disiplin dalam hal masuk kerja kurang tepat waktu, para pegawai dalam melaksanakan kinerjanya sebagian tidak sesuai dengan bidangnya yang di mumpuni, misalnya: dalam penanganan masalah haji, umrah, bidang yang di ambil oleh pegawai tersebut bidang umum, bukan bidang syariah, kemudian dalam bidang pendidikan, yang menagani dalam urusan pendidikan bidang hukum, seharusnya bidang pendidikan pula, agar permasalahan-permasalahan bisa di tangani sesuai bidang yang di mumpuni. oleh karena itu semua tidak lepas dari Kinerja Pegawai yang ada dalam Kementerian Agama tersebut. Itu disebabkan karena sebagian para pegawai dalam bekerja kurang disiplin, masuk tidak tepat waktu dan masalah-masalah yang lainnya.

Observasi yang pernah saya lakukan, di lembaga kementerian Agama tersebut hampir sama, maka dari itu belakangan ini lembaga tersebut mengalami sedikit kemunduran, misalnya: bisa dilihat dari prestasi-prestasi yang kurang memuaskan, itu karena terjadi apakah kurangnya kompensasi,

kurangnya pegawai berkomunikasi dengan pimpinannya atau anggaran-anggaran yang ada di Kementerian Agama kurang tinggi, akibatnya kepuasan dan motivasi kinerja pegawai kurang meningkat. Oleh karena itu bisa mengakibatkan dampak yang negatif terhadap jalannya ke profesionalisme pegawai.<sup>10</sup>

Maka dari itu Kementerian Agama Kota Malang Harus menyiapkan solusi untuk menangani masalah yang ada dalam lembaga tersebut. Agar mutu serta kualitas manajemen sumberdaya Manusia bisa lebih di tingkatkan lagi. Kantor Kementerian Agama Kota Malang praktis dituntut untuk lebih meningkatkan kinerja pegawainya. Hal ini disebabkan agar dapat mengimbangi tuntutan masyarakat yang berubah begitu cepat. Untuk meningkatkan kualitas kinerja tersebut diperlukan adanya tingkat kesejahteraan yang memadai berupa kompensasi esensial yang benar dan komitmen yang didukung oleh loyalitas dan kemauan kerja yang tinggi serta iklim kerja organisasi yang kondusif. Dengan demikian Kinerja Pegawai dan komitmen bagi pegawai Kementerian Agama Kota Malang menjadi persyaratan utama jika pegawai ingin meningkatkan performance atau kinerja.

Beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai adalah strategi pemimpin merubah mainset MSDM dan pemimpin harus menciptakan lingkungan kerja yang baik dan pemberian motivasi yang tepat. Lingkungan kerja yang dimaksud, seperti tersedianya perlengkapan dan fasilitas yang memadai, suasana kerja yang menyenangkan akan dapat memberikan kinerja yang efektif dan efisien. Motivasi terdiri dari 2 unsur, yaitu unsur luar dan

---

<sup>10</sup> Observasi di Kementerian Agama Kota Malang .tanggal 24 November 2014.

unsur dalam. Unsur dalam adalah perubahan yang terjadi pada diri seseorang, misalnya kemauan, dan kemampuan yang dimiliki seseorang didalam melakukan tugas. Unsur luar adalah lingkungan dimana dia melakukan aktivitasnya. Motivasi bermanfaat bagi organisasi, karena motivasi itu berfungsi sebagai penggerak, pengarah, dan pendorong terjadinya perbuatan. Dengan demikian, motivasi dan lingkungan kerja dapat diartikan sebagai keadaan dimana usaha dan kemauan keras seseorang diarahkan kepada pencapaian hasil tertentu. Jadi, motivasi dan lingkungan kerja mempersoalkan bagaimana caranya mendorong kinerja bawahan agar mau bekerja keras dengan memberikan semua kemampuannya untuk mewujudkan tujuan organisasi.<sup>11</sup>

Pemberian motivasi yang tepat akan mendorong pegawai untuk bekerja lebih berprestasi dan bergairah yang nantinya akan menguntungkan bagi organisasi atau instansi sehingga dapat menjalankan rencananya dengan lebih baik, dengan demikian organisasi atau instansi akan mampu bersaing dengan organisasi lain yang sejenis. Dampak positif dari motivasi yang tepat akan meningkatkan kinerja pegawai yang nantinya akan memberikan hasil atau apresiasi yang memuaskan. Sebaliknya motivasi kurang tepat atau kurang menyenangkan, misalnya ketidakpuasan atas insentif atau suasana kerja yang kurang memadai akan menyebabkan pegawai kurang berprestasi dalam menjalankan pekerjaannya, sehingga akan mengakibatkan turunnya kinerja.

Di samping itu, untuk meningkatkan kualitas kinerja tersebut diperlukan adanya tingkat kesejahteraan yang memadai berupa kompensasi esensial yang

---

<sup>11</sup> Malayu S.P. Hasibuan. *Organisasi dan Motivasi, Dasar Peningkatan Produktivitas*. (Jakarta:Penerbit Bumi Aksara. 1999), hlm 86

benar dan komitmen yang didukung oleh loyalitas dan kemauan kerja yang tinggi serta iklim kerja organisasi yang kondusif. Dengan demikian kompensasi, iklim kerja organisasi dan komitmen bagi pegawai Kementerian Agama Kota Malang menjadi persyaratan utama jika pegawai ingin meningkatkan performance atau kinerja. Kompensasi penting bagi pegawai Kementerian agama Kota Malang sebagai individu karena besarnya kompensasi memerlukan ukuran nilai karya mereka di antara pegawai itu sendiri, keluarga, dan masyarakat. Bila para pegawai memandang kompensasi mereka tidak memadai maka prestasi kerja, motivasi dan kinerja mereka bisa turun secara dramatis.

Kinerja pegawai dalam melaksanakan tugasnya sangat dipengaruhi oleh faktor eksternal dan internal. Di antara faktor eksternalnya adalah iklim kerja organisasi. Sebab kondisi kerja yang kondusif akan membantu meningkatkan semangat kerja pegawai yang akhirnya akan mempengaruhi hasil kinerja pegawai yang bersangkutan. Performance pegawai selain dipengaruhi oleh tingkat kesejahteraan dan iklim kerja organisasi yang kondusif, juga dipengaruhi oleh komitmen. Sebab komitmen dipandang sebagai suatu sikap, dimana individu melibatkan dirinya dalam organisasi tertentu sekaligus mendukung tujuan-tujuan organisasi tersebut.

Secara garis besar dapat disimpulkan bahwa strategi kepemimpinan dalam meningkatkan kinerja pegawai di lembaga ini mempunyai peran sangat penting artinya bagi pegawai atau para pemimpin, karena dengan motivasi yang tinggi, maka pekerjaan (tugas) dilakukan dengan bersemangat dan bergairah, sehingga akan dicapai hasil yang optimal (kinerja tinggi) yang

tentunya akan mendukung tercapainya tujuan yang diinginkan dengan efisien dan efektif. Motivasi berkaitan dengan kepuasan dan kinerja, dimana kepuasan dan kinerja hanya dapat ditingkatkan dengan motivasi yang tinggi, kemauan dan kemampuan dalam melakukan tugas yang didukung dengan lingkungan kerja yang nyaman.

Tantangan berat yang dihadapi oleh setiap pimpinan, lebih-lebih dalam dunia modern yang ditandai berbagai gejala, seperti sumber daya manusia harus di fokuskan paling utama, karena SDM merupakan salah satu keberhasilan pada peningkatan kinerja pegawai, kemudian volume kerja yang selalu meningkat, interaksi manusia yang lebih kompleks, tuntutan pengembangan sumberdaya insani, dan sebagainya ialah “ Bagaimana setiap unsur pimpinan dapat menggerakkan orang lain, baik bawahan, maupun kolega, sehingga dengan sadar mereka secara bersama-sama bersedia berperilaku untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan”. Berkaitan dengan hal tersebut, yang perlu dilakukan oleh pimpinan agar semangat kerja tetap terpelihara adalah memberikan motivasi yang tepat kepada pegawai yang didukung dengan lingkungan kerja yang memadai. Pemberian motivasi yang tepat dan lingkungan kerja yang memadai diharapkan setiap pegawai akan terdorong untuk bekerja lebih baik, sehingga pada diri pegawai timbul keyakinan bahwa dengan bekerja lebih baik sesuai dengan tuntutan dan keinginan organisasi, maka tujuan organisasi akan lebih mudah dicapai dan tujuan pribadi juga terpenuhi.

Berdasarkan pendapat Herzberg bahwa hubungan seseorang dengan pekerjaannya sangat ditentukan oleh sikapnya terhadap pekerjaannya, itu

sangat mungkin menentukan kepuasan atau ketidakpuasan dalam pekerjaan.<sup>12</sup> Selanjutnya hasil penelitian yang dilakukan oleh Herzberg yang mengatakan bahwa para pekerja merasa puas dengan pekerjaannya, didasarkan pada faktor-faktor yang sifatnya internal seperti keberhasilan mencapai sesuatu, pengakuan yang diperoleh, sifat pekerjaan yang dilakukan, rasa tanggung jawab, kemajuan dalam karir dan pertumbuhan profesional dan intelektual, yang dialami oleh seseorang.<sup>13</sup> Sebaliknya apabila para pekerja merasa tidak puas dengan pekerjaannya, ketidakpuasan pada umumnya dikaitkan dengan faktor-faktor yang sifatnya eksternal, artinya bersumber dari luar diri pekerja yang bersangkutan seperti kebijaksanaan organisasi, pelaksanaan kebijaksanaan yang telah ditetapkan, supervisi oleh para manajer, hubungan interpersonal dan kondisi kerja.

Sumber daya manusia (SDM) yang handal dan berkualitas memegang peranan yang utama dalam proses peningkatan kinerja dengan salah satu contoh yang terapkan pada perbaikan produktivitas kerja. Kinerja dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik yang berhubungan dengan tenaga kerja itu sendiri maupun faktor-faktor lainnya seperti pendidikan, ketrampilan, disiplin, sikap dan etika kerja, motivasi, gizi dan kesehatan, tingkat penghasilan, jaminan sosial, lingkungan dan iklim kerja, kesempatan kerja dan kesempatan berprestasi. Peningkatan kinerja merupakan pembaharuan pandangan hidup dan kultural dengan sikap mental memuliakan kerja serta perluasan upaya untuk meningkatkan mutu kehidupan masyarakat.

---

<sup>12</sup> Siagian, P.Sondang. *Teori Motivasi dan Aplikasinya Cetakan Ketiga*. (PT.Asdi Mahayasa: Jakarta. 2004), hlm 94

<sup>13</sup> *Ibid*,..hlm 112

Berbagai organisasi, lembaga dan instansi berusaha meningkatkan kinerja dari seluruh elemen yang ada dalam organisasi masing-masing dengan tujuan mencapai kelangsungan hidup organisasi. Persaingan diberbagai sektor membuat proses pengelolaan, dan pemeliharaan manajemen organisasi semakin mendapatkan perhatian yang serius dari seluruh elemen yang ada dalam organisasi untuk menciptakan sebuah sistem manajerial yang tangguh dan mampu mengikuti perkembangan saat ini. Sumber daya manusia yang dalam hal ini adalah para pegawai/karyawan pada sebuah lembaga/organisasi, tentunya berusaha bekerja dengan kemampuan yang mereka miliki agar dapat mencapai kepuasan kerja yang diinginkan. Semakin banyak aspek – aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan karyawan, semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakannya.<sup>14</sup>

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis faktor seberapa besar pegawai yang merasa puas dalam Strategi peningkatan kinerja di kementerian agama kota Malang dan strategi apa untuk mengukur tingkat keberhasilan kinerja pegawai, serta mengetahui tingkat MSDM agar dapat berpengaruh terhadap upaya organisasi dalam mencapai tujuan dan kinerja bisa lebih meningkat. Hal itu tidak lepas dari peran pemimpin, dimana pemimpin harus memberikan strategi kusus serta memotivasi ,agar semangat kerja pegawai bisa lebih baik. Untuk memenuhi kebutuhan serta kepuasan baik materiil maupun non materiil yang diperolehnya sebagai imbalan atau balas jasa dari jasa yang diberikannya kepada organisasi atau instansi. Bila kompensasi materiil dan non materiil yang diterimanya semakin memuaskan,

---

<sup>14</sup> As'ad, M. Seri Manajemen Sumber Daya Manusia Psikologi Industri. Penerbit Alumni Bandung. 1996 Hlm 67

maka semangat bekerja seseorang, komitmen, dan prestasi kerja pegawai semakin meningkat. Berdasarkan pemikiran tersebut, maka timbul keinginan untuk mengkaji lebih dalam mengenai strategi kepala dari dalam individu maupun dari luar individu dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai Kementerian Agama di Kota Malang.

Permasalahan secara umum (1) masalah-masalah pemerataan dan perluasan akses pendidikan mulai dari jenjang Pendidikan Anak Usia Dini (PAUD), hingga ke jenjang pendidikan menengah, timbul disamping dipengaruhi oleh faktor-faktor internal pengelolaan pendidikan, juga dipengaruhi oleh kondisi sosial ekonomi serta tingkat pendidikan dan wawasan masyarakat. (2) kekurangan lokal (ruang kelas) terdapat pada lembaga sekolah-sekolah yang muridnya besar yang biasanya berada di daerah perkotaan dan padat penduduk, sedangkan pada beberapa lembaga sekolah di pedesaan dan wilayah terpencil dengan kepadatan penduduk rendah kebutuhan ruang kelas masih belum dirasakan. (3) rendahnya kualitas pendidikan dikarenakan kurang meratanya distribusi guru sehingga kualitas guru timpang. Ada beberapa sekolah jumlah gurunya yang tidak seimbang, sedang di sekolah lain justru kekurangan guru. Sehingga SDM guru perlu ditata dulu. (5) permasalahan dengan penguatan tata kelola, akuntabilitas dan citra publik, adalah belum optimalnya manajemen pengelolaan pendidikan pada lembaga sekolah.

Hal inilah yang perlu mendapatkan perhatian dari pihak manajerial terutama pimpinan lembaga, agar dapat sedini mungkin mencegah dan berupaya meningkatkan kualitas manajemen sumber daya manusia yang ada pada lembaga tersebut. Bagaimana mungkin untuk mencapai tujuan yang

diharapkan oleh lembaga/instansi banyak pegawai yang kurang peduli dengan apa yang harus dikerjakan dan sudah menjadi tanggungjawabnya. Padahal pegawai itu mempunyai peran yang cukup besar dalam mengembangkan potensi yang dimilikinya untuk menyelenggarakan dan membentuk konsep pendidikan yang jelas. Tentunya banyak faktor yang menjadikan suatu lembaga/instansi berupaya keras memberikan solusi dari kekurangan yang ada.

Berdasar pada penjelasan tentang pentingnya peranan Kementerian Agama dalam mensukseskan tujuan negara yaitu menjadikan masyarakat yang terdidik dan bermoral, seperti yang diuraikan diatas mendukung arti pentingnya penelitian dengan subjek Kementerian Agama ini dilakukan. Dengan tujuan ingin mengetahui apakah kinerja pegawai berpengaruh terhadap mutu pendidikan di Indonesia. Karena di lembaga inilah aktifitas para pegawai diharapkan mampu berperan dalam mewujudkan suatu pola pendidikan serta mampu mengatasi segala permasalahan yang berhubungan dengan kualitas pendidikan dilingkup kota. Namun ternyata masih cukup banyak terjadi kesenjangan yang kurang sesuai dengan idealisme, masih ada beberapa kelemahan yang masih ditunjukkan oleh karyawan/pegawai dimana mereka kurang termotivasi dengan pekerjaannya. Permasalahan secara khusus ada pada pegawai yang bekerja di Kementerian Agama Kota Malang adalah tidak tepat waktu saat masuk kantor, menunda tugas kantor, kurang disiplin waktu dan tidak bisa memanfaatkan sarana kantor dengan baik.

Pemilihan objek penelitian yang berbeda-beda yaitu Kantor Kementerian Agama Kota Malang dimaksudkan agar data penelitian yang diperoleh peneliti diharapkan benar-benar menggambarkan pengaruh besar yang diberlakukan

oleh Kantor Kementerian Agama. Secara spesifik kenapa kami memilih Kementerian Agama sebagai objek penelitian, karena Kementerian Agama mempunyai peran yang sangat penting dalam menentukan kebijakan dan strategi pendidikan nasional yaitu, pembangunan pendidikan tahun 2011-2015 disusun untuk memberikan arah dan pedoman bagi penyelenggara pendidikan di pusat dan di daerah terkait dengan cara-cara yang diperlukan untuk mencapai sasaran-sasaran strategis yang menggambarkan tujuan-tujuan strategis. Di sisi lain Malang Kota Pendidikan, maka dari itu, peneliti ingin meneliti di Kantor Kementerian Agama Kota Malang, karena peneliti ingin mengetahui seberapa besar keberhasilan lembaga tersebut, seperti apa peran kepemimpinan terhadap lembaga tersebut, dan seperti apa manajemen sumber daya manusia, dalam melaksanakan tugas – tugas kelembagaan, serta seperti apa Kinerja para pegawai di lembaga ini.

Di samping itu Telaah terhadap sasaran-sasaran strategis yang telah diuraikan akan terlihat adanya sejumlah komponen yang dibutuhkan dalam penyelenggaraan layanan prima pendidikan nasional. Kebutuhan tersebut mencakup pendidik dan tenaga kependidikan, pembelajaran dan penilaian, sarana dan prasarana, pendanaan, dan tata kelola. Dalam pemilihan strategi juga mempertimbangkan disparitas antar wilayah, gender, sosial ekonomi, serta antar satuan pendidikan yang diselenggarakan pemerintah dan masyarakat.

Berdasarkan permasalahan di atas, penelitian ini memiliki sejumlah penekanan baru yang belum digali secara maksimal dalam penelitian terdahulu, terutama pada penelitian yang mengangkat kasus pelayanan dalam Kantor Kementerian Agama Kota Malang. Lebih dari itu, secara konseptual

berhasil atau tidaknya penyelenggaraan organisasi pada Kementerian Agama sangat dipengaruhi oleh faktor Kepemimpinan dan sumber daya manusia yang melaksanakan tugas dan fungsi pelayanan. Kondisi tersebut dapat dilihat dari segi strategi Kepemimpinan dalam meningkatkan kinerja pegawai terhadap lembaga tersebut dan motivasi yang sangat berpengaruh bagi pegawai Kantor Kementerian Agama di Kota Malang. Hal inilah yang melatar belakangi peneliti untuk mengkaji lebih dalam tentang Strategi Kepemimpinan dalam meningkatkan Kinerja Pegawai di Kantor Kementerian Agama Kota Malang. Dari uraian di atas, perlu untuk dilakukan penelitian dengan judul “ **Strategi Kepemimpinan dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai di Kantor Kementerian Agama Kota Malang.**

#### **B. Fokus Penelitian**

Mengacu dan merujuk pada latar belakang di atas, maka dapat ditetapkan rumusan-rumusan masalah dalam pertanyaan-pertanyaan sebagai berikut:

1. Bagaimana strategi kepemimpinan Kepala Kementerian Agama dalam meningkatkan kinerja pegawai di Kantor Kementerian Agama Kota Malang?
2. Bagaimana peran Kepala Kementerian Agama dalam mengelola sumber daya manusia di Kantor Kementerian Agama Kota Malang?
3. Apa kendala dan solusi kepala Kementerian Agama dalam meningkatkan kinerja pegawai di Kantor Kementerian Agama Kota Malang?

### **C. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah, maka tujuan penelitian yang akan dicapai adalah:

1. Untuk mengetahui dan menganalisis strategi Kepemimpinan kepala Kementerian Agama dalam meningkatkan kedisiplinan kinerja pegawai di Kantor Kementerian Agama Kota Malang
2. Untuk mengetahui dan menganalisis peran kepala Kementerian Agama dalam mengelola sumber daya manusia di Kantor Kementerian Agama Kota Malang
3. Untuk mengetahui dan menganalisis kendala dan solusi atau keberhasilannya kepala Kementerian Agama dalam meningkatkan kinerja pegawai di Kantor Kementerian Agama Kota Malang.

### **D. Manfaat Penelitian**

Manfaat yang dapat diambil dalam kajian ini, antara lain:

1. Manfaat Teoritis
  - a. Memberikan kontribusi pada Manajemen Sumber Daya Manusia dalam organisasi.
  - b. Memberikan informasi dalam pengembangan strategi, kepuasan kerja dan juga kinerja pegawai dalam organisasi.
  - c. Memberikan deskripsi dan analisis secara kritis bagi para peneliti yang akan melakukan penelitian dalam substansi yang sama secara lebih mendalam dengan cakupan yang lebih luas.

- d. Diharapkan dapat menjadi pegangan rujukan atau sebagai masukan bagi para pendidik, praktisi pendidikan, pengelola pendidikan yang memiliki kesamaan karakteristik.

## 2. Manfaat Praktis

- a. Para pemimpin organisasi dalam upaya memantapkan dan meningkatkan kepuasan kerja dan juga kinerja pegawai yang lebih baik.
- b. Memberikan kontribusi praktis bagi Kementerian Agama Kota Malang agar dapat berkembang menjadi organisasi yang tangguh dan memberikan kontribusi yang besar dalam mensukseskan pendidikan.
- c. Memberikan informasi kepada lembaga yang bersangkutan mengenai strategi dalam meningkatkan kinerja pegawai di kantor Kementerian Agama Kota Malang agar tujuan yang diharapkan dapat dicapai secara maksimal.
- d. Menjadi sumber informasi bagi peneliti lain dari semua pihak yang berkepentingan.

## E. Orisinalitas Penelitian

Berdasarkan eksplorasi penelitian terdapat tulisan terkait dengan fokus penelitian ini diantaranya sebagai berikut:

Penelitian yang dilakukan *Reni Puji Lestari, dkk*, dengan judul “Kepemimpinan Camat dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai (Studi Pada Kecamatan Mojojoto Kota Kediri) *Jurnal Jurusan Ilmu Administrasi Publik, Fakultas Ilmu Administrasi Publik, Universitas Brawijaya. Vol 3. No. 1.* Dalam penelitian ini bertujuan untuk memahami peran dan kinerja para pegawai camat, Hasil penelitian menunjukkan bahwa dalam meningkatkan kinerja

pegawai pemimpin lebih menerapkan teori kepemimpinan situasional dan mengkombinasikannya dengan tipe kepemimpinan yang demokratis. Dan hal ini dapat dilihat dari proses partisipasi pengambilan keputusan yang selalu melibatkan bawahan, pendelegasian wewenang yang sudah diterapkan, pengasawan kerja, serta komunikasi yang terjalin antara pimpinan dan bawahan. Penilaian kinerja pegawai pada instansi tersebut lebih menerapkan gaya kepemimpinan yang situasional dimana untuk proses penilaian kinerja lebih memberikan tanggung jawab kepada pegawai sebagai bentuk rasa percaya kepada bawahan. Selain itu pada kecamatan Mojojoto pemimpin dituntut untuk memberikan motivasi untuk mengatasi kendala yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai, salah satunya seperti kendala yang muncul baik secara internal dan eksternal.

Penelitian yang dilakukan Rifaid (2009). Dengan judul "*Hubungan Kompensasi, Iklim Organisasi, dan Komitmen dengan Kinerja Pegawai Dinas Dikpora Kabupaten Blitar*". Tesis. Program Studi Manajemen Pendidikan, Program Pascasarjana, Universitas Negeri Malang.<sup>15</sup> Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan rancangan penelitian deskriptif korelasional. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) terdapat hubungan positif yang signifikan antara kompensasi dengan kinerja pegawai Dinas Dikpora kabupaten Blitar, dengan sig 2 tailed  $0,002 < \alpha < 0,05$ , (2) terdapat hubungan positif yang signifikan antara iklim kerja organisasi dengan kinerja pegawai Dinas Dikpora kabupaten Blitar, dengan sig 2 tailed  $0,000 < \alpha < 0,05$ , (3) terdapat hubungan positif yang signifikan antara komitmen dengan kinerja

---

<sup>15</sup> Rifaid. *Hubungan Kompensasi, Iklim Organisasi, dan Komitmen dengan Kinerja Pegawai Dinas Dikpora Blitar Kota dan Kabupaten*. Studi Kasus (Malang: Tesis UM Tidak di Terbitkan, 2009).

pegawai Dinas Dikpora kabupaten Blitar, dengan sig 2 tailed  $0,000 < \alpha 0,05$ , (4) terdapat hubungan yang signifikan antara kompensasi, iklim kerja organisasi, dan komitmen dengan kinerja pegawai Dinas Dikpora Kabupaten Blitar dengan sig  $0,000 < \alpha 0,05$ .

Penelitian yang dilakukan Ikhlisma Fithri Al Haibah (2011) dengan judul "Pengaruh Motivasi Intrinsik, Dan Ekstrinsik, Terhadap Kepuasan Dan Kinerja Pegawai Kementerian Pendidikan di Kota dan Kabupaten Malang Tesis University Brawijaya Malang Tidak di Terbitkan, 2011"<sup>16</sup> Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik memiliki pengaruh langsung yang positif terhadap kepuasan dan kinerja pegawai. Penelitian ini juga membuktikan bahwa motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik dapat memberikan pengaruh tidak langsung terhadap kinerja pegawai, melalui kepuasan kerja.

Berbeda dengan penelitin di atas, penelitian yang dilakukan Siti Romdiyah (2012), dengan judul "*Strategi Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru (Studi Kasus di SMA Negeri I Talun)*". Tesis, Program Studi Magister Manajemen Pendidikan Islam di Pascasarjana Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang. Penelitian ini menggunakan model penelitian pendekatan kualitatif dengan jenis studi kasus. Penelitian menyangkut tiga masalah, yaitu (1) Profesionalisme guru di SMAN 1 Talun Blitar sudah bagus namun dalam metode pembelajaran masih perlu ditingkatkan (2) Kepala SMAN 1 Talun dalam meningkatkan profesionalisme guru menggunakan gaya partisipatif

---

<sup>16</sup>Ikhlisma Fithri. *Pengaruh Motivasi Intrinsik, Dan Ekstrinsik, Terhadap Kepuasan Dan Kinerja Pegawai Kementerian Pendidikan di Kota dan Kabupaten Malang*. (Malang: Tesis University Brawijaya Malang Tidak di Terbitkan, 2011)

dengan ciri-ciri : pemimpin melakukan komunikasi dua arah, mendorong bawahan dalam pengambilan keputusan dan mendorong untuk berpartisipasi dalam kegiatan sekolah (3) Strategi Kepemimpinan Kepala SMN 1 Talun dalam meningkatkan profesionalisme adalah dengan mengikutsertakan dalam pendidikan dan pelatihan, seminar serta workshop, memberikan support kepada guru untuk melanjutkan studi dan melaksanakan program supervisi dan menganjurkan persiapan sertifikasi.<sup>17</sup>

Ahmad Rosidi pada tahun 2013 melakukan penelitian Tesis di Program Studi Magister Manajemen Pendidikan Islam dengan judul “*Strategi Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kompetensi Guru PAI (Studi Multikasus di SMKN 1 Ponorogo dan SMK Muhammadiyah 1 Ponorogo)*”. Penelitian ini menggunakan jenis penelitian fenomenologik, dengan rancangan studi multikasus. Hasil temuan penelitian menunjukkan bahwa: (1) bahwa untuk mengetahui lebih mendalam yang terkait dengan kompetensi guru PAI yang terdiri dari kompetensi pedagogik, kepribadian, profesional, sosial dan leadership (2) kompetensi guru PAI tersebut dapat teridentifikasi antara lain: guru profesional, guru layak dan guru pembinaan (3) Strategi kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi guru PAI adalah partisipatif, karena kepala sekolah banyak melibatkan para guru seperti membentuk kelompok kerja yang disebut gugus pengendali mutu.<sup>18</sup>

---

<sup>17</sup> Siti Romdiyah, *Strategi Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru (Studi Kasus di SMA Negeri 1 Talun)*. Tesis tidak diterbitkan (Malang: Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang, 2012).

<sup>18</sup> Ahmad Rosidi, *Strategi Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kompetensi Guru PAI (Studi Multi Kasus di SMKN 1 Ponorogo dan SMK Muhammadiyah 1 Ponorogo)*. Tesis tidak diterbitkan (Malang: Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang, 2013).

Selanjutnya persamaan dan perbedaan sekaligus orisinalitas penelitaian dapat dilihat pada tabel 1. 1 di bawah ini.

**Tabel 1. 1**  
**Orisinalitas Penelitian**

No	Nama Peneliti, Judul dan Tahun Penelitian	Persamaan	Perbedaan	Orisinalitas Penelitian
1	Reni Puji Lestari, dkk. Kepemimpinan Camat dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai (studi Pada Kecamatan Mojoroto Kota Kediri)	Fokus pada kepemimpinan dan kinerja pegawai	Paradigma penelitian dan Metode penelitain dan dan fokus pada kendala dan solusi	Penelitian ini berjudul Strategi Kepemimpinan Kepala Kemenag dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai
2	Rifaid (2009): <i>Hubungan Kompensasi, Iklim Organisasi, dan Komitmen dengan Kinerja Pegawai Dinas Dikpora Kabupaten Blitar</i>	Memiliki kesamaan kinerja pegawai, lokasi penelitian sama, di lembaga Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan	- Perbedaanya terletak pada lokasi daerah penelitian - hubungan kompensasi Iklim organisasi dan komitmen	di kementerian Agama Kota Malang, dengan fokus 1) Bagaimana strategi kepemimpinan kepala kemenag
3	Iklima Fithri (2011): <i>Pengaruh Motivasi Intrinsik, Dan Ekstrinsik, Terhadap Kepuasan Dan Kinerja Pegawai Kementerian Pendidikan di Kota dan Kabupaten Malang</i>	Memiliki kesamaan kinerja pegawai, lokasi penelitian sama, di lembaga Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan	- Perbedaanya terletak pada lokasi daerah penelitian - Pengaruh motivasi Intrinsik dan Ekstrinsik terhadap kepuasan	dalam meningkatkan kedisiplinan pegawai di kantor kementerian Agama Kota Malang, 2) Bagaimana peran kepala kementerian

			kinerja	agama dalam
4	Siti Romdiyah (2012) : <i>Strategi Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru (Studi Kasus di SMA Negeri I Talun)</i>	Meneliti tentang Strategi Kepemimpinan	- Kajian difokuskan pada profesionalisme guru - Penelitian dengan jenis Studi Kasus Perbedaanya Terletak pada lokasi penelitian	meningkatkan kinerja pegawai kementerian Agama Kota Malang, dan 3) Bagaimana kendala dan solusi kepala kementerian dalam
5	Ahmad Rosidi (2013): <i>Strategi Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kompetensi Guru PA (Studi Multikasus di SMKN 1 Ponorogo dan SMK Muhammadiyah 1 Ponorogo)</i>	Meneliti tentang Strategi Kepemimpinan	- Kajian difokuskan pada Kompetensi Guru PAI - Penelitian dengan jenis Multikasus - Perbedaanya terletak pada lokasi penelitian	meningkatkan kinerja pegawai di kantor kementrian Agama Kota Malang. Dengan metode kualitatif deskriptif

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa Penelitian ini berbeda dengan beberapa penelitian terdahulu diatas, dimana fokus penelitian ini yaitu, Bagaimana strategi kepemimpinan kepala kemenag dalam meningkatkan kedisiplinan pegawai di kantor kementerian Agama Kota Malang, Bagaimana peran kepala kementrian agama dalam meningkatkan kinerja pegawai kementerian Agama Kota Malang, dan Bagaimana kendala dan solusi kepala kementerian dalam meningkatkan kinerja pegawai di kantor kementrian Agama Kota Malang.

## **F. Definisi Istilah**

### **1. Strategi**

Dalam dunia pendidikan, strategi diartikan sebagai *a plan, method, or series of activities designed to achieves a particular educational goal* (J.R. David,1976). Jadi dengan demikian strategi dapat diartikan sebagai perencanaan yang berisi tentang rangkaian kegiatan yang di desain untuk mencapai tujuan pendidikan tertentu atau strategi itu merupakan sarana yang digunakan untuk mencapai tujuan akhir atau sasaran.<sup>19</sup>

### **2. Kepemimpinan**

Seseorang yang mempunyai keahlian memimpin, mempunyai kemampuan mempengaruhi pendirian/pendapat orang atau sekelompok orang tanpa menanyakan alasan-alasannya serta aktif membuat rencana-rencana, mengkoordinasi, melakukan percobaan dan memimpin pekerjaan untuk mencapai tujuan bersama-sama.<sup>20</sup>

### **3. Managemen Sumber Daya Manusia**

Merupakan kegiatan perencanaan, pengadaan, pengembangan, pemeliharaan, serta penggunaan Sumber Daya Manusia untuk mencapai tujuan baik secara individu maupun organisasi.

### **4. Kinerja Pegawai**

Kinerja Pegawai adalah hasil kerja secara kuantitas dan kualitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai tanggung jawab yang diberikan kepadanya, di samping itu kinerja sebagai

---

<sup>19</sup> Wina Sanjaya. *Strategi Pembelajaran*, (Jakarta:Kencana Prenada Media Group, 2007). hlm 126

<sup>20</sup> [http://PD\\_IPM\\_Sukoharjo\\_Kepala\\_Pemimpin\\_Kepemimpinan\\_dan\\_Kependidikan\\_Pendidikan.htm](http://PD_IPM_Sukoharjo_Kepala_Pemimpin_Kepemimpinan_dan_Kependidikan_Pendidikan.htm).di ambil selasa 9 Desember. Pukul 15.25 wib

prestasi yang dihasilkan pegawai dari suatu pekerjaannya. Kinerja terdiri dari dua macam, yaitu kinerja perilaku (*behaviour performance*) dan kinerja hasil (*outcome performance*). Kinerja dalam penelitian ini hanya dilihat dari kinerja perilaku (*behaviour performance*) sedangkan kinerja hasil (*outcome performance*) tidak disertakan<sup>21</sup>

### G. Sistematika Pembahasan

Penelitian ini di bagi menjadi enam bab yang masing-masing bab terdiri dari sub-sub yang berkaitan dengan sistematika pembahasan sebagai berikut:

- BAB I      Pendahuluan meliputi: konteks penelitian, fokus penelitian, tujuan penelitian, manfaat penelitian, orisinalitas penelitian, definisi istilah dan sistematika pembahasan.
- BAB II      Kajian Pustaka meliputi: Strategi Kepemimpinan, pengertian kepemimpinan, pengertian strategi, kepemimpinan Kementerian Agama, Manajemen sumber daya manusia, kinerja pegawai, Kepemimpinan dalam Perspektif Islam dan kerangka berpikir
- BAB III      Metode Penelitian meliputi: Pendekatan dan jenis penelitian, sumber data, teknik pengumpulan data, metode analisis data, pengecekan keabsahan data dan tahap-tahap penelitian.
- BAB IV      Paparan Profil Subjek Penelitian meliputi: Gambaran umum Kementerian Agama Kota Malang, strategi kepemimpinan dalam meningkatkan kedisiplinan, peran pemimpin dalam mengelola sumber daya manusia di Kantor Kementerian Agama Kota Malang,

---

<sup>21</sup> Manullang. *Dasar-Dasar Manajemen Edisi Revisi Cetakan Ketujuh*. (Jakarta: Penerbit Ghalia Indonesia. 2000), hlm 125

dan kendala serta solusi Pemimpin dalam meningkatkan kinerja pegawai di Kantor Kementerian Agama Kota Malang.

BAB V Pembahasan meliputi: Strategi kepemimpinan di Kantor Kementerian Agama Kota Malang, peran Pemimpin dalam mengelola MSDM di Kementerian Agama Kota Malang dan menganalisis kepemimpinan dalam meningkatkan kinerja Pegawai di Kantor Kementerian Agama Kota Malang.

BAB VI Penutup meliputi: Kesimpulan, dan saran-saran serta daftar rujukan dilengkapi daftar riwayat hidup peneliti.



## BAB II

### KAJIAN PUSTAKA

#### A. Strategi Kepemimpinan

##### 1. Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi aktivitas individu atau group untuk mencapai tujuan-tujuan tertentu dalam situasi yang telah ditetapkan. Dalam mempengaruhi aktifitasnya individu pemimpin menggunakan kekuasaan, kewenangan, pengaruh, sifat dan karakteristik, dan tujuannya adalah meningkatkan produktivitas dan moral kelompok.<sup>22</sup>

##### a. Pengertian Kepemimpinan dalam Islam

Secara etimologi kepemimpinan berarti Khilafah, yang mempunyai makna daya memimpin atau kualitas seorang pemimpin atau tindakan dalam memimpin. sedangkan secara terminologinya adalah suatu kemampuan untuk mengajak orang lain agar mencapai tujuan-tujuan tertentu yang telah ditetapkan.

Seperti Hadist di bawah ini:

كُلُّكُمْ رَأٍءٍ وَكُلُّ رَأٍءٍ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ (رواه البخاري)

*Setiap kamu sekalian adalah pemimpin dan setiap pemimpin akan dimintai pertanggungjawaban atas kepemimpinannya. (HR. Bukhori).<sup>23</sup>*

Perihal kepemimpinan dalam Islam ini sudah ada dan berkembang, tepatnya pasca Rasulullah SAW wafat. Wacana kepemimpinan ini timbul

<sup>22</sup> Imam Suprayogo, *Revormulasi Visi Pendidikan Islam*, (Malang: Stain Press, cet. I 1999), hlm. 161

<sup>23</sup> Imam Al- Mundziri, *Ringkasan Hadist Shahih Muslim*, Pustaka Amani, Jakarta, 2003, hlm 709-710 dan Sunan Abi Daud, *Kitab al Kharaj wal Imamah, hadist ke- 2539*, Shahih Bukhari: *Kitab Jumu'ah hadist ke-844*, shahih Muslim: *Kitab Al Imarah hadist ke – 3408* dan Sunan Turmudzi, *Kitab Jihad hadist ke-1627*

karena sudah tidak ada lagi Rasul atau nabi setelah Nabi Muhammad SAW wafat. Dalam firman Allah SWT dikatakan bahwa al-Qur'an itu sudah bersifat final dan tidak dapat diubah-ubah lagi. Kepemimpinan di masyarakat tradisional tidak hanya untuk kepemimpinan politik saja, namun juga di bidang keagamaan. Para pemimpin dan penyebar agama di zaman dahulu selalu berasal dari satu garis keturunan. Para nabi dalam tradisi Timur Tengah berasal dari satu nenek moyang, yaitu Ibrahim. Sekalipun tidak semua keturunan Ibrahim menjadi nabi, akan tetapi hampir semua nabi adalah keturunan Ibrahim. Tipe kedua adalah kepemimpinan kharismatik. Pemimpin tipe ini dianggap memiliki kemampuan adikodrati, yaitu sifat dan kemampuan di atas rata-rata manusia. Mereka adalah sosok yang dianggap memiliki kemampuan yang ilahiyah, sehingga mampu melakukan hal-hal yang orang biasa tidak mampu. Para nabi pada zaman dahulu adalah pemimpin kharismatik. Mereka dibekali dengan mukjizat yang merupakan kekuatan adikodrati. Pemimpin seperti ini tidak setiap saat bisa lahir, dan tidak bisa dilahirkan. Pemimpin seperti ini selalu dihormati pandangan dan keputusannya.

Di zaman modern kita menjumpai banyak pemimpin yang memiliki kharisma. Contohnya adalah Ayatullah Khomeini di Iran, Isabela Peron di Argentina, Fidel Castro di Kuba, Mahatma Gandhi di India, atau Soekarno di Indonesia. Tipe ketiga adalah kepemimpinan berdasarkan legal rasional. Yaitu kepemimpinan yang didapat melalui tata cara dan aturan rasional yang disusun untuk menyaring seorang pemimpin. Masyarakat yang telah menyusun aturan rasional dalam menentukan seorang pemimpin biasanya

tidak memandang seseorang berdasarkan keturunan atau karakternya. Mereka menetapkan kriteria atau persyaratan, dan ditetapkan melalui musyawarah atau pemilihan. Seorang pemimpin kharismatik bisa saja lahir dari tipe yang ketiga ini. Seseorang yang tidak begitu dikenal, namun karena terpilih dan mampu menunjukkan karakter dan kemampuan yang luarbiasa, ia bisa berubah menjadi pemimpin kharismatik. Sebuah organisasi modern tentu harus memberikan kesempatan seluas-luasnya kepada sebanyak-banyak anggotanya. Untuk itu maka tipe ketiga memungkinkan siapa pun untuk bisa menjadi pemimpin. Masyarakat modern tidak lagi memerlukan pemimpin yang berkharisma atau dari keluarga tertentu. Yang diperlukan oleh masyarakat modern adalah kontrak dan kesepakatan. Selagi seseorang mampu dan berjanji akan melaksanakan aturan dan kesepakatan-kesepakatan yang telah disusun para pemilihnya, maka orang tersebut pun diangkat menjadi pemimpin.

Islam memberikan posisi yang amat terhormat bagi para pemimpin. Bahkan dalam al-Qur'an ada sebuah do'a agar kita bias menjadi pemimpin. Doa tersebut adalah:

وَالَّذِينَ يَقُولُونَ رَبَّنَا هَبْ لَنَا مِنْ أَزْوَاجِنَا وَذُرِّيَّاتِنَا قُرَّةَ أَعْيُنٍ وَاجْعَلْنَا لِلْمُتَّقِينَ إِمَامًا

Artinya: Dan orang-orang yang berkata: Ya Tuhan kami, anugerahkanlah kepada kami (isteri-isteri) kami dan keturunan kami sebagai penyenang hati, dan jadikanlah kami imam bagi orang-orang yang bertakwa. (Q.S. Al-Furqan, 74).

Untuk itu menjadi pemimpin harus menjadi cita-cita setiap orang yang beriman. Rasulullah tidak pernah menetapkan satu system tertentu bagi

sebuah kepemimpinan. Semua itu diserahkan kepada kaum muslimin. Selama sebuah sistem mengedepankan musyawarah maka sistem itu sudah mengarah kepada kesempurnaan.

*“Ing Ngarso Sung Tulodho, Ing Madyo Mangun Karso, Tut Wuri Handayani ”* (Di depan memberi teladan, di tengah memberi bimbingan, di belakang memberi dorongan).

Al-qur'an menyebut manusia sebagai khalifah dimuka bumi. Perkataan khalifah dipakai setelah Rasulullah SAW wafat, para sahabat rasul yang dikenal dengan dengan sebutan khalifahur-Rasyidin atau dengan perkataan lain yaitu "Amir" disebut juga penguasa. Dengan maksud Allah SWT untuk menyatakan pemimpin yang bersifat non formal, dalam firman Allah:

وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلَائِكَةِ إِنِّي جَاعِلٌ فِي الْأَرْضِ خَلِيفَةً قَالُوا أَتَجْعَلُ فِيهَا مَنْ يُفْسِدُ فِيهَا وَيَسْفِكُ الدِّمَاءَ وَنَحْنُ نُسَبِّحُ بِحَمْدِكَ وَنُقَدِّسُ لَكَ قَالَ إِنِّي أَعْلَمُ مَا لَا تَعْلَمُونَ

Artinya: *Ingatlah ketika Tuhanmu berfirman kepada Para Malaikat: "Sesungguhnya aku hendak menjadikan seorang khalifah di muka bumi." mereka berkata: "Mengapa Engkau hendak menjadikan (khalifah) di bumi itu orang yang akan membuat kerusakan padanya dan menumpahkan darah, Padahal Kami Senantiasa bertasbih dengan memuji Engkau dan mensucikan Engkau?" Tuhan berfirman: "Sesungguhnya aku mengetahui apa yang tidak kamu ketahui." (Q.S al- Baqarah ayat 30).*

Dalam ayat ini tidak sekedar menunjukan pada para khalifah pengganti Rasulullah SAW, bahwa Allah SWT menciptakan nabi Adam dan anak cucunya yang disebut manusia dan dibebani tugas untuk

memakmurkan bumi. Tugas yang diandangnya itu menempatkan setiap manusia sebagai pemimpin, yang menyentuh dua hal penting dalam kehidupannya dimuka bumi. Tugas pertama adalah menyerukan dan menyuruh orang lain berbuat amal makruf. Sedangkan tugas kedua adalah melarang atau menyerukan atau menyuruh orang lain meninggalkan perbuatan mungkar.<sup>24</sup>

Jika dikaitkan dengan zaman sekarang ini pemimpin tidak harus bisa memenuhi tugas seperti pada zaman dulu, akan tetapi pemimpin harus memiliki kecakapan, pemimpin sekarang ini hanya memilih seorang pembantu yang mempunyai keahlian yang berkaitan dengan apa yang belum dia miliki artinya sesuai dengan keahlian<sup>25</sup>

Dengan kata lain, kepemimpinan adalah upaya untuk mentransformasikan semua potensi yang terpendam menjadi kenyataan. Tugas dan tanggungjawab seorang pemimpin adalah menggerakkan dan mengarahkan, menuntun, memberi motivasi serta mendorong orang yang dipimpin untuk berbuat sesuatu guna mencapai tujuan.<sup>26</sup>

#### **b. Pengertian Kepemimpinan dalam Pandangan Barat**

Kepemimpinan adalah orang yang mampu mengendalikan massa, dan mampu menguasai mereka, tanpa menghiraukan penderitaan anggotanya atau organisasi-organisasi lainnya, yang penting dia merasa senang,

---

<sup>24</sup> H. Hadari Nawawi, *Kepemimpinan Menurut Islam*, Yogyakarta, Gajah Mada University Press, 2001, Hlm, 17

<sup>25</sup> Ibid

<sup>26</sup> *Op. Cit.* H. Hadari Nawawi, Hlm, 17

walaupun harus tertawa diatas penderitaan orang lain, seperti yang telah dilakukan oleh pemimpin-pemimpin barat, diantaranya.<sup>27</sup>

Pada dasarnya prinsip kepemimpinan dalam perspektif barat hampir sama dengan kepemimpinan dalam perspektif Islam, untuk mencapai suatu keberhasilan dalam merealisasikan visi dan misi suatu perkumpulan atau organisasi, akan tetapi sebagai mana di jelaskan diawal tadi, bahwasannya kepemimpinan dalam islam bukan saja hanya mengurus masalah duniawi semata akan tetapi berkenaanpula dengan masalah akhirat juga, atau lebih spesifik lagi berkenaan dengan tanggung jawabnya selaku pemimpin kepada Allah swt, dalam artian pemimpin dalam islam bukan saja bertanggung jawab ketika didunia tapi ia juga harus bertanggung jawab membawa umatnya kejalan yang benar yang diridhai oleh Allah swt, sehingga selamat nanti diakhirat kelak.

Akibat menyerapnya teori-teori kepemimpinana yang dibawa oleh orang-orang barat, kedalam pemahaman orang-orang muslim, ini mengakibatkan terjadinya, ketimpangan dalam memahami, ajaran kepemimpinan islam, seperti contoh kasus, boleh tidaknya seorang wanita menjadi pemimpin, ini merupakan problem yang sangat fundamental, di dalam masyarakat kita sekarang, dan ini menjadi tugas kita, untuk kembali meluruskan, pemahaman tentang kepemimpinan menurut ajaran islam, yang berlandaskan AL-Quran dan sunnah.

### **c. Prinsip – prinsip Dasar Kepemimpinan**

#### **a. Seorang yang belajar seumur hidup**

---

<sup>27</sup> Yahya, R. *“Memilih Pemimpin Dalam Perspektif Islam”*. Jakarta: Pustaka Nawaitu. 2004. Hlm 132

- b. Berorientasi pada pelayanan
- c. Membawa energi yang positif
- d. Percaya pada orang lain
- e. Keseimbangan dalam kehidupan
- f. Melihat kehidupan sebagai tantangan
- g. Sinergi
- h. Latihan mengembangkan diri sendiri

#### **d. Syarat-syarat Kepemimpinan**

Sebagai pemimpin yang baik dan sukses, seorang pemimpin dituntut untuk memiliki persyaratan sehat jasmani dan rohani, memiliki moralitas yang baik, memiliki rasa social ekonomi yang layak. Sedangkan persyaratan kepribadian dari seorang pemimpin yang baik adalah sebagai berikut: <sup>28</sup>

- 1) Rendah hati dan sederhana
- 2) Bersifat suka menolong
- 3) Sabar dan memiliki kestabilan emosi
- 4) Percaya diri
- 5) Jujur, adil dan dapat dipercaya
- 6) Memiliki keahlian dan jabatan

#### **e. Gaya Kepemimpinan**

Dalam kepemimpinannya, seorang pemimpin tentulah mempunyai sifat, kebiasaan, watak dan kepribadian yang berbeda-beda. Perbedaan karakter ini akan berpengaruh juga terhadap gaya kepemimpinan dalam memimpin perusahaan atau organisasinya.

---

<sup>28</sup> Abdul Aziz Wahab, *Anatomi Organisasi dan Kepemimpinan Pendidikan* (Telaah Terhadap Organisasi Dan Pengelolaan Organisasi Pendidikan), (bandung: alfabeta, 2008), hlm. 136

Effendy (1989:181) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah cara seseorang pemimpin melakukan kegiatannya dalam membimbing, mengarahkan, mempengaruhi para pengikutnya atau bawahannya kepada suatu tujuan tertentu. Menurut Anoraga (1992:7) memberikan definisi tentang gaya kepemimpinan adalah ciri seorang pimpinan dalam membimbing, mengarahkan, mempengaruhi, menggerakkan para pengikutnya dalam rangka mencapai tujuan.

Menurut Sutarto (2002), pendekatan perilaku berlandaskan pemikiran bahwa keberhasilan atau kegagalan pemimpin ditentukan oleh gaya bersikap dan bertindak seorang pemimpin yang bersangkutan. Gaya bersikap dan bertindak akan tampak dari :<sup>29</sup>

- a. Cara memberi perintah
- b. Cara memberi tugas
- c. Cara berkomunikasi
- d. Cara membuat keputusan
- e. Cara mendorong semangat bawahan
- f. Cara memberi bimbingan
- g. Cara menegakkan disiplin
- h. Cara mengawasi pekerjaan bawahan
- i. Cara meminta laporan dari bawahan
- j. Cara memimpin rapat
- k. Cara menegur kesalahan bawahan, dll.

Adapun gaya kepemimpinan yang ada, yaitu:<sup>30</sup>

---

<sup>29</sup> \_\_\_\_\_ Hlm 222

<sup>30</sup> *Op., Cit.* Sutrisno, Edy. Hlm 223

- a. *Gaya persuasif*, yaitu gaya memimpin dengan menggunakan pendekatan yang menggugah perasaan, pikiran, atau dengan kata lain dengan melakukan ajakan atau bujukan.
- b. *Gaya rfresif*, yaitu gaya kepemimpinan dengan cara memberikan tekanan-tekanan, ancaman-ancaman, sehingga bawahan merasa ketakutan.
- c. *Gaya partisipatif*, yaitu gaya kepemimpinan di mana memberikan kesempatan kepada bawahan untuk itu secara aktif baik mental, spritual, fisik, maupun materiil dalam kiprahnya di organisasi.
- d. *Gaya inovatif*, yaitu pemimpin yang selalu berusaha dengan keras untuk mewujudkan usaha-usaha pembaruan di dalam segala bidang, baik bidang politik, ekonomi, sosial, budaya atau setiap produk terkait dengan kebutuhan manusia.
- e. *Gaya motifatif*, yaitu pemimpin yang dapat menyampaikan informasi mengenai ide-idenya, program-program, dan kebijakan-kebijakan kepada bawahan dengan baik. Komunikasi tersebut membuat ide, program dan kebijakan dapat dipahami oleh bawahan sehingga bawahan mau merealisasikan semua ide, program, dan kebijakan yang ditetapkan oleh pemimpin.
- f. *Gaya edukatif*, yaitu pemimpin yang suka melakukan pengembangan bawahan dengan cara memberikan pendidikan dan keterampilan kepada bawahan, sehingga bawahan menjadi memiliki wawasan dan pengalaman yang lebih baik dari hari ke hari. Sehingga seorang

pemimpin yang bergaya edukatif takkan pernah menghalangi bawahan yang ingin mengembangkan pendidikan dan keterampilan

## 2. Pengertian Strategi

Kata “ *Strategy*” berasal dari kata kerja bahasa Yunani, yakni “ *Stratego*” yang berarti “merencanakan pemusnahan musuh lewat penggunaan sumber-sumber yang efektif.”<sup>31</sup> Sedangkan Menurut Crown dirgantoro mengemukakan bahwa strategi berasal dari bahasa Yunani yang berarti “ kepemimpinan dalam ketentaraan.”<sup>32</sup> Istilah ini dahulu dipakai dalam hal ketentaraan.

David mengartikan strategi adalah alat untuk mencapai tujuan jangka panjang, merupakan tindakan potensial yang membutuhkan keputusan manajemen tingkat atas dan sumber daya perusahaan/organisasi dalam jumlah besar. Selain itu di tegaskannya bahwa strategi mempengaruhi kemakmuran perusahaan/organisasi dalam jangka panjang dan berorientasi masa depan. Strategi memiliki konsekuensi yang multifungsi dan multidimensi serta perlu mempertimbangkan faktor-faktor eksternal dan internal yang dihadapi perusahaan/organisasi.<sup>33</sup>

Sedangkan Pearce dan Robin mengartikan strategi adalah rencana berskala besar, dengan orientasi masa depan, guna berinteraksi dengan kondisi persaingan untuk mencapai tujuan perusahaan/organisasi.<sup>34</sup>

---

<sup>31</sup> Azhar Arsyad. *Pokok Manajemen: Pengetahuan Praktis Bagi Pimpinan dan Eksekutif*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2002. Hlm 26

<sup>32</sup> Dirgantoro. *Menejemen Strategik, Konsep, Kasus dan Implementasi*. Jakarta: Grasindo. 2001. Hlm 5

<sup>33</sup> David Fred R. *Manajemen Stratgis, Edisi sepuluh*. Jakarta: Salemba Empat. 2006. Hlm 16-17

<sup>34</sup> John A. Pearce II dan Richard B. Robinson, Jr., *Manajemen Strategis-Formulasi, Implementasi dan Pengendalian*. Jakarta: Salemba Empat. 2008. Hlm 6

Hal senada diungkapkan oleh Glueck dan Jauch bahwa strategi adalah rencana yang disatukan, luas dan terintegrasi yang menghubungkan keunggulan strategis perusahaan dengan tantangan lingkungan dan yang dirancang untuk memastikan bahwa tujuan utama dari perusahaan itu dapat dicapai melalui pelaksanaan yang tepat oleh organisasi.<sup>35</sup>

Pada tahap berikutnya definisi strategi tersebut diadopsi ke dalam bisnis menjadi sebagai berikut:

Strategi adalah hal menetapkan arah kepada manajemen dalam arti orang tentang sumber daya di dalam bisnis dan tentang bagaimana mengidentifikasi kondisi yang memberikan keuntungan terbaik untuk membantu memenangkan persaingan di dalam pasar. Dengan kata lain, definisi strategi mengandung dua komponen yaitu: *Future intentions* atau tujuan jangka panjang dan *competitive advantage* atau keunggulan bersaing.<sup>36</sup>

Secara sederhana menurut Michael Porter bahwa keduanya merupakan sebuah kombinasi akhir yang ingin dicapai oleh perusahaan dan bagaimana untuk mencapai tujuan akhir tersebut. Menurutnya *Future intentions* dan *competitive advantage* harus berjalan secara bersama-sama. Dalam arti *future intent* hanya dapat ditetapkan, jika *advantage* atau keunggulan dapat dicapai. *Advantage* begitu ditentukan harus berbeda pada kerangka *future intent*. Dua-duanya harus *feasible* dan dipercaya serta dapat dicapai.<sup>37</sup>

---

<sup>35</sup> William F. Glueck dan Lawrence R. Jauch. *Manajemen Strategis dan Kebijakan Perusahaan*. Jakarta: Penerbit Erlangga, 1994.hlm 9

<sup>36</sup> *Op,.Cit.*,Dirgantoro, *Manajemen Strategik*, hlm 5

<sup>37</sup> *Ibid.*,Dirgantoro, *Manajemen Strategik*,hlm 6

Menurut Lawrence dan William mengatakan bahwa strategi yaitu rencana yang disatukan, menyeluruh dan terpadu yang mengaitkan keunggulan strategi perusahaan dengan tantangan lingkungan dan yang dirancang untuk memastikan bahwa tujuan utama perusahaan dapat dicapai melalui pelaksanaan yang tepat oleh perusahaan.<sup>38</sup>

Dalam dunia pendidikan, diartikan sebagai *a plan, method, or series of activities designed to achieves a particular educational goal*, yang artinya strategi sebagai perencanaan yang berisi tentang rangkaian kegiatan yang di desain untuk mencapai tujuan pendidikan tertentu.<sup>39</sup>

Berdasarkan pendapat di atas, jelaslah bahwa strategi yang dimaksud disini merupakan sarana yang digunakan untuk memperoleh kesuksesan atau keberhasilan dalam mencapai tujuan akhir atau sasaran. Namun strategi bukan sekedar suatu rencana. jadi strategi disini digunakan untuk pengembangan lembaga pendidikan sehingga dengan adanya strategi ini dapat menjadi pedoman yang diaplikasikan dalam program yang akan dilaksanakan untuk mencapai tujuan.

### **1. Tahap – tahap Strategi**

Menurut Crown bahwa pada prinsipnya strategi dapat dibagi ke dalam tiga tahapan yaitu:<sup>40</sup>

a) Formulasi Strategi

---

<sup>38</sup> *Op. Cit.*. William F. Glueck dan Lawrence R. Jauch. Hlm 12

<sup>39</sup> Wina Sanjaya, *Strategi Pembelajaran Berorientasi Standar Proses Pendidikan*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group. 2006.hlm 126

<sup>40</sup> Agusitinus Sri Wahyudi. *Manajemen Strategik: Pengantar Proses berfiki Strategik*. (Bandung; Binarupa Aksara.1996). hlm 17

Formulasi strategi merupakan penentuan aktifitas-aktifitas yang berhubungan dengan pencapaian tujuan. Di mana pada tahapan ini penekanan lebih difokuskan pada aktifitas-aktifitas yang utama antara lain:

1. Menyiapkan strategi alternatif
2. Pemilihan strategi
3. Menetapkan strategi yang akan digunakan

Untuk dapat menetapkan formulasi strategi dengan baik, maka ada ketergantungan yang erat dengan analisa lingkungan di mana formulasi strategi memerlukan data dan informasi yang jelas dari analisa lingkungan.

#### b) Implementasi Strategi

Tahap ini merupakan tahapan di mana strategi yang telah diformulasikan itu kemudian diimplementasikan, dimana tahap ini beberapa aktivitas kegiatan yang memperoleh penekanan sebagai mana penjelasan Crown, antara lain: 1) menetapkan tujuan tahunan, 2) menetapkan kebijakan, 3) memotivasi karyawan, 4) mengembangkan budaya yang mendukung, 5) menetapkan struktur organisasi yang efektif, 6) menyiapkan budget, 7) mendayagunakan sistem informasi, 8) menghubungkan kompensasi karyawan dengan performance organisasi.

Namun satu hal yang perlu diingat bahwa suatu strategi yang telah diformulasikan dengan baik, belum bisa menjamin keberhasilan dalam implementasinya sesuai dengan harapan yang diinginkan, karena tergantung dari komitmen dan kesungguhan organisasi atau lembaga dalam menjalankan strategi tersebut.

## 2. Pengendalian Strategi

Dalam rangka mengetahui atau melihat seberapa jauh efektifitas dari implementasi strategi, maka diperlukan tahapan selanjutnya yakni evaluasi, maksudnya mengevaluasi strategi maka diperlukan tahapan selanjutnya yakni evaluasi, maksudnya mengevaluasi strategi yang telah dijalankan yang meliputi sebagai berikut:

- a. Mereview faktor internal dan eksternal yang merupakan dasar dari strategi yang telah ada
- b. Menilai performance strategi
- c. Melakukan langkah koreksi

Drucker mengatakan bahwa suatu organisasi untuk hidup dan tumbuh harus melaksanakan operasional organisasi dengan efisien (*do things right*) dan efektif (*do the right things*) yang bertujuan untuk mengetahui tingkat keefisienan dan keefektifan suatu kinerja, maka diperlukan suatu evaluasi terhadap hasil-hasil organisasi yang merupakan akibat dari keputusan masa lalu.<sup>41</sup>

## 3. Kepemimpinan Kantor Kementerian Agama

Kepemimpinan memerankan peranan yang dominan sebagai penentu keberhasilan suatu organisasi/perusahaan. Sikap dan gaya serta perilaku kepemimpinan sangat besar pengaruhnya terhadap organisasi yang dipimpinnya. Terry (1972:458) kepemimpinan adalah hubungan yang ada dalam diri orang atau seorang atau pemimpin, mempengaruhi orang-orang

---

<sup>41</sup> *Ibid.*, Agustinus. Hlm 139-140

lain untuk bekerja sama secara sadar dalam hubungan tugas untuk mencapai yang diinginkan pemimpin.

Agarwal (1982:), memberikan definisi mengenai kepemimpinan: *Leadership is art of the influencing others to direct their will,abilities and efforts to the achievement of leader s goals. In the context of organization, leadership lies influencing individual and group effort toward the optimum achievement of organizational objectives.*

Kepemimpinan adalah seni mempengaruhi orang lain untuk mengarahkan kemauan mereka, kemampuan dan usaha unrtuk mencapai tujuan pimpinan. Dalam hubungan dengan organisasi, kepemimpinan terletak pada mempengaruhi usaha individu dan kelompok untuk mencapai tujuan organisasi secara optimal.

Salah satu tantangan yang cukup berat yang sering harus dihadapi oleh pemimpin adalah bagaimana ia dapat menggerakkan para bawahannya agar senantiasa mau dan bersedia mengerahkan kemampuannya yang terbaik untuk kepentingan kelompok atau organisasinya. Sering kali menjumpai adanya pemimpin yang menggunakan kekuasaanya secara mutlak dengan memerintahkan para bawahannya tanpa memperhatikan keadaan yang ada pada bawahannya. Hal ini jelas akan menimbulkan suatu hubungan yang tidak harmonis dalam organisasi. (Anoraga, 1992).<sup>42</sup>

Dari pengertian tentang kepemimpinan tersebut di atas, jelas kepemimpinan itu tidak perlu terkait dengan batasan-batasan dan ketentuan-ketentuan formal. Maka seseorang yang melaksanakan kepemimpinan

---

<sup>42</sup> *Op.,Cit.* Edy, Sutrisno. Hlm 214

mungkin belum dapat disebut sebagai orang pemimpin. Ia sekaligus dapat disebut sebagai seorang pemimpin, apabila ia juga mampu mempengaruhi bawahan sehingga mereka dengan penuh pengertian, kesadaran dan senang hati bersedia mengikuti dan mentaati kehendak atau perintah-perintahnya. Jadi Kepala adalah seorang yang diangkat menurut peraturan tertentu oleh atasan/instansi yang berwenang untuk mengepalai suatu kantor jabatan dan bertanggung jawab tentang tugas yang dibebankan kepadanya.

### **1) Tugas Pokok Pemimpin**

Kepala Kantor Kementerian Agama Melaksanakan tugas pokok dalam wilayah berdasarkan kebijakan Kepala Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi dan peraturan perundang undangan yang berlaku.<sup>43</sup>

### **2) Fungsi Pemimpin**

Dalam melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud, Kepala Kantor Kementerian Agama menyelenggarakan fungsi :<sup>44</sup>

- Perumusan Visi, Misi, serta kebijakan teknis di bidang pelayanan dan bimbingan kehidupan beragama.
- Pembinaan, pelayanan, dan bimbingan di bidang bimbingan masyarakat Islam, pelayanan haji dan umroh, pengembangan zakat dan wakaf, pendidikan agama dan keagamaan, podok pesantren, pendidikan agama Islam pada masyarakat dan pemberdayaan masjid, urusan agama, pendidikan agama, bimbingan masyarakat Kristen, Katholik, Hindu serta Budha sesuai peraturan perundang-undangan yang berlaku.

---

<sup>43</sup> <http://Kemenag...asi/kepala.php.co.id>. Di ambil rabu 10 Desember 2014. Pukul 15.05

<sup>44</sup> *Ibid*,..

- Pelaksanaan kebijakan teknis di bidang pengelolaan administrasi dan informasi keagamaan.
- Pelayanan dan bimbingan di bidang kerukunan umat beragama.
- Pengkoordinasian perencanaan, pengendalian dan pengawasan program.
- Pelaksanaan hubungan dengan pemerintah daerah, instansi terkait, dan lembaga masyarakat dalam rangka pelaksanaan tugas di Kementerian Agama.
- Mempersiapkan dan menyajikan informasi yang menyangkut pelaksanaan tugas dan fungsi Kementerian Agama di wilayah / daerah.

### **3) Fungsi Pemimpin dalam organisasi menurut Terry di bagi menjadi 4**

- a. Perencanaan
- b. Pengorganisasian
- c. Penggerakan dan
- d. Pengendalian

Dalam menjalankan fungsinya pemimpin mempunyai tugas-tugas tertentu, yaitu mengusahakan agar kelompoknya dapat mencapai tujuan dengan baik, dalam kerja sama yang produktif, dan dalam keadaan yang bagaimana pun yang dihadapi kelompok. Tugas utama pemimpin adalah:

- Memberi struktur yang jelas terhadap situasi-situasi rumit yang dihadapi kelompok.
- Mengawasi dan menyalurkan tingkah laku kelompok dan
- Merasakan dan menerangkan kebutuhan kelompok pada dunia luar, baik mengenai sikap-sikap, harapan, tujuan, dan kekhawatiran kelompok.

Pemimpin dalam suatu organisasi memiliki peranan yang sangat penting, tidak hanya secara internal bagi organisasi yang bersangkutan, akan tetapi juga dalam menghadapi berbagai pihak di luar organisasi yang kesemuanya dimaksudkan untuk meningkatkan kemampuan organisasi mencapai tujuannya. Peran tersebut dapat dikategorikan dalam tiga bentuk, yaitu yang bersifat interpersonal, informasional, dan dalam kancan pengambilan keputusan.<sup>45</sup>

#### **4) Gaya Kepemimpinan Kantor Kementerian Agama**

Gaya Kepemimpinan yang di terapkan di Kantor Kementerian Agama Kota Malang ini, melihat dalam perkembangan mengalami perubahan-perubahan sesuai kondisi zaman. Sehingga seorang pemimpin tidak bisa menerapkan satu gaya kepemimpinan untuk menggerakkan kelangsungan kelembagaan. Peran seorang pemimpin sangatlah mempengaruhi terhadap motivasi kinerja pegawai.

Dalam suatu organisasi baik perusahaan, maupun instansi dalam aktivitasnya akan memerlukan pemimpin yang dapat mengarahkan bawahannya untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Pemimpin merupakan salah satu unsur yang menentukan dalam mengembangkan lembaganya. Maju mundurnya lembaga akan ditentukan oleh perananan kepemimpinan yang diterapkan oleh seorang pemimpin dalam lembaganya.

Melihat betapa pentingnya peran seorang pemimpin didalam mengoperasikan lembaga yang berarti seorang pemimpin harus dapat memberikan motivasi, disiplin kerja, keteladanan, kesejahteraan pegawai,

---

<sup>45</sup> *Op., Cit.* Edy, Sutrisno. Hlm 219

dan mendorong semangat bawahannya agar produktif dan tujuan lembaga dapat dicapai secara efektif dan efisien.

*Likert* merancang empat sistem Kepemimpinan dalam manajemen sebagai berikut:

- a. Pemimpin bergaya sebagai *exploitative authoritative*: Manajer dalam hal ini sangat autokratis, mempunyai sedikit kepercayaan kepada bawahannya. Cara pemimpin ini dalam memotivasi bawahannya dengan memberi ketakutan dan hukuman-hukuman dan pemberian penghargaan diberikan secara kebetulan. Pemimpin dalam sistem ini, hanya mau memerhatikan pada komunikasi yang turun ke bawah, dan hanya membatasi proses pengambilan keputusan di tingkat atas saja.
- b. Pemimpin dinamakan *autokratis* (yang baik hati): pemimpin atau manajer yang termasuk dalam sistem ini, memiliki kepercayaan yang terselubung, percaya pada bawahan, mau memotivasi dengan hadiah dan ketakutan berikut hukuman, memperbolehkan adanya komunikasi ke atas, mendengarkan pendapat-pendapat, ide-ide dari bawahan dan memperbolehkan adanya delegasi wewenang dalam proses keputusan.
- c. Gaya kepemimpinan dengan sebutan "*Manajer Konsultatif*": manajer dalam hal ini mempunyai sedikit kepercayaan pada bawahan biasanya dalam hal kalau ia membutuhkan informasi, ide, atau pendapat bawahan, dan masih menginginkan melakukan pengendalian atas keputusan-keputusan yang dibuatnya. Dalam hal ini mereka membuat keputusan dan kebijakan yang luas pada tingkat bawah. Bawahan di

sini merasa sedikit bebas untuk membicarakan sesuatu yang bertalian dengan tugas pekerjaan bersama atasannya.

- d. Pemimpin yang bergaya kelompok *berpartisipatif* : manajer mempunyai kepercayaan yang sempurna terhadap bawahannya. Dalam setiap persoalan, selalu mengandalkan untuk mendapatkan ide-ide dan pendapat-pendapat lainnya dari bawahan, dan mempunyai niatan untuk menggunakan pendapat bawahan secara konstruktif. Bawahan merasa secara mutlak mendapat kebebasan untuk membicarakan sesuatu yang bertalian dengan tugasnya bersama atasannya.<sup>46</sup>

### 5) Tugas-Tugas Kepemimpinan<sup>47</sup>

- a. Sebagai Konselor: Konselor merupakan tugas seorang pemimpin dalam suatu unit kerja, dengan membantu atau menolong SDM untuk mengatasi masalah yang dihadapinya dalam melakukan tugas yang dibebankan kepadanya.
- b. Sebagai Instruktur: sebagai pemimpin pada peringkat manapun ia berada, sebenarnya pada jabatannya itu melekat tugasnya sebagai instruktur, atau sebagai pengajar yang baik terhadap SDM yang ada di bawahnya.
- c. Memimpin Rapat: seorang pemimpin pada tingkat manapun, pada suatu waktu perlu mengadakan rapat dan memimpinya.
- d. Mengambil Keputusan: di antara seluruh tugas yang disandang oleh MSDM, maka yang mungkin terberat adalah tugas mengambil

<sup>46</sup> *Op. Cit.* Edy, Sutrisno. Hlm 225

<sup>47</sup> \_\_\_\_\_ Hlm 228

keputusan. Oleh sebab itu, keberhasilan seorang pemimpin sangat ditentukan oleh keterampilan mengambil keputusan, di saat-saat amat kritis.

- e. Mendelegasikan Wewenang: seorang pemimpin tidak mungkin dapat mengerjakan sendiri seluruh pekerjaannya, karena keterbatasan waktu, dan keterbatasan kemampuannya.

Jadi, dapat disimpulkan kepemimpinan sebagai proses mengarahkan dan memengaruhi aktivitas yang berkaitan dengan tugas dari para anggota kelompok, maka paling tidak ada tiga implikasi penting, yakni: *pertama* kepemimpinan harus melibatkan orang lain, bawahan atau pengikut. Kesediaan menerima pengarahan dari pemimpin, anggota kelompok membantu menegaskan status pemimpin dan memungkinkan proses kepemimpinan. Tanpa bawahan, semua sifat-sifat kepemimpinan seorang pemimpin akan menjadi relevan. *Kedua* kepemimpinan mencakup kontribusi kekuasaan yang tidak sama di antara pemimpin dan anggota kelompok, anggota kelompok bukan itu bukan tanpa kuasa, mereka dapat dan bisa membentuk kegiatan kelompok dengan berbagai cara. Namun pemimpin biasanya masih lebih berkuasa. *Ketiga* kepemimpinan sebagai kemampuan untuk menggunakan berbagai bentuk kekuasaan untuk memengaruhi perilaku pengikut melalui sejumlah cara. Sesungguhnya para pemimpin telah memengaruhi pegawai untuk melakukan pengorbanan pribadi demi organisasi. Untuk alasan ini, diharapkan para pemimpin memiliki kewajiban khusus untuk mempertimbangkan etika dari keputusan mereka.

#### 4. Manajemen Sumber Daya Manusia (*Human Resource Management*)

##### a) Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Berbagai istilah yang dipakai untuk menunjukkan manajemen sumber daya manusia antara lain: manajemen sumber daya manusia (MSDM), manajemen sumber daya insani, manajemen personalia, manajemen kepegawaiaan, manajemen perburuhan, manajemen tenaga kerja, administrasi personalia (kepegawaiaan), dan hubungan industrial.

Manajemen sumber daya manusia timbul sebagai masalah baru pada tahun 1960-an, sebelum itu kurang lebih pada tahun 1940-an yang mendominasi adalah manajemen personalia. Antara keduanya jelas terdapat perbedaan di dalam ruang lingkup dan tingkatannya. Manajemen sumber daya manusia mencakup masalah-masalah yang berkaitan dengan pembinaan, penggunaan dan perlindungan sumber daya manusia; sedangkan manajemen personalia lebih banyak berkaitan dengan sumber daya manusia yang berada dalam perusahaan-perusahaan, yang umum dikenal dengan sector modern itu. Tugas manajemen personalia adalah mempelajari dan mengembangkan cara-cara agar manusia dapat secara efektif di integrasikan ke dalam berbagai organisasi guna mencapai tujuannya.<sup>48</sup>

Pergantian istilah dari manajemen personalia dengan manajemen sumber daya manusia, dianggap sebagai suatu gerakan yang mencerminkan pengakuan adanya peranan vital dan menunjukkan pentingnya sumber daya manusia dalam suatu organisasi. Adanya tantangan-tantangan yang semakin besar dalam pengelolaan sumber daya manusia secara efektif, serta

---

<sup>48</sup> Faustino. Cardoso Gomes, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: Penerbit Andi,,2003), hlm 2

terjadinya pertumbuhan ilmu pengetahuan dan profesionalisme di bidang manajemen sumber daya manusia.<sup>49</sup>

Manajemen sumber daya manusia merupakan salah satu bidang dari manajemen umum yang meliputi segi-segi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian. Proses ini terdapat dalam fungsi atau bidang produksi, pemasaran, keuangan maupun kepegawaian. Karena sumber daya manusia dianggap semakin penting peranannya dalam pencapaian tujuan, maka berbagai pengalaman dan hasil penelitian dalam bidang sumber daya manusia (SDM) dikumpulkan secara sistematis dalam apa yang disebut dengan Manajemen sumber daya manusia. Istilah “manajemen” mempunyai arti sebagai kumpulan pengetahuan tentang bagaimana seharusnya memmanage (mengelola) sumber daya manusia.<sup>50</sup>

Pengertian manajemen sumber daya manusia menurut beberapa ahli, diantaranya:

1. Menurut Hall T. Douglas dan Goodale G. James bahwa Manajemen sumber daya manusia adalah: *“Human Resource Management is the prosses through whican optimal fit is achieved among the employee, job, organization, and environment so that employees reach their desired level of satisfaction and performance and the organization meets it’s goals<sup>51</sup>* Manajemen sumber daya manusia adalah suatu proses melalui mana kesesuaian optimal diperoleh di antara pegawai, pekerjaan organisasi dan lingkungan sehingga para pegawai mencapai tingkat

---

<sup>49</sup> *Op., Cit...* Hlm 3

<sup>50</sup> Veithzal Rivai, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan dari Teori ke Praktik*, PT Raja Grafindo Persada, Jakarta, 2005). Hlm 1

<sup>51</sup> Hall T. Douglas. & James Goodale G, *Human Resources Management, Strategy, Design and Impelementation*, Scott Foresman and Company, Glenview, 1986. Hlm 6

kepuasan dan performansi yang mereka inginkan dan organisasi memenuhi tujuannya.

2. Sedangkan menurut Malayu Hasibuan Manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja, agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan.<sup>52</sup>
3. Menurut Amin Widjaja Tunggal Manajemen sumber daya manusia adalah fungsi manajemen yang berhubungan dengan rekrutmen, penempatan, pelatihan, dan pengembangan anggota organisasi.<sup>53</sup>
4. Menurut T. Hani Handoko Manajemen sumber daya manusia adalah penarikan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan, dan penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai baik tujuan-tujuan individu maupun organisasi.<sup>54</sup>

Jadi dapat disimpulkan bahwa pengertian manajemen sumber daya manusia atau manajemen personalia adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian atas pengadaan tenaga kerja, pengembangan, kompensasi, integrasi, pemeliharaan, dan pemutusan hubungan kerja dengan sumber daya manusia untuk mencapai sasaran perorangan, organisasi, dan masyarakat.

#### **b) Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia**

Tujuan utama dari manajemen sumber daya manusia adalah untuk meningkatkan kontribusi sumber daya manusia (karyawan) terhadap

---

<sup>52</sup> Malayu Hasibuan S. P, *Manajemen, Dasar, Pengertian, Dan Masalah Edisi Revisi* (PT. Bumi Aksara, Jakarta, 2003). Hlm 21

<sup>53</sup> Amin Widjaja Tunggal, *Manajemen Suatu Pengantar*, (Rineka Cipta, Jakarta, 1993). Hlm 250

<sup>54</sup> T. Hani Handoko, *Manajemen Personalia Dan Sumber Daya Manusia Edisi 2*, (BPFE-Yogyakarta, 2001). Hlm 4

organisasi dalam rangka mencapai produktivitas organisasi yang bersangkutan.<sup>55</sup>

Kemudian **Werther dan Davis** menyatakan bahwa tujuan manajemen sumber daya manusia itu meliputi beberapa tujuan, antara lain:

1. Tujuan Kemasyarakatan (*Societal objective*)

Setiap organisasi apapun tujuannya, harus mengingat akibat bagi kepentingan masyarakat umum, di samping itu aspek etika dan atau moral dari produk yang dihasilkan suatu organisasi, juga merupakan tanggung jawab organisasi yang di dalamnya terdapat manusia-manusia yang menangani, yang tidak lain juga anggota masyarakat di luar organisasinya.<sup>56</sup> Suatu organisasi yang berada di tengah-tengah masyarakat diharapkan membawa manfaat atau keuntungan bagi masyarakat. Oleh sebab itu, semua organisasi mempunyai tanggung jawab mengelola sumber daya manusianya agar tidak mempunyai dampak negative terhadap masyarakat.<sup>57</sup>

1. Tujuan Organisasi (*Organization objective*)

Untuk mengenal bahwa manajemen sumber daya manusia itu ada (*exist*), perlu memberikan kontribusi terhadap pendayagunaan organisasi secara keseluruhan. Manajemen sumber daya manusia bukanlah suatu tujuan dan akhir suatu proses, melainkan suatu perangkat atau alat untuk membantu tercapainya suatu tujuan organisasi secara keseluruhan. Oleh sebab itu suatu unit atau bagian

---

<sup>55</sup> *Op, Cit.*, hlm 118

<sup>56</sup> Susilo Martoyo, *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi 4*, (BPFE Yogyakarta Anggota IKAPI, Yogyakarta, 2000), Hlm 13

<sup>57</sup> Soekidjo Notoatmodjo, *Pengembangan Sumber Daya Manusia*, (Rineka Cipta, Jakarta, 2003). Hlm 118

manajemen sumber daya di suatu organisasi diadakan untuk melayani bagian-bagian lain organisasi tersebut.

## 2. Tujuan Fungsional (*Functional objective*)

Secara fungsional manajemen sumber daya manusia adalah untuk memelihara (*maintain*) kontribusi bagian-bagian lain agar mereka (sumber daya manusia dalam tiap bagian) melaksanakan tugasnya secara optimal. Dengan kata lain setiap sumber daya manusia atau karyawan dalam organisasi itu menjalankan fungsinya dengan baik. Tujuan ini berarti pula bahwa secara fungsional, tujuan manajemen sumber daya manusia di setiap organisasi adalah harus sesuai dengan tujuan organisasi yang lebih berat. Tidak berlebihan maupun tidak terlalu kurang dari tujuan organisasi secara keseluruhan. Sebab, adanya suatu “kelebihan” atau “kekurangan” penerapan sasaran di masing-masing unit organisasi tersebut, menunjukkan adanya “*wasted*” atau pemborosan penggunaan sumber daya manusia. Oleh karenanya setiap unit organisasi yang mengelola atau menggunakan sumber daya manusia, harus mampu memelihara keseimbangan yang tepat dalam “kuantitas” maupun “kualitas” sumber daya manusianya masing-masing yang sinkron dengan tujuan organisasi dalam arti luas.

## 3. Tujuan Pribadi (*Personel objective*)

Kepentingan personal atau individual dalam organisasi juga harus diperhatikan oleh setiap manajer, terutama manajemen sumber daya manusia, dan harus diarahkan dengan tujuan organisasi secara keseluruhan (*overall, organizational objectives*). Dengan demikian

tujuan personal atau individual setiap anggota organisasi harus diarahkan pula untuk tercapainya tujuan organisasi. Untuk itu, motivasi pemeliharaan maupun pengembangan individu-individu dalam organisasi perlu senantiasa diperhatikan dan dilaksanakan dengan baik. Manajemen sumber daya manusia membantu pegawai dalam mencapai tujuan pribadi mereka sejauh tujuan itu membantu kontribusi mereka untuk organisasi. Tujuan-tujuan pribadi dari para pegawai harus dipenuhi jika organisasi ingin tetap memelihara dan memotivasi mereka, sebab jika tidak maka performansi dan tingkat kepuasan akan menurun dan bahkan akan meninggalkan organisasi.

### c) Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Sudah merupakan tugas manajemen sumber daya manusia untuk mengelola manusia seefektif mungkin, agar diperoleh suatu satuan sumber daya manusia yang merasa puas dan memuaskan. Manajemen sumber daya manusia merupakan bagian dari manajemen umum yang memfokuskan diri pada sumber daya manusia.<sup>58</sup> Adapun fungsi Manajemen sumber daya manusia seperti halnya fungsi manajemen umum, yaitu:

#### 1. Fungsi Manajerial

- Perencanaan (*Planning*): Semua orang memahami bahwa perencanaan adalah bagian terpenting, dan oleh karena itu menyita waktu banyak dalam proses manajemen. Untuk manajer sumber daya manusia, perencanaan berarti penentuan program karyawan (sumber

---

<sup>58</sup> James A.F Stoner dkk Alih Bahasa Oleh Drs. Alexander Sindoro, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (PT. Indeks, Gramedia Grup, Jakarta, 1996). Hlm 14

daya manusia) dalam rangka membantu tercapainya sasaran atau tujuan organisasi itu. Dengan kata lain mengatur orang-orang yang dapat menangani tugas-tugas yang dibebankan kepada masing-masing orang dalam rangka mencapai tugas organisasi yang telah direncanakan.

- **Pengorganisasian (*Organizing*):** Apabila serangkaian kegiatan telah disusun dalam rangka mencapai tujuan organisasi, maka untuk pelaksanaan atau implementasi kegiatan tersebut harus diorganisasikan. Organisasi sebagai alat untuk mencapai tujuan secara efektif, oleh sebab itu dalam fungsi organisasi harus terlihat pembagian tugas dan tanggung jawab orang-orang atau karyawan yang akan melakukan kegiatan masing-masing.
- **Pengarahan (*Directing*):** Untuk melakukan kegiatan yang telah direncanakan, dan agar kegiatan tersebut dapat berjalan dengan efektif maka diperlukan adanya arahan (*directing*) dari manajer. Dalam suatu organisasi yang besar biasanya pengarahan tidak mungkin dilakukan oleh manajer itu sendiri, melainkan didelegasikan kepada orang lain yang diberi wewenang untuk itu.
- **Pengendalian (*Controlling*):** Fungsi pengendalian adalah untuk mengatur kegiatan, agar kegiatan-kegiatan organisasi itu diharapkan dapat berjalan sesuai dengan rencana. Di samping itu pengendalian juga dimaksudkan untuk mencari jalan ke luar atau pemecahan apabila terjadi hambatan pelaksanaan kegiatan.

## 2. Fungsi Operasional

- Pengadaan Tenaga Kerja atau Pengadaan Sumber Daya Manusia (*recruitment*)

Jika dilihat dari fungsi *rekrutmen*, seorang manajer sumber daya manusia akan bertujuan untuk memperoleh jenis dan jumlah tenaga atau sumber daya manusia yang tepat, sesuai dengan kemampuan yang dibutuhkan oleh unit-unit kerja yang bersangkutan. Penentuan sumber daya manusia yang akan dipilih harus benar-benar yang diperlukan, bukan karena ada tenaga tersedia. Oleh sebab itu system rekrutmen yang mencakup seleksi harus terlebih dahulu dikembangkan secara matang.

- Pengembangan (*development*)

Dengan adanya tenaga atau sumber daya, yang telah diperoleh suatu organisasi, maka perlu diadakan pengembangan tenaga sampai pada taraf tertentu sesuai dengan pengembangan organisasi itu. Pengembangan sumber daya ini penting, searah dengan pengembangan organisasi. Apabila organisasi itu ingin berkembang maka seyogianya diikuti oleh pengembangan sumber daya manusia. Pengembangan sumber daya manusia ini dapat dilaksanakan melalui pendidikan dan pelatihan yang berkesinambungan.

- Kompensasi (*compensation*)

Kompensasi adalah merupakan fungsi manajemen yang sangat penting. Melalui fungsi ini organisasi memberikan balas jasa yang memadai dan layak kepada karyawan. Hal ini wajar karena

karyawan sebagai sumber daya manusia organisasi tersebut telah memberikan jasanya yang besar terhadap pencapaian tujuan organisasi. Dari hasil-hasil penelitian, meskipun kompensasi bukan hanya berupa materi atau uang, namun bentuk gaji sangat penting untuk meningkatkan hasil kerja.

▪ **Pengintegrasian (*integration*)**

Integrasi adalah kegiatan manajemen yang bertujuan untuk rekonsiliasi kepentingan-kepentingan karyawan dalam suatu organisasi. Telah di sadari bersama bahwa dalam pelaksanaan kegiatan organisasi sering terjadi benturan kepentingan di antara karyawan atau antara karyawan dengan manajer. Untuk itulah pentingnya fungsi integrasi ini agar diperoleh kesepakatan kembali dalam pelaksanaan kegiatan organisasi.

▪ **Pemeliharaan (*maintenance*)**

Kemampuan-kemampuan atau keahlian (*skill*) dari sumber daya manusia yang telah dimiliki oleh suatu organisasi perlu dipelihara (*maintenance*). Karena kemampuan tersebut adalah merupakan asset yang penting bagi terlaksananya tugas dan tujuan organisasi. Fungsi pemeliharaan ini termasuk juga jaminan kesehatan dan keselamatan kerja karyawan.

▪ **Pemutusan Hubungan Tenaga Kerja (*separation*)**

Seorang karyawan tidak mungkin akan selalu bekerja pada organisasi tertentu. Pada suatu ketika paling tidak mereka harus memutuskan hubungan kerja dengan cara pensiun. Untuk itu maka

tenaga kerja atau karyawan tersebut harus kembali ke masyarakat. Organisasi harus bertanggung jawab dalam memutuskan hubungan kerja ini sesuai dengan ketentuan-ketentuan yang berlaku, dan menjamin warga masyarakat yang dikembalikan itu berada dalam keadaan yang sebaik mungkin. Seorang manajer sumber daya manusia harus melaksanakan fungsi ini dengan baik.<sup>59</sup>

Pelaksanaan berbagai fungsi manajemen sumber daya manusia sebenarnya bukan hanya menciptakan sumber daya manusia yang produktif mendukung tujuan organisasi, akan tetapi juga menciptakan suatu kondisi yang lebih baik guna meningkatkan potensi dan motivasi sumber daya manusia dalam berkarya. Pelaksanaan job analysis, perencanaan sumber daya manusia, rekrutmen dan seleksi, penempatan dan pembinaan karir serta pendidikan dan pelatihan yang baik dapat meningkatkan potensi sumber daya manusia untuk berkarya, karena telah mendapatkan bekal pengetahuan, keterampilan dan ditempatkan pada kedudukan yang tepat (*the right man on the right place*).

Sedangkan pelaksanaan fungsi sumber daya manusia lainnya seperti kompensasi, perlindungan dan hubungan tenaga kerja yang baik akan dapat menimbulkan stimulus yang mendorong meningkatnya motivasi kerja sumber daya manusia.<sup>60</sup>

## **B. Kinerja Pegawai**

Kinerja berasal dari kata job performance atau actual performance yang berarti prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang.

---

<sup>59</sup> *Ibid.*, Hlm 14-15

<sup>60</sup> *Op cit.*, Hlm 15

Pengertian kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan fungsinya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.<sup>61</sup> Performance atau kinerja merupakan hasil atau keluaran dari suatu proses. Menurut pendekatan perilaku dalam manajemen, kinerja adalah kuantitas atau kualitas sesuatu yang dihasilkan atau jasa yang diberikan oleh seseorang yang melakukan pekerjaan.<sup>62</sup>

Kinerja adalah hasil yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya sesuai dengan kriteria yang ditentukan. Indikator menurut yang digunakan adalah:<sup>63</sup>

- a. Kuantitas kerja
- b. Kualitas kerja
- c. Ketepatan Waktu

Selanjutnya Dessler menyatakan bahwa penilaian kinerja (*performance assessment*) adalah proses mengukur kinerja karyawan. Penilaian kinerja pada umumnya mencakup baik aspek kualitatif maupun kuantitatif dari pelaksanaan pekerjaan. Penilaian kinerja merupakan salah satu fungsi mendasar personalia, kadang-kadang disebut juga dengan review kinerja, penilaian karyawan, evaluasi kinerja, evaluasi karyawan atau rating personalia.<sup>64</sup>

---

<sup>61</sup> Nurlaila. *Manajemen Sumber Daya Manusia I*. (Jakarta: Penerbit LepKhair.2010). hlm 71

<sup>62</sup> Luthans, F. *Organizational Behavior*. (New York: McGraw-hill. 2005). hlm 165

<sup>63</sup> Robbins, Stephen, P. *Perilaku Organisasi Edisi Kedua Belas*. (Salemba Empat: Jakarta. 2008). Hlm 64

<sup>64</sup> Dessler, Gary. *Human Resources Management Ninth Edition*. (Florida International University. 2003). hlm 73

Pedoman-pedoman untuk pengembangan kinerja penilaian menurut Simamora sebagai berikut:<sup>65</sup>

- a. Menentukan terlebih dahulu kriteria sebelum memilih teknik penilaian.
- b. Jangan menganggap bahwa kinerja tidak dapat ditentukan atau diukur.
- c. Memperhatikan pengetahuan dalam pribadi dan keahlian-keahlian serta kriteria kinerja.
- d. Memperhatikan perilaku dan hasil kerja.
- e. Mempertimbangkan setiap aspek pekerjaan.
- f. Mengkombinasikan kriteria yang kurang penting tetapi berhubungan ke dalam suatu kriteria tunggal.
- g. Menyimpan data mengenai reliabilitas dan validitas kriteria.
- h. Meninjau dan mengembangkan kriteria atas basis yang berkesinambungan.
- i. Menggunakan kriteria dalam program-program sumber daya manusia lainnya.
- j. Menyeleksi kriteria yang dapat diamati dan dapat diukur

Manfaat Penilaian kinerja Pegawai ditinjau dari beragam perspektif pengembangan lembaga, khususnya manajemen sumber daya manusia, seperti dijabarkan oleh Manguprawira (2004:224) sebagai berikut: <sup>66</sup>

- a. Perbaikan kinerja
- b. Penyesuaian Kompensasi
- c. Keputusan Penempatan

<sup>65</sup> Simamora, Henry. *Manajemen Sumberdaya Manusia Edisi 1 Cetakan 1*. (STIE YKPN : Yogyakarta.2000). hlm 142

<sup>66</sup> Meldona. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perspektif Integratif*. (Malang: UIN Malang Press. 2009). Hlm 332

- d. Kebutuhan Pelatihan dan Pengembangan
- e. Perencanaan dan pengembangan karir
- f. Defisiensi Proses Penempatan staf
- g. Ketidakakuratan Informasi
- h. Kesalahan Rancangan Pekerjaan
- i. Kesempatan Kerja yang sama
- j. Tantangan-tantangan eksternal
- k. Umpan balik pada SDM

#### Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja:<sup>67</sup>

- a. Efektifitas dan efisiensi

Bila suatu tujuan tertentu akhirnya bisa dicapai, kita boleh mengatakan bahwa kegiatan tersebut efektif tetapi apabila akibat-akibat yang tidak dicari kegiatan menilai yang penting dari hasil yang dicapai sehingga mengakibatkan kepuasan walaupun efektif dinamakan tidak efisien. Sebaliknya, bila akibat yang dicari-cari tidak penting atau remeh maka kegiatan tersebut efisien.

- b. Otoritas (Wewenang)

Otoritas menurut adalah sifat dari suatu komunikasi atau perintah dalam suatu organisasi formal yang dimiliki seorang anggota organisasi kepada anggota yang lain untuk melakukan suatu kegiatan kerja sesuai dengan kontribusinya. Perintah tersebut mengatakan apa yang boleh dilakukan dan yang tidak boleh dalam organisasi tersebut.

- c. Disiplin

---

<sup>67</sup> Prawirosentono, Suryadi. *Kebijakan Kinerja Karyawan*. (Yogyakarta: BPFE.1999). hlm 27

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

d. Inisiatif

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

Karakteristik Kinerja Pegawai<sup>68</sup>

- a. Memiliki tanggung jawab pribadi yang tinggi
- b. Berani mengambil dan menanggung resiko yang dihadapi
- c. Memiliki tujuan yang realistis
- d. Memiliki rencana kerja yang menyeluruh dan berjuang untuk merealisasi tujuannya
- e. Memanfaatkan umpan balik (feed back) yang konkrit dalam seluruh kegiatan kerja yang dilakukannya
- f. Mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana yang telah diprogramkan

Indikator untuk mengukur kinerja pegawai secara individu ada enam indikator, yaitu<sup>69</sup>

- a. **Kualitas** : Kualitas kerja diukur dari persepsi pegawai terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan pegawai.

<sup>68</sup> Mangkunegara, Anwar Prabu. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. (Bandung: Remaja Rosdakarya. 2002). .hlm 260

<sup>69</sup> *Op.,.Cit.* Robbins, Stephen P..hlm 260

- b. **Kuantitas:** Merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.
- c. **Ketepatan waktu:** Merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.
- d. **Efektivitas:** Merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.
- e. **Kemandirian:** Merupakan tingkat seorang pegawai yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya Komitmen kerja. Merupakan suatu tingkat dimana pegawai mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab pegawai terhadap kantor.

### C. Kepemimpinan dalam Perspektif Islam

Pengertian kepala/kepemimpinan disini berasal dari kata *mas'uul* dalam Bahasa Arab yang berarti penanggung jawab. Seseorang yang dalam organisasi disebut koordinator atau ketua, mempunyai peran besar dalam divisi yang dipimpinnya. Seorang yang menentukan keputusan disaat timnya punya banyak masalah. Seseorang yang membangkitkan semangat tatkala anggotanya sedang putus asa. Juga seseorang bergaji tinggi karena posisinya berada paling tinggi. Sedangkan fi'il madhinya adalah *sa'ala* yang artinya bertanya. Jadi kalau keduanya digabungkan, seorang penanggung jawab nantinya akan diberi pertanyaan tentang perbuatannya di hadapan atasannya.<sup>70</sup> Sehingga Rasulullah

---

<sup>70</sup> [www.Memaknai%20Peran%20Kepala menurut Islam.co.id](http://www.Memaknai%20Peran%20Kepala%20menurut%20Islam.co.id). di ambil kamis 10 Desember 2014. pukul 13.23 wib.

SAW adalah pembawa risalah terakhir dan penyempurnaan dari risalah-risalah sebelumnya Allah SWT berfirman dalam surat Al-An'am ayat 115 yaitu:

وَتَمَّتْ كَلِمَةُ رَبِّكَ صِدْقًا وَعَدْلًا لَا مُبَدَّلَ لِكَلِمَاتِهِ وَهُوَ السَّمِيعُ الْعَلِيمُ

Artinya: *Telah sempurnalah kalimat Tuhanmu (Al-Quran) sebagai kalimat yang benar dan adil. tidak ada yang dapat merubah robah kalimat-kalimat-Nya dan Dialah yang Maha Mendengar lagi Maha mengetahui.*(Q.S: Al-An'am, Ayat 115).

Setelah Rasulullah SAW wafat, berdasarkan fakta sejarah dalam Islam, Umat Islam terpecah belah akibat perdebatan mengenai kepemimpinan dalam Islam, khususnya mengenai proses pemilihan pemimpin dalam Islam dan siapa yang berhak atas kepemimpinan dalam Islam. Sehingga defenisi dan makna kepemimpinan, serta kewenangan yang harus dilaksanakan dengan prinsip-prinsip yang digariskan al-qur'an atau sunnah.<sup>71</sup> Manusia sebagai pelaksana kepemimpinan yang mana harus, memiliki kemampuan dalam mempengaruhi orang-orang untuk mencapai suatu tujuan.

Secara etimologi kepemimpinan berarti Khilafah yang mempunyai makna daya memimpin atau kualitas seorang pemimpin atau tindakan dalam memimpin. sedangkan secara terminologinya adalah suatu kemampuan untuk mengajak orang lain agar mencapai tujuan-tujuan tertentu yang telah ditetapkan. Dengan kata lain, kepemimpinan adalah upaya untuk mentransformasikan semua potensi yang terpendam menjadi kenyataan. Tugas dan tanggungjawab seorang pemimpin adalah menggerakkan dan

<sup>71</sup> Muhammad Ahmad, Al-Buraey, *Islam Landasan Alternative Administrasi Pembangunan*, (Jakarta, CV Rajawali, 1985), hlm 375.

mengarahkan, menuntun, memberi motivasi serta mendorong orang yang dipimpin untuk berbuat sesuatu guna mencapai tujuan.

Dalam al-Qur'an, kategori pemimpin biasa dijabarkan ke dalam dua istilah yaitu: Pertama *Khalifah*, sebagaimana yang terdapat pada: QS. Al-Baqarah (2) Ayat 30, dan QS. Shad (38) ayat 26. Kedua, *imamah* yang tercantum dalam QS. Al-Furqan (25) Ayat 74.

Sehingga dapat diambil suatu kesimpulan bahwa prediket khalifah yang disandang manusia itu merupakan suatu tugas dan amanah yang dititipkan Allah kepadanya. Karena ia amanah Allah, maka tentu melaksanakan atau menjalankan juga merupakan ibadah. Sebab, dalam konsep Islam bahwa segala perintah dan larangan Tuhan jika dipatuhi adalah bernilai suatu pengabdian kepada Sang Khalik. Jadi memimpin atau memegang suatu jabatan adalah ibadah. Justru itu, fungsi tersebut mesti dilaksanakan dengan bersih dan kosong dari kepentingan pribadi atau golongan. Yang ada hanya kepentingan bersama dan kesejahteraan bersama. Baik secara material ataupun immaterial. Jika tidak, berarti bertentangan dalam ibadah.

Penjelasan di atas menggambarkan bahwa memimpin adalah ibadah, maka pemimpin dapat pula disebut dengan abid. Tetapi, seperti apa kerangka kepemimpinan yang bernilai ibadah itu. Bagaimana konsep dan karakternya, serta bagaimana penjabaran konsep itu dalam pembuatan kebijakan atau program. Seperti sabda Rasulullah Muhammad SAW, yang artinya:

*“Ketahuilah, bahwa kamu sekalian adalah sebagai pemimpin dan kamu sekalian bertanggung jawab terhadap pimpinannya(rakyatnya). Maka sebagai*

*Amir (pemimpin) yang memimpin manusia yang banyak adalah sebagai pemimpin yang bertanggung jawab atas pimpinannya(rakyatnya). Dan seorang suami(lelaki) adalah sebagai pemimpin bagi keluarganya dan ia bertanggung jawab terhadap mereka. Seorang istri (wanita) adalah sebagai pemimpin dirumah, suaminya serta anaknya yang ia bertanggung jawab terhadap mereka. Dan seorang hamba (budak) adalah sebagai pemimpin dalam menjaga harta tuannya. Ketahuilah, kamu sekalian adalah pemimpin dan kamu sekalian bertanggung jawab terhadap pimpinannya. “(HR. Bukhari dan Muslim)*

Maka Pemimpin yang baik adalah kepemimpinan yang bertanggung jawab terhadap yang dipimpinya serta bertanggung jawab terhadap pemimpin-Nya. Kepemimpinan ini juga yang mampu memberikan teladan yang baik kepada umatnya. Seorang pemimpin dalam Islam merupakan urgensi yang diwajibkan Islam dan umat harus menegakannya, agar dia dapat membela umat.<sup>72</sup>

Pemimpin ideal menurut Islam erat kaitannya dengan figur Rasulullah SAW. Beliau adalah pemimpin agama dan juga pemimpin negara. Rasulullah merupakan suri tauladan bagi setiap orang, termasuk para pemimpin karena dalam diri beliau hanya ada kebaikan, kebaikan dan kebaikan. Hal ini sejalan dengan firman Allah dalam Al-Qur'an:

لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ اللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ لِّمَن كَانَ يَرْجُو اللَّهَ وَالْيَوْمَ الْآخِرَ وَذَكَرَ اللَّهَ  
كَثِيرًا

Artinya: *Sesungguhnya telah ada pada (diri) Rasulullah itu suri teladan yang baik bagimu (yaitu) bagi orang yang mengharap (rahmat) Allah dan*

<sup>72</sup> Shalih Bin Ghanim As-Sadlan, *Aplikasi Syariat Islam*, (Jakarta, Darul Fallah, 2002), hlm 21

(kedatangan) hari kiamat dan Dia banyak menyebut Allah. (QS Al-Ahzab, ayat:21)

Sebagai pemimpin teladan yang menjadi model ideal pemimpin, Rasulullah dikaruniai empat sifat utama, yaitu: Sidiq, Amanah, Tablig dan Fathonah. Sidiq berarti jujur dalam perkataan dan perbuatan, amanah berarti dapat dipercaya dalam menjaga tanggung jawab, Tablig berarti menyampaikan segala macam kebaikan kepada rakyatnya dan fathonah berarti cerdas dalam mengelola masyarakat.<sup>73</sup>

Kepemimpinan menurut Rivai juga memiliki beberapa ciri penting yang menggambarkan kepemimpinan Islam adalah sebagai berikut.<sup>74</sup>

1. Setia yaitu Pemimpin dan orang yang dipimpin terikat kesetiaan kepada Allah.
2. Tujuan yaitu Pemimpin melihat tujuan organisasi bukan saja berdasarkan kepentingan kelompok tetapi juga dalam ruang lingkup tujuan Islam yang lebih luas.
3. Berpegang pada Syariat dan Akhlak Islam yakni Pemimpin terikat dengan peraturan Islam, boleh menjadi pemimpin selama ia berpegang pada perintah syariat. Waktu mengendalikan urusannya ia harus patuh kepada adab-adab Islam, khususnya ketika berurusan dengan golongan oposisi atau orang-orang yang tak sepaham.

<sup>73</sup> Bambumoeda. karakteristik-pemimpin-ideal-menurut islam. <http://bambumoeda.wordpress.com/2012/05/29/karakteristik-pemimpin-ideal-menurut-islam/>. diakses 30 April 2015

<sup>74</sup> Veithzal Rivai, *Kiat Kepemimpinan dalam Abat-21*, (Jakarta, Murai Kencana, 2004), hlm 72

4. Pengemban Amanah yakni menerima kekuasaan sebagai amanah dari Allah yang disertai oleh tanggung jawab yang besar. Al-Qur'an memerintahkan pemimpin melaksanakan tugasnya untuk Allah dan menunjukkan sikap baik kepada pengikutnya Allah berfirman:

الَّذِينَ إِن مَكَّنَّاهُمْ فِي الْأَرْضِ أَقَامُوا الصَّلَاةَ وَآتَوُا الزَّكَاةَ وَأَمَرُوا بِالْمَعْرُوفِ وَنَهَوْا  
عَنِ الْمُنْكَرِ وَرَبَّهُ عَاقِبَةُ الْأُمُورِ

Artinya: *orang-orang yang jika Kami teguhkan kedudukan mereka, niscaya mereka mendirikan shalat, menunaikan zakat, menyuruh berbuat yang ma'ruf dan mencegah perbuatan yang mungkar. (Q.S Al-Hajj, ayat 41)*

5. Tidak sombong yakni Menyadari bahwa diri kita ini adalah kecil, karena yang besar hanya Allah SWT, sehingga allahlah yang boleh sombong. Sehingga kerendahan hati dalam memimpin merupakan salah satu ciri kepemimpinan yang patut dikembangkan.
6. Disiplin, konsisten dan konsekwen yakni Sebagai perwujudan seorang pemimpin yang profesional yang akan memegang teguh janji, ucapan dan perbuatan yang dilakukan, karena ia menyadari bahwa Allah SWT mengetahui semua yang ia lakukan bagaimanapun ia berusaha menyembunyikannya.

Ciri-ciri kepemimpinan diatas dapat diaplikasikan pada kepemimpinan sekarang. Tugas seorang pemimpin ini adalah mengawasi, memimpin, dan memperhatikan ummat Islam.

Adapun manajemen dengan pendekatan Islam dalam pengelolaan SDM menurut Abdul Hamid Abdul Fatah al Maghriby (1425) adalah terdapat

beberapa prinsip dasar konsep yang diselaraskan dengan lingkungan organisasi dan kemampuan SDM-nya, yakni meliputi; a) legalitas dan obyektivitas perencanaan; b) realistis dalam pengambilan kebijakan; c) mempertimbangkan SDM; d) syura untuk optimalisasi kebijakan; e) desentralisasi tanggung jawab; f) efektifitas taudhif (pengangkatan pegawai); g) optimalisasi tugas dan meningkatkan prestasi, dan; g) motivasi dan dorongan untuk berprestasi.<sup>75</sup>

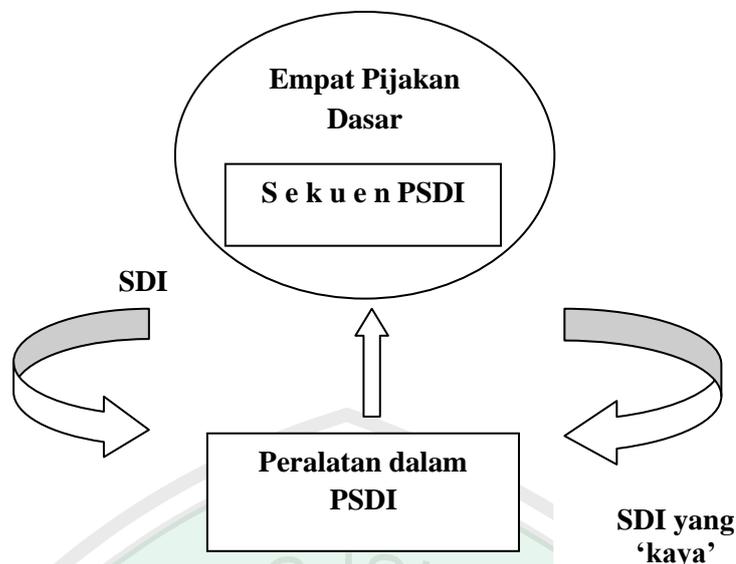
Adapun Jusmaliani (2011) juga mengemukakan bahwa dalam manajemen (pengelolaan) pengelolaan sumber daya manusia yang Islami hanya dengan “menghadirkan” Allah SWT dalam setiap bidang sumber daya manusia/insani. Oleh sebab itu, menurutnya untuk menghantarkan pelaksanaan manajemen SDM yang efektif dan efisien menuju insan kamil, harus melalui empat pijakan dasar, yaitu:

- a. Kesadaran bahwa manusia adalah abdi Allah SWT (abdullah) dan sekaligus adalah khalifah-Nya di muka bumi
- b. Sebagai khalifah-Nya, setiap tindakan harus dilandasi dengan konsep adil dan tidak menzalimi siapa pun.
- c. Sinkronisasi antara tujuan organisasi dan tujuan individu SDM yaitu Allah SWT, dan
- d. Acuan dalam pengelolaan SDM adalah karakter Rasulullah saw (Shiddiq, Amanah, Fathanah, dan Tabligh).<sup>76</sup>

Keempat pijakan ini disusun dalam sebuah kerangka pemikiran sebagaimana gambar berikut:

<sup>75</sup> Abdul Hamid Abdul Fatah al Maghriby, Al Idarah al Istiratijiyah fi al Bunuk al Islamiyah, 1425, dalam Ahmad Djalaluddin, *Manajemen Qura'ani; Menerjemahkan Idarah Ilahiyah dalam Kehidupan*. (Malang: UIN Maliki Press, 2007), hlm. 5

<sup>76</sup> Jusmaliani, *Pengelolaan Sumber Daya Insani* (Jakarta: Bumi Aksara, 2011), hlm. 13-14



**Gambar 2.11**  
**Kerangka Pemikiran Pengelolaan Sumber Daya Insani**  
 (Sumber : Jusmaliani, 2011 :46)

#### 1) Proses Dalam Pandangan Islam

Seorang pemimpin selalu terpaku pada hasil atau output suatu pekerjaan dan melupakan proses pencapaiannya. Islam adalah ajaran yang mendorong umatnya untuk memendang sesuatu bukan semata-mata pada hasilnya. Tetapi juga pada proses dan amaliyah yang dilukukannya. Allah SWT. Memerintahkan untuk senantiasa melakukan dakwah dengan hikmah, bijaksana, nasehat yang baik dan dialog yang kreatif, sedangkan hasil sepenuhnya kita serahkan kepada Allah SWT.

Kebaikan hanya akan diberikan oleh Allah SWT kepada orang-orang yang memproses dan melakukan langkah-langkah yang sesuai dengan doa dan permohonannya tersebut.<sup>77</sup>

#### 2) Syarat Kepemimpinan Dalam Islam<sup>78</sup>

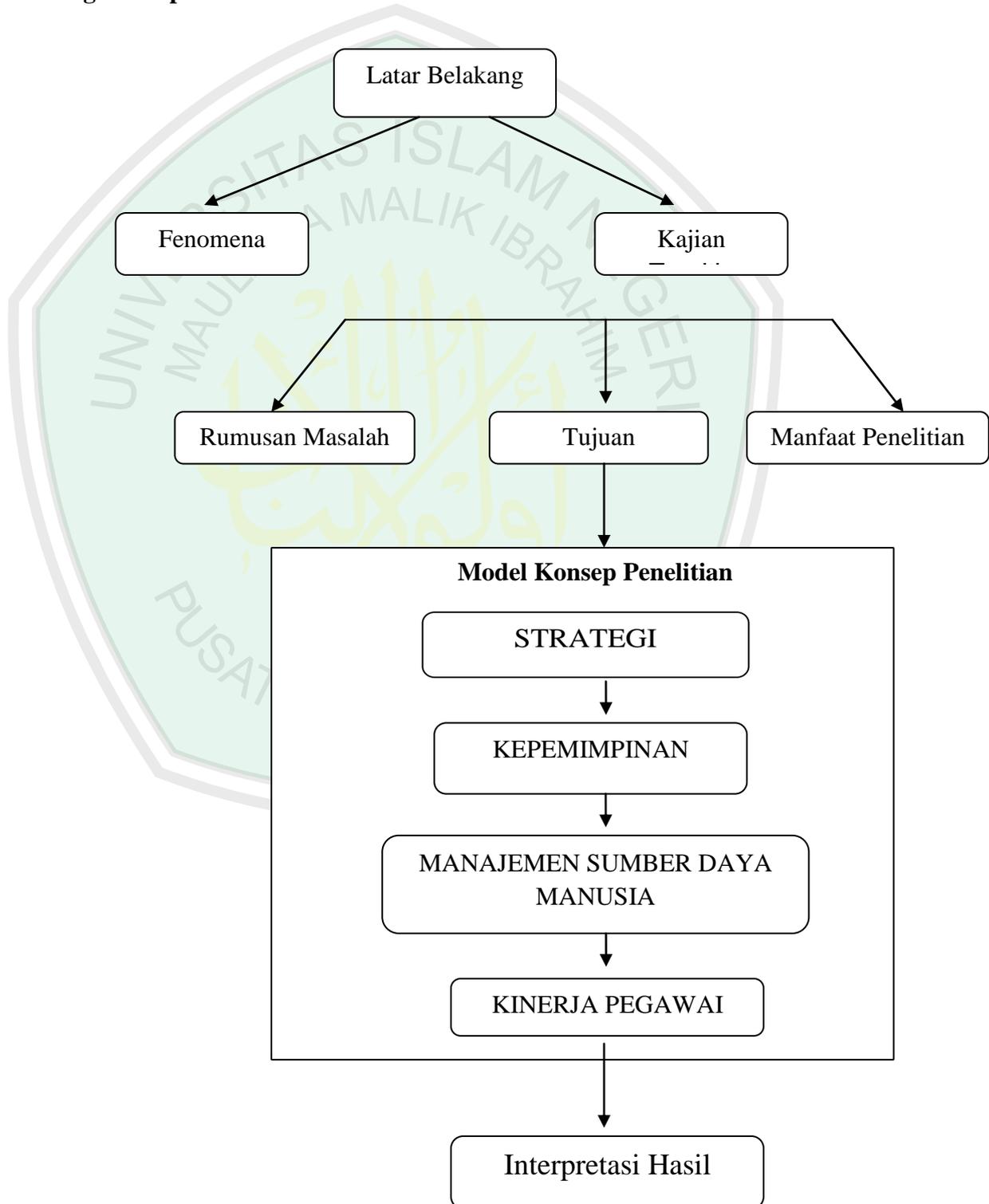
- Memiliki aqidah yang benar (aqidah salimah)
- Memiliki ilmu pengetahuan dan wawasan yang luas

<sup>77</sup> *Op.,Cit.* Hafidhuddin. hlm 128

<sup>78</sup> *Ibid.*, hlm 131

- Memiliki ahklaq yang mulia (ahklaqul karimah)
- Memiliki kecakapan manajerial, memahami ilmu-ilmu administrasi dan manajemen dalam mengatur urusan-urusan duniawi.

#### D. Kerangka Berpikir



**Gambar 1.1****Strategi Kepemimpinan Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Di Kantor  
Kementerian Agama Kota Malang****Penjelasan:**

Agar pegawai semangat bekerja diperlukan strategi yang efektif. Untuk menjadi seorang Pemimpin yang baik harus sesuai dengan kepemimpinan yang bisa memotivasi dan mengayomi seluruh bawahannya yaitu bagaimana seseorang dapat menjadi pemimpin yang dapat mempengaruhi pihak lain untuk bekerja sama secara sukarela dalam usaha mengerjakan tugas-tugas yang berhubungan untuk mencari apa yang diharapkan dan dapat mengembangkan kelompok yang dipimpinnya harus memenuhi syarat-syarat.

Sehingga secara umum Pemimpin yang harus memenuhi kriteria sebagai berikut: realistis, banyak akal, komunikator, terampil, percaya diri, emosional stabil, dapat mengambil inisiatif, partisipatif dalam bidang sosial. Dan apabila syarat-syarat kepemimpinan bisa dijalankan dengan baik dan diterapkan pada seluruh pegawainya serta kebutuhan semua dipenuhi maka semangat kinerja pegawai atau karyawan akan meningkat dan tidak akan merasa jenuh apabila bekerja.



### BAB III

#### METODE PENELITIAN

##### A. Pendekatan dan Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan Kualitatif menurut Bogdan dan Taylor dalam Lexy J Moleong, paradigma kualitatif diartikan sebagai penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata tertulis dan lisan dari orang-orang dan perilaku yang diamati dan bertujuan untuk menyumbangkan pengetahuan secara mendalam mengenai objek penelitian.<sup>79</sup>

Penelitian kualitatif adalah penelitian yang bermaksud untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subyek penelitian misalnya perilaku, persepsi, motivasi, tindakan, dan lain-lain secara holistik, dan dengan cara deskripsi dalam bentuk kata-kata dan bahasa, pada suatu konteks khusus yang alamiah dan dengan memanfaatkan berbagai metode alamiah.<sup>80</sup>

Metode ini dipilih karena lebih mampu menemukan definisi situasi dan gejala sosial dari subyek, perilaku, motif-motif subyektif, perasaan dan emosi orang yang diamati, merupakan definisi situasi subyek yang diteliti. Maka subyek akan dapat diteliti secara langsung. Selain ini metode ini dapat meningkatkan pemahaman peneliti terhadap cara subyek memandang dan menginterpretasikan kehidupannya, karena itu berhubung dengan subyek dan dunianya sendiri bukan dalam dunia yang tidak wajar yang diciptakan oleh peneliti.

---

<sup>79</sup> Lexy J. Moleong. *Metode Penelitian Kualitatif: Edisi Revisi*. (Bandung: PT Remaja Rosdakarya. 2006). hlm 23.

<sup>80</sup> Lexy.J. Moeleong *Metodologi Penelitian Kualitatif Edisi Revisi*. (Bandung:PT. Remaja Rosda Karya. 2011) hlm. 6.

Sedangkan jenis yang digunakan adalah pendekatan Studi kasus. mengutamakan teknik pengumpulan datanya melalui observasi peran serta atau pelibatan (*participant observation*), sedangkan fokus studinya pada suatu kegiatan atau sub organisasi tertentu yaitu Strategi Kepala Kementerian Agama.

Penelitian dengan model kualitatif sesuai dengan pendapat Donal Ary yang mengatakan bahwa penelitian kualitatif memiliki enam ciri. Antara lain: 1) Memperdulikan konteks atau situasi (*concern for content*), 2) Berlatar ilmiah (*natural setting*), 3) Intrument utama adalah manusia (*human instrumen*), 4) Data bersifat deskriptif (*descriptive*), 5) Rancangan penelitian muncul bersamaan dengan pengamatan (*emergent design*), 6) Analisis data secara induktif (*inductive analysis*).<sup>81</sup>

Disamping itu untuk menunjang dalam memahami masalah ini agar lebih mendalam, maka digunakan pendekatan fenomenologi yang dimaksudkan untuk melihat perilaku atau peristiwa dalam kehidupan sehari-hari. Fenomenologi diartikan sebagai: 1) pengalaman subjektif atau pengalaman fenomenologikal. 2) suatu studi tentang kesadaran dari perspektif pokok dari seseorang.

Menurut Moleong, peneliti dalam pandangan fenomenologis berusaha memahami arti *peristiwa* dan *kaitan-kaitannya* terhadap orang-orang yang berada dalam situasi-situasi tertentu, sementara itu Peter L. Berger, juga menyatakan bahwa pendekatan fenomenologis digunakan untuk memahami bagaimana kenyataan terbentuk dan dipahami melalui kesadaran individu yang

---

<sup>81</sup> Donal ary. *An Invitation to research in school Education*. (Beverly Hills: Sage Publicaton. 2002). Hlm 424-425

kemudian bersifat sosial dan menjadi basis bagi terjadinya proses interaksi sosial dalam kehidupan sehari-hari.

Dengan demikian pendekatan ini sangat berguna untuk memahami Strategi Peningkatan Kinerja Pegawai di Kantor Kementerian Agama Kota Malang

## **B. Kehadiran peneliti**

Kedudukan peneliti dalam penelitian kualitatif cukup rumit. Ia sekaligus merupakan perencana, pelaksana pengumpulan data, analisis, penafsiran data, dan pada akhirnya ia menjadi pelapor hasil penelitiannya.<sup>82</sup>

Selain itu, peneliti hendaknya memiliki pula perasaan ingin tahu terhadap segala sesuatu dan senantiasa mengharapkan bahwa informasi yang diperlukannya dapat datang dari sesuatu yang tidak diharapkan. Ia hendaknya mudah bergaul, gampang menyesuaikan diri dengan segala macam situasi, menampakkan simpati jujur dan tidak dibuat-buat, menghargai perasaan dan pendapat subjeknya, dan tenang menghadapi situasi krisis sekalipun.<sup>83</sup>

Kehadiran peneliti adalah salah satu unsur penting dalam penelitian kualitatif. Peneliti merupakan perencana (*planner*), pelaksana pengumpulan data, analisa, penafsir data dan pada akhirnya menjadi pelapor hasil penelitiannya.<sup>84</sup> ada beberapa hal yang harus dimiliki peneliti sebagai instrumen yaitu responsif, dapat menyesuaikan diri, menekankan ketuhanan, mendasarkan diri atas perluasan pengetahuan, memproses data secepatnya, serta memanfaatkan kesempatan untuk mengklarifikasi dan mengkhitisarkan.

---

<sup>82</sup> Wina, Sanjaya. *Penelitian Tindakan Kelas*. (Jakarta : Prenada Media Group.2011). Hlm

<sup>83</sup> *Ibid.* Hlm:173

<sup>84</sup> *Op., Cit.*.Lexy J. Moleong. Hlm 162

### C. Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian merupakan tempat dimana peneliti dapat melihat fakta-fakta yang terjadi. Merujuk pada judul yang diangkat oleh peneliti maka yang menjadi lokasi dalam penelitian ini adalah di Kantor Kementerian Agama Kota Malang. Peneliti tertarik melakukan penelitian di Kantor Kementerian Agama ini karena beberapa alasan :

1. Kantor Kementerian Agama Kota Malang merupakan salah satu Lembaga yang banyak meraih prestasi baik di tingkat lokal sampai nasional
2. Lembaga ini memiliki Kepemimpinan yang visioner, energik, tanggap terhadap permasalahan, memiliki kemampuan manajerial, administratif, dan supervisor yang baik. Kepemimpinan sangat memahami tugas pokoknya dalam rangka pembinaan program pengajaran, SDM, kesiswaan, keuangan, sarana prasarana dan cakap dalam membangun hubungan dengan masyarakat.
3. Kantor Kementerian Agama Kota Malang merupakan pusat pembinaan dalam meningkatkan pelayanan prima kepada masyarakat melalui:
  - a. Peningkatan Kualitas Beragama
  - b. Peningkatan Kualitas kerukunan Ummat Beragama
  - c. Peningkatan Kualitas Pendidikan Agama dan Pendidikan Keagamaan
  - d. Peningkatan kualitas Penyelenggaraan Ibadah Haji
  - e. Peningkatan Tata Kelola dan Akuntabilitas Kinerja
  - f. Meningkatkan kualitas pelayanan birokrasi dan administrasi
  - g. Meningkatkan mutu penyelenggaraan pendidikan agama dan pendidikan keagamaan.

Lembaga ini sama-sama memiliki sarana dan prasarana yang memadai untuk menunjang proses kegiatan.

Dalam penelitian ini peneliti memilih Kantor Kementerian Agama Kota Malang yang beralamatkan di Jl. R. Panji Surisi No. 02 Malang. Lembaga ini salah satu lembaga pendidikan agama yang semakin tahun semakin berkembang dan mempunyai banyak prestasi baik prestasi di tingkat lokal maupun Nasional serta di tengah kota, serta letaknya strategis.

#### **D. Data dan Sumber Data Penelitian**

Pekerjaan mengumpulkan data dalam penelitian kualitatif dengan metode kasus pada umumnya melalui *Fieldwork*, yaitu suatu pekerjaan mencatat, mengamati, mendengarkan, merasakan, mengumpulkan dan menangkap semua fenomena, data, informasi tentang kasus yang diselidiki.

Sumber data adalah subjek tempat asal data dapat diperoleh, dapat berupa bahan pustaka, atau orang (informan atau responden).<sup>85</sup> Cik Hasan Bisri. Berdasarkan pengertian tersebut dapatlah dimengerti bahwa yang dimaksud dengan sumber data adalah dari mana peneliti akan mendapatkan dan menggali informasi yang berupa data-data yang diperlukan. Dalam penelitian ini adalah penelitian kualitatif, maka menurut Lutfand dalam Moleong bahwa sumber data utama dalam penelitian kualitatif ialah kata-kata dan tindakan selebihnya adalah data tambahan seperti dokumen dan lain-lain.<sup>86</sup>

Senada dengan hal Sanapiah Faisal, mengemukakan sumber data utama dalam penelitian kualitatif adalah ucapan-ucapan, ujaran-ujaran, ungkapan-ungkapan, kesaksian-kesaksian, dan tindakan-tindakan dari subyek yang

---

<sup>85</sup> Mahmud. *Metode Penelitian Pendidikan*. (Bandung : CV Pustaka Setia.2011). Hlm : 151

<sup>86</sup> *Op., Cit.* Lexy J. Moleong. hlm 159

diteliti. Sumber data utama adalah hasil wawancara mendalam dan observasi yang dicatat atau direkam dengan baik. Sedangkan data-data sekunder hanya menjadi penunjang saja misalnya dokumentasi dan lain-lain.<sup>87</sup>

Adapun informan dalam penelitian ini adalah Kepala Kementerian Agama, Waka Kemenag, perwakilan Pegawai dan sebagian Staff. Selain itu peneliti juga melakukan (observasi) mengenai kondisi Kantor Kementerian Agama, Keadaan/kondisi, aktifitas pegawai dan para staf-staffnya serta kegiatan-kegiatan yang berlangsung yang bertujuan sebagai strategi dalam meningkatkan kinerja pegawai dan juga data-data pendukung seperti buku-buku, foto dan dokumen tentang Kantor Kementerian Agama Kota Malang. Jenis data yang diperlukan oleh peneliti adalah data yang sudah umum yaitu sumber data yang berasal dari (*person*) berupa orang, (*place*) berupa tempat dan (*paper*) berupa simbol.

Sumber data berupa orang (*person*) yaitu berupa hasil interview mendalam (*depth interview*) dengan Kepala Kantor Kementerian Agama beserta jajarannya. Sedangkan yang berupa tempat (*place*) adalah hasil observasi dan dokumentasi lokasi penelitian yang digunakan yaitu Kementerian Agama Kota Malang. Serta yang berupa simbol (*paper*) yaitu sumber data yang peneliti gunakan seperti: benda-benda tertulis yang berupa buku harian atau catatan, catatan program kegiatan, program-program lembaga, Visi dan Misi Lembaga, arsip dan data lain yang mendukung.

Jadi Data yang bersifat kualitatif diperoleh dari: (1) dokumentasi, (2) observasi, (3) interview.

---

<sup>87</sup> *Op., Cit.* Sanapiah Faisal. Hlm 17

## E. Teknik Pengumpulan Data

Untuk mendapatkan data-data yang dibutuhkan dan akurat, maka dalam penelitian ini penulis menggunakan teknik pengumpulan data dengan beberapa teknik sebagai berikut:

### 1. Teknik Observasi

Teknik pengumpulan datanya diperoleh dimana peneliti mengadakan pengamatan terhadap gejala-gejala subjek yang diselidiki dengan perantara sebuah alat. Digunakannya teknik ini karena menurut Sanifah Faisal, bahwa yang diteliti dalam hal ini adalah tingkah laku manusia dimana teknik ini akan lebih efektif dan lebih sesuai, tentu saja dilakukan dengan berpedoman pada arah yang lebih spesifik, sistematis, terfokus dan direkam dengan cermat untuk dapat diuji akurasi dan validitas serta reliabilitasnya.<sup>88</sup>

Teknik observasi adalah merupakan teknik pengamatan dan pencatatan sistematis dari fenomena-fenomena yang di selidiki, observasi dilakukan untuk menemukan data dan informasi dari gejala atau fenomena (kejadian atau peristiwa) secara sistematis dan didasarkan pada tujuan penyelidikan yang telah dirumuskan.<sup>89</sup>

Susan Stainback (1998) dalam Sugiyono menyatakan, “ *In participant observation, the researcher observes what people do, listen to what they say, and participates in their activities*”. Dalam observasi partisipatif, peneliti

---

<sup>88</sup> Sanafiah, faisal. *Metode Penelitian Pendidikan*. (Surabaya: Usaha Nasional. 1982). Hlm 206

<sup>89</sup> *Op., Cit.*.Mahmud.Hlm : 168

mengamati apa yang dikerjakan orang, mendengarkan apa yang mereka ucapkan, dan berpartisipasi dalam aktivitas mereka.<sup>90</sup>

## 2. Teknik Wawancara

Wawancara adalah teknik pengumpulan data yang mengajukan pertanyaan langsung oleh pewawancara kepada informan dan pertanyaan tersebut dicatat atau direkam. Wawancara yang dilakukan terhadap informan adalah wawancara tidak terstruktur atau wawancara bebas dan mendalam. Ketika melakukan wawancara dilakukan secara informal, dengan berbincang-bincang terlebih dahulu dengan informan, tanpa melupakan pertanyaan-pertanyaan yang ingin dijawab, sehingga sasaran dan permasalahan dapat dilacak tanpa memggurui informan. Artinya secara informal tanpa disadari oleh subyek, bahwa ia sedang diwawancarai.

Untuk lebih luasannya peneliti dalam menggali informasi dari informan tentang berbagai data yang diperlukan namun tetap mengacu kepada tujuan pencarian data, maka penelitian akan menggunakan wawancara semistruktur yang menggunakan inti-inti atau pokok pembicaraan namun dalam pelaksanaanya interviewer mengajukan pertanyaan secara bebas, pokok-pokok pertanyaan tidak perlu di tanyakan secara berurutan, tetapi dapat *dimodifikasi* saat wawancara berlangsung. Tujuan dari wawancara jenis ini adalah untuk menemukan permasalahan secara lebih terbuka dimana pihak yang diajak wawancara diminta pendapat dan ide-idenya, peneliti perlu mendengarkan secara teliti dan mencatat apa yang dikemukakan oleh informan.<sup>91</sup>

---

<sup>90</sup> Sugiono. *Metode Penelitian Pendidikan, Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R & D.* (Bandung: Alfabeta. 2009). Hlm 311

<sup>91</sup> Djam'an Satori dan Aan Komariah. *Metode Penelitian Kualitatif.* (Bandung: Alfabeta. 2009). Hlm 135

Melalui wawancara bebas dan mendalam ini, diharapkan peneliti bisa dengan leluasa melakukan wawancara dengan informan untuk mengetahui secara detail data mengenai strategi kepala dalam meningkatkan kinerja pegawai.

### 3. Teknik Dokumentasi

Teknik dokumentasi adalah teknik pengumpulan data yang tidak langsung ditujukan pada subjek penelitian, tetapi melalui dokumen. Dokumen adalah catatan tertulis yang isinya merupakan pernyataan tertulis yang disusun oleh seseorang atau lembaga untuk keperluan pengujian suatu peristiwa, dan berguna bagi sumber data, bukti, informasi kealiamahan yang sukar diperoleh, sukar ditemukan, dan membuka kesempatan untuk lebih memperluas pengetahuan terhadap sesuatu yang diselidiki dan menguji hipotesis.<sup>92</sup> Klasifikasi data sebagai awal mengadakan perubahan dari data mentah menuju pada pemanfaatan data, merupakan awal dari penafsiran data untuk analisis.<sup>93</sup>

Banyaknya data yang terkumpul tidak menjamin bahwa hasil penelitiannya akan baik pula. Sebaliknya, sedikitnya data terkumpul tidak memastikan bahwa hasil penelitiannya kurang memuaskan. Keadaan ini sangat ditentukan oleh pemanfaatan data yang terkumpul, apakah dimanfaatkan dengan sebaik-baiknya atau tidak. Pada dasarnya, analisis adalah kegiatan untuk memanfaatkan data sehingga diperoleh suatu kebenaran atau ketidakbenaran dari suatu proses.<sup>94</sup>

Jadi dokumen adalah setiap bahan tertulis ataupun film. Dokumen dijadikan sebagai sumber data yang berfungsi untuk menguji, menafsirkan,

---

<sup>92</sup> *Op. Cit.*, Mahmud. hlm 183

<sup>93</sup> *Ibid.*, hlm 189

<sup>94</sup> *Ibid.*, hlm 190

bahkan untuk meramalkan. Dokumen ada dua macam yaitu dokumen pribadi (buku harian, surat pribadi, dan rencana program) dan dokumen resmi (memo, pengumuman, instruksi, atau aturan suatu lembaga, majalah, buletin, pernyataan dan berita yang disiarkan oleh media massa).<sup>95</sup>

Data semua pegawai administratif, atau Data pegawai Kementerian Agama di Kota Malang:

- a. Data Pegawai berjumlah 48 orang
- b. Data pengawas PAI / Kristen / Khatolik berjumlah 25 Orang
- c. Penyuluh Agama Islam dan Budha 8 orang
- d. Kepala Madrasah Negeri Kota Malang 5 orang
- e. Kepala KUA Kecamatan se Kota Malang 5 orang
- f. Pegawai Kantor urusan agama kecamatan 21 orang
- g. Pegawai tidak tetap kantor kementerian agana kota malang 10 orang

Jadi jumlah pegawai Kementerian Agama Kota Malang sejumlah 122 orang. Selanjutnya dalam penelitian ini yang diambil adalah pegawai non guru yang tidak menjabat. Sehingga sebagai responden, diperoleh jumlah pegawai yang memenuhi kriteria tersebut sebanyak 122 orang. Karena ingin meneliti semua elemen yang ada dalam wilayah penelitian, maka seluruh populasi dijadikan sampel atau biasa disebut dengan penelitian sensus.

## **F. Teknik Analisis Data**

Analisis data penelitian merupakan bagian yang sangat penting, karena dengan analisis ini data akan nampak manfaatnya terutama dalam memecahkan masalah penelitian dan mencapai tujuan akhir penelitian.

---

<sup>95</sup> *Op., Cit.* Lexy J. Moleong. Hlm 161

Teknik analisis data yang akan digunakan peneliti dalam Tesis nanti adalah teknik analisis data deskriptif kualitatif, yaitu pengumpulan data berupa kata-kata bukan angka-angka. Dengan tujuan menggambarkan keadaan atau fenomena yang ada di lapangan dengan dipilih-pilih secara sistematis menurut kategorinya dengan menggunakan bahasa yang mudah dicerna dan mudah dipahami oleh masyarakat umum.

Analisis merupakan proses penyusunan data, supaya data dapat ditafsirkan peneliti. Menyusun data berarti mengelompokkan dalam pola atau kategori. Sedangkan tafsiran atau interpretasi artinya memberikan makna pada analisis dalam menjelaskan pola atau kategori, dan mencari hubungan antar berbagai konsep.<sup>96</sup>

**Bogdan dan Biklen** dalam bukunya Lexy. J. Moleong mengidentifikasi analisis data kualitatif merupakan upaya yang dilakukan dengan jalan bekerja dengan data, mengorganisasikan data, memilah-milahnya menjadi satuan yang dapat dikelola, mensistesisikannya, mencari data dan menemukan pola, menemukan apa yang penting dan apa yang dipelajari, dan memutuskan apa yang dapat diceritakan kepada orang lain.<sup>97</sup> Peneliti kualitatif sebagai prosedur penelitian yang menggunakan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan, dari orang-orang dan perilaku yang dapat diamati.<sup>98</sup>

Pendekatan penelitian kualitatif dipilih karena memenuhi ciri-ciri penelitian kualitatif, yaitu:<sup>99</sup>

1. Lingkungan alamiah sebagai sumber data langsung.

---

<sup>96</sup> Nasution, S. *Metodologi Penelitian Naturalistik Kualitatif*. (Bandung: PT Remaja Rosda Karya. 1992). Hlm 84

<sup>97</sup> *Op. Cit.* Lexy J. Moleong. Hlm 186

<sup>98</sup> *Ibid.*, Lexy J. Moleong. Hlm 3

<sup>99</sup> S. Margono. *Metodologi Penelitian Pendidikan*. (Jakarta: Rineka Cipta. 2006). Hlm 38

2. Manusia merupakan alat instrument utama dalam pengumpulan data.
3. Analisis data dilakukan secara induktif.
4. Penelitian bersifat deskriptif analitik.
5. Tekanan penelitian berada pada proses.
6. Pembatasan penelitian berdasarkan fokus atau dibatasi.
7. Perencanaan bersifat lentur dan terbuka.
8. Hasil penelitian merupakan hasil kesepakatan bersama dari sumber data.
9. Pembentukan teori berasal dari dasar.
10. Pendekatan penelitian menggunakan metode kualitatif.
11. Teknik sampling cenderung bersifat purposive.
12. Penelitian bersifat menyeluruh (holistik).
13. Makna sebagai perhatian utama penelitian.

Dalam tahap penarikan kesimpulan ini, kesimpulan pada mulanya belum tampak jelas dan menyeluruh serta sifatnya masih sementara yang kemudian berlanjut pada tingkatan menyeluruh dan jelas. Walau demikian pada akhirnya kesimpulan akan didapatkan semakin jelas dan menyeluruh, hal itu setelah makna yang muncul tersebut kembali teruji kebenaran dan keabsahannya melalui pemeriksaan buku-buku kepustakaan, catatan lapangan, konsultasi dengan pembimbing, para ahli penelitian. Penelitian kualitatif dimaksudkan untuk mendeskripsikan peristiwa-peristiwa sebagaimana terjadi secara alami, melalui pengumpulan data dan latar belakang alami.

#### **G. Pengecekan Keabsahan Data**

Pengambilan data-data melalui tiga tahapan, diantaranya yaitu tahap pendahuluan, tahap penyaringan dan tahap melengkapi data yang masih

kurang. Dari ketiga tahap ini, untuk pengecekan keabsahan data banyak terjadi pada tahap penyaringan data. Oleh sebab itu, jika terdapat data yang tidak relevan dan kurang memadai maka akan dilakukan penyaringan data sekali lagi dilapangan, sehingga data tersebut memiliki kadar validitas yang tinggi. Dalam pengecekan keabsahan data diperlukan teknik pemeriksaan, pelaksanaan, teknik pemeriksaan didasarkan atas kriteria tertentu. Menurut Moleong ada empat kriteria yang digunakan, yaitu derajat kepercayaan (*credability*), keteralihan (*transferability*), kebergantungan (*dependability*), dan kepastian (*confirmbilty*).<sup>100</sup>

#### 1. Kredibilitas

Kredibilitas data digunakan dalam penelitian ini untuk membuktikan kesesuaian antara hasil pengamatan dengan kenyataan di lapangan. Apakah data atau informasi yang diperoleh sesuai dengan apa yang sebenarnya terjadi di lapangan?

Untuk memperoleh kredibilitas data, peneliti mengacu kepada rekomendasi Linclon dan Guba (1985) yang memberikan tujuh teknik untuk pencapaian kredibilitas data yaitu:

- a. Memperpanjang masa observasi
- b. Pengamatan yang terus menerus
- c. Triangulasi
- d. Membicarakan dengan rekan sejawat
- e. Menganalisis kasus negatif
- f. Menggunakan bahan referensi, dan

---

<sup>100</sup> *Op., Cit.* Lexy J. Moleong. Hlm 326

g. Mengadakan member cek.

Dari ketujuh teknik pencapaian kredibilitas tersebut peneliti memilih langkah-langkah sebagai berikut:

a. *Presistent Observation* (ketekunan pengamatan) yaitu mencari secara konsisten interpretasi dengan berbagai cara dalam kaitan dengan proses analisis yang konstan atau tentatif, mencari suatu usaha membatasi berbagai pengaruh, mencari apa yang dapat diperhitungkan dan apa yang tidak dapat.<sup>101</sup> Maksudnya mengadakan pengamatan / observasi terus-menerus terhadap subjek yang diteliti guna memahami gejala lebih mendalam, sehingga mengetahui aspek yang penting, terfokus dan relevan dengan topik penelitian.

b. *Triangulasi* yaitu teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain. Di luar data itu untuk keperluan pengecekan atau sebagai pembanding terhadap data itu. Teknik triangulasi yang paling banyak digunakan ialah pemeriksaan melalui sumber lainnya. Triangulasi yang digunakan adalah:

- 1) Triangulasi Data, yaitu dengan cara membandingkan data hasil pengamatan dengan hasil wawancara, data hasil wawancara dengan dokumentasi, dan data hasil pengamatan ini diharapkan dapat menyatukan persepsi atas data yang diperoleh. Disamping itu perbandingan ini akan memperjelas bagi peneliti tentang latar belakang perbedaan persepsi tersebut.

---

<sup>101</sup> *Ibid.*, hlm 329

2) Triangulasi Sumber, yaitu mencari data dari sumber yang beragam yang masih terkait satu sama lain. Misalnya peneliti akan mencari bagaimana strategi manajemen humas dalam mengembangkan lembaga pendidikan Islam, maka peneliti akan mengumpulkan data dari kepala sekolah, wakasek humas, orang tua murid, tokoh masyarakat, dan guru-guru. Data dari kelima sumber tersebut dideskripsikan, dikelompokkan, mana pendapat yang sama, dan mana yang berbeda kemudian dianalisis untuk menghasilkan suatu kesimpulan.

## 2. Dependabilitas

Untuk menghindari kesalahan dalam memformulasikan hasil penelitian, maka kumpulan dan interpretasi data yang ditulis dikonsultasikan dengan berbagai pihak untuk ikut memeriksa proses penelitian yang dilakukan peneliti, agar temuan penelitian dapat pertahankan (*dependable*) dan dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah. Mereka yang ikut memeriksa adalah dosen pembimbing pada penelitian ini.

## 3. Konfirmabilitas

Konfirmabilitas dalam penelitian ini dilakukan bersamaan dengan dependabilitas, perbedaannya terletak pada orientasi penilaiannya. Konfirmabilitas digunakan untuk menilai hasil (produk) penelitian, terutama yang berkaitan dengan deskripsi temuan penelitian dan diskusi hasil penelitian. Sedangkan dependabilitas digunakan untuk menilai proses penelitian, mulai pengumpulan data sampai pada bentuk laporan yang terstruktur dengan baik. Dengan adanya dependabilitas dan konfirmabilitas

ini diharapkan hasil penelitian memenuhi standar penelitian kualitatif, yaitu *truth value, applicability, consistency* dan *neutrality*.

## H. Tahap-tahap Penelitian

Sedangkan kehadiran peneliti di lokasi penelitian ada empat tahap, yaitu: *apprehension, exploration, cooperation, dan partisipation*.<sup>102</sup> Penelitian ini menggunakan empat tahap penelitian, sebagaimana diungkapkan oleh Lexy J. Moleong.<sup>103</sup> Adapun beberapa tahapan dalam penelitian ini adalah:

1. Tahap pra lapangan
  - a. Penentuan Lokasi penelitian yang telah dijelaskan pada pemilihan lokasi
  - b. Proses perizinan kepada Kantor Kementerian Agama kota Malang  
Pengamatan lapangan serta memahami lingkungan lokasi penelitian untuk memudahkan pada tahap selanjutnya.
2. Tahap Pelaksanaan/pekerjaan lapangan
  - a. Melakukan observasi lapangan terkait dengan penelitian yang meliputi aktifitas dan rutinitas Kepala Kantor Kementerian Agama dalam meningkatkan kinerja pegawainya.
  - b. Melakukan wawancara dengan Kepala, Kabag/Kasi-kasi dan beberapa staff pegawai di lingkungan kantor Kementerian Agama kota Malang.

### 3. Pengumpulan Data dan analisis data

Pada tahap ini membutuhkan ketekunan observasi dan wawancara untuk mendapatkan data tentang berbagai hal yang dibutuhkan dalam penelitian. Pengecekan keabsahan data dalam penelitian menggunakan dua triangulasi, yaitu sumber data, dan teori serta triangulasi metode.

---

<sup>102</sup> Sanapiah Faisal. *Penelitian Kualitatif: Dasar-dasar dan Aplikasi*. (Malang: Yayasan Asih Asah Asuh. 1999).hlm 12

<sup>103</sup> *Op., Cit.*.Lexy J. Moleong. Hlm 127

#### 4. Penyusunan Laporan

Di sini peneliti juga hadir mulai dari Observasi sampai penelitian selesai, seperti tabel di bawah ini :

**Tabel. 1.1**

<b>Tanggal</b>	<b>Keterangan</b>
2 Desember 2014	Observasi pertama di Kemenag Kota Malang
4 Desember 2014	Observasi kedua
4 Mei 2015	Awal Penelitian Tesis
6 Mei 2015	Wawancara Kasubag Tata Usaha
7 Mei 2015	Wawancara Kasub Kepegawaian
11 Mei 2015	Wawancara Kasi Penyelenggara Syariah
12 Mei 2015	Wawancara Kasi Gara Haji & Umroh
14 Mei 2015	Wawancara Kasi Bimas Islam
15 Mei 2015	Wawancara Kasi Pendidikan Madrasah
18 Mei 2015	Wawancara Kasi Pendidikan Agama Islam
19 Mei 2015	Wawancara Humas Kemenag Kota Malang
20 Mei 2015	Wawancara Kepala Kemenag Kota Malang
21 Mei 2015	Wawancara Kepala Kemenag Kota Malang
25 Mei 2015	Wawancara Kepala Kemenag Kota Malang
26 Mei 2015	Wawancara Kasi Pendidikan Diniyah & Ponpes
27 Mei 2015	Meminta data seluruh Profil Kemenag Kota Malang
28 Mei 2015	Meninta Dokumentasi (foto Kasi, ruang pegawai, gambar kantor Kemenag Kota Malang, dll.)
29 Mei 2015	Penelitian berakhir (selesai)

## BAB IV

### PAPARAN DATA HASIL PENELITIAN

#### A. Latar Belakang Obyek Penelitian

##### 1. Sejarah Singkat Kementerian Agama Kota Malang

Departemen Agama adalah departemen perjuangan, kelahirannya tidak dapat dipisahkan dengan dinamika perjuangan bangsa. Pada saat bangsa Indonesia berjuang mempertahankan kemerdekaan yang baru saja diproklamlirkan 17 agustus 1945, maka berkat usulan dari para Anggota Komite Nasional Indonesia Pusat, agar urusan Agama tidak ditangani secara sambilan maka dipandang perlu dibentuk Kementerian Agama.

Sekitar 5 bulan kemudian tepatnya tanggal 3 Januari 1946 lahirlah Kementerian Agama dengan Penetapan Pemerintah Nomor 1/SD Tahun 1946. Berdasarkan penetapan Menteri Agama Nomor: 6 Tahun 1956, tanggal 1 Maret 1956 maka tanggal 3 Januari 1946 ditetapkan sebagai hari “berdirinya Departemen Agama RI”. Pada peringatan ulang tahun Departemen Agama ke 34, tanggal 3 Januari 1980 peringatan tersebut diubah sebutannya menjadi “Hari Amal Bhakti Departemen Agama” disingkat “HAB Depag” dengan motto “IKHLAS BERAMAL”.

Sejarah awal sebelum terbentuknya nama Departemen Agama Kota Malang menurut KMA nomor 6 tahun 1977 yang ditindaklanjuti dengan KMA nomor 45 tahun 1981 tentang Susunan Organisasi dan Tata Kerja Kantor Wilayah Departemen Agama, Kantor Departemen Agama Kabupaten/Kota dan Balai Diklat Pendidikan Teknis Keagamaan. saat itu jauh sebelumnya Departemen Agama telah mengalami beberapa pergantian

nama mulai dari nama Kantor Kepenghuluan Kabupaten dan selanjutnya berubah lagi menjadi Kantor Urusan Agama Tingkat II. Hal ini berdasarkan KMA nomor 47 tahun 1963 tentang perencanaan Organisasi dan Tata Kerja Departemen Agama.

Dan terakhir pergantian nama hingga saat ini menjadi Kementerian Agama Kota Malang terhitung mulai tanggal 28 Januari 2010 sesuai dengan PMA nomor 1 tahun 2010 tentang perubahan Penyebutan Departemen Agama menjadi Kementerian Agama. Mengawali kegiatan perkantoran pada Tahun 1981 Departemen Agama Kota Malang menempati di jalan Arismunandar nomor 35. (saat ini difungsikan sebagai Rumah Dinas Kepala Kantor) dan baru pada tahun 1987 pindah tempat hingga saat ini menempati perkantoran.<sup>104</sup>

## 2. Letak Geografis

Kantor Kementerian Agama Kota Malang bertempat di Jl. Raden Panji Soeroso NO. 2 Malang. Telp. 0341-491605 Fax. 0341-477684. Website:[www.depagkotamalang.go.id](http://www.depagkotamalang.go.id). Email:[depag@depagkotamalang.go.id](mailto:depag@depagkotamalang.go.id) Tipologi: I – A (Kep. Menag No. 373 Th. 2002). Letaknya sangat strategis di daerah Arjosari kota, dekat terminal arjosari dan Kantor Kementerian Agama Kota Malang di kelilingi Kantor Pengadilan Agama Negeri dan Kantor Keimigrasian serta mudah di jangkau.

---

<sup>104</sup> Rohmad . *Small Beautiful nan Powerful*. Malang: UIN-Maliki Press, 2013. Hlm 7

### 3. Visi dan Misi

#### a. Visi

Meningkatkan masyarakat kota Malang yang taat beragama, rukun, cerdas, berpendidikan, mandiri, dan sejahtera.

#### b. Misi

- ✓ Meningkatkan kualitas kehidupan beragama
- ✓ Meningkatkan kualitas kerukunan umat beragama
- ✓ Meningkatkan kualitas pendidikan agama dan pendidikan keagamaan
- ✓ Meningkatkan kualitas madrasah, diniyah dan pondok pesantren
- ✓ Meningkatkan kualitas penyelenggaraan ibadah haji dan umroh
- ✓ Meningkatkan tata kelola pemerintahan yang akuntabel dan berwibawa.<sup>105</sup>

#### 1. Peta permasalahan Visi Misi Kemenag Kota Malang

**Misi 1:** Kualitas Kehidupan beragama<sup>106</sup>

- a. Kurang memiliki kadar keimanan dan ketakwaan yang optimal
- b. Kurang memiliki ilmu pengetahuan agama yang luas dan mendalam
- c. Kurang memiliki ilmu yang relevan dengan keimanannya
- d. Kurang mengamalkan apa yang diimani
- e. Kurang mengamalkan apa yang diketahui
- f. Kurang mendakwahkan /menyebarkan apa yang diimani dan diketahui dan;
- g. Kurang memiliki kesabaran dan melakukan ketaatan beragama menghadapi kemaksiatan dan musibah.

<sup>105</sup> *Op., Cit* .,Rohmad, hlm 9

<sup>106</sup> \_\_\_\_\_ hlm 25

**Misi 2:** Kualitas kerukunan umat beragama

- a. Kerukunan intern umat beragama sering terganggu oleh masalah-masalah khilafiah, furu'iyah seperti: Penentuan awal Romadhon, Awal Bulan Syawal melalui Ru'yatul Hilal, bhilangan sholat Terawih, qunut sholat shubuh dll.
- b. Kerukunan antar umat beragama sering terganggu oleh aliran sempalan, kelompok ekstrim (eksklusif) pendirian rumah ibadah dll.
- c. Kerukunan umat beragama dengan pemerintah terganggu oleh kebijakan pemerintah yang menodai kesucian agama seperti penggusuran rumah ibadah, pendirian tempat hiburan dll.

**Misi 3:** Kualitas pendidikan agama dan keagamaan

- a. Pendidikan Agama di sekolah masih belum optimal, belum fungsional, dan belum sub stansip sesuai dengan sistem pendidikan Nasional/UU No 20/2003 tentang Sisdiknas (Sistem Pendidikan Nasional) pengelolaan pendidikan agama di sekolah belum memenuhi pola pembinaan terpadu baik dalam institusi kelembagaan, keterpaduan program maupun sistem pengawasan.
- b. Pendidikan keagamaan (Madrasah dan Ponpes)
  1. Madrasah Diniyah: belum memperoleh rekognisi, regulasi dan struktur organisasi yang memadai. Belum memiliki tupoksi dan pendanaan yang memadai.
  2. Ponpes: belum memiliki model pengetahuan yang standart. Kurikulumnya masih banyak yang beraneka ragam sesuai dengan selera Kyai atau Pendiri.

3. MI, MTS, MA di Kota Malang: terjadi kesenjangan dan disparatis (perbedaan yang mencolok) antara madrasah satu dengan yang lain baik dalam hal ketersediaan sarana prasarana, kelembagaan, pendanaan, dan ketenagaan (guru-siswa).

**Misi 4:** Penyelenggaraan Haji dan Umrah

- a. Masih banyak calon jama'ah haji yang belum mandiri dalam beribadah haji.
- b. Terbatasnya pembinaan manasik haji oleh Kementerian Agama. Hanya mendapat 10 x pembinaan pada setiap musim haji, 3x di Kanmenag dan 7x di KAU.
- c. Bergesernya paradigma bimbingan ritual peribadatan menjadi bisnis yang bernuansa *profit-oriented (religionomic)* dan sifat ego-sentris KBIH dalam bimbingan haji.
- d. Terbatasnya bantuan dana dari Pemerintah Kota Malang untuk biaya pemberangkatan dan pemulangan haji sebagaimana diamanatkan Undang-undang Haji tahun 2008.
- e. Belum efektifnya pembinaan pasca haji oleh IPHI Kota Malang.

*Masalah* operasional Haji yang masih belum optimal terkait dengan kualitas calon jamaah haji, egoisme KBIH, alokasi waktu pembinaan yang kurang maksimal, keterbatasan anggaran bantuan APBD Kota Malang untuk pemberangkatan dan pemulangan perlu penyelesaian. *Solusinya* dengan kerja keras dan kerja sama mengatasi kelemahan dan ancaman dengan memperkuat kekuatan dan peluang yang tersedia seperti memperkuat kerjasama dengan Pemkot untuk

peningkatan layanan pemberangkatan dan pemulangan haji yaitu memperkuat kerjasama dengan KBIH dalam pembinaan calon jamaah haji agar lebih mandiri dll. Strategi yang dipergunakan menggunakan Kuadran KP aKA dengan memperkuat kekuatan dan peluang, untuk memperkecil kelemahan dan ancaman seperti telah dijelaskan di atas.

**Misi 5:** Tata kelola organisasi Kemenag yang akuntabel bersih dan berwibawa baik dalam urusan umum, urusan agama dan urusan pendidikan, seperti terurai berikut ini:<sup>107</sup>

### **1. Urusan Umum**

Tidak semua kegiatan umum di Kemenag masuk dalam perencanaan dan penganggaran. Biaya dalam pengelolaan dan perawatan aset BMN sangat terbatas, khususnya penyertifikatan tanah Kemenag, KUA dan Madrasah di Kota Malang.

### **2. Kepegawaian**

Proses recruiting pegawai tidak berjalan dengan efektif sesuai dengan data dan kebutuhan kinerja organisasi. Demikian pula profesionalisme pegawai belum sesuai dengan SPM (Standart Pelayanan Minimal). Budaya kerja sebagai ibadah dan ikhlas beramal belum sepenuhnya diapresiasi oleh pegawai. Jika karsa korp Kemenag masih belum mengalami internalisasi nilai. Bahkan belum semua pegawai Kemenag Kota Malang mampu memberi dan menjadi contoh implementasi visi dan misi Kementerian Agama.

---

<sup>107</sup> *Op., Cit.*, Rohmad. hlm 26

### 3. Keuangan

Dana DIPA di Kementerian Agama belum mengcover visi dan misi Kemenag yang luas dan ideal:

- a. Implementasi kegiatan dengan dukungan dana DIPA tidak serta merta, relevan dengan visi dan misi organisasi.
- b. Pengelolaan Anggaran DIPA terbelenggu oleh prosedur dan mekanisme birokrasi yang kaku dan ketat, bahkan baru dapat direalisasikan pada pertengahan tahun 2014.
- c. Sistem aplikasi dan pelaporan anggaran lebih mengutamakan prosedur dan mekanisme dari pada substansi, dan kebutuhan kinerja organisasi.
- d. Sistem aplikasi BMN kurang memberikan ruang bagi eksplorasi pengembangan wakaf yang banyak dimiliki oleh Kemenag seperti masjid, Madrasah dan KAU.

Permasalahan kesekjenan seperti Urusan Umum, Kepegawaian dan Keuangan di Kementerian Agama Kota Malang selalu muncul setiap tahun. Terbatasnya anggaran, keterlambatan realisasinya, belum tercovernya semua kegiatan oleh DIPA dan profesionalisme pegawai yang masih belum optimal perlu dipecahkan. *Solusinya* dengan bekerja keras dan bekerjasama memaksimalkan infrastruktur yang tersedia, misal efektifitas kegiatan SAI, SAKPA, SAK BMN, Simpeg, dll. Untuk penguatan kinerja. Juga memperkuat koordinasi dan kerjasama dengan Pemkot, BPN, KPKNL, KPPN dalam penyerapan anggaran dan pen-sertifikat tanah di jajaran Kemenag Kota Malang.

Strategi yang ditempuh menggunakan Kuadran PK Aka, artinya semua kegiatan diupayakan mampu menangkap peluang dan memaksimalkan kekuatan melalui KIS dengan instansi terkait, untuk memperkecil kelemahan dan ancaman yang terjadi. Dengan begitu manajemen KKT (*kerja keras, kerjasama dan kebersamaan, dan tawakkal*), perlu terus digelorakan kepada semua jajaran Kemenag Kota Malang. Sekali lagi, ingat dan laksanakan konsep manajemen 3 2 1 dan KKT, sebagai ikhtiar kreatif mengatasi kelemahan dan ancaman. Berikut tabel strategi permasalahan Visi Misi Kemenag Kota Malang dengan SWOT Analisis Strategik Kuadran 1, 2, 3 dan 4.

#### **4. Tugas Pokok dan Fungsi Jabatan**

Tugas Kementerian Agama adalah melaksanakan tugas dan fungsi Kementerian Agama dalam wilayah Kabupaten/Kota berdasarkan kebijakan Kepala Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi dan ketentuan peraturan perundang-undangan. (*KMA RI No. 13 Tahun 2012*). Selain tugas, Kementerian Agama mempunyai fungsi berdasarkan KMA RI No. 13 Tahun 2012 antara lain:<sup>108</sup>

##### **a. Keputusan Menteri Agama RI Nomor 373 Tahun 2002 :**

Tentang Organisasi dan Tata Kerja Kantor Wilayah Departemen Agama Propinsi dan Kantor Departemen Agama Kabupaten/Kota.

---

<sup>108</sup> *Op., Cit* Rohmad..hlm 10

**b. Pasal 81**

Kantor Departemen Agama Kabupaten / Kota adalah instansi Vertikal Departemen Agama yang berada dibawah dan bertanggung jawab langsung kepada Kepala Kantor Wilayah Departemen Agama Provinsi

**c. Pasal 82**

Kantor Departemen Agama Kabupaten / Kota mempunyai tugas melaksanakan tugas pokok dan fungsi Departemen Agama dalam wilayah kabupaten / kota berdasarkan kebijakan Kepala Kantor Wilayah Departemen Agama Provinsi dan peraturan perundang-perundangan yang berlaku

**d. Pasal 83**

Dalam melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud dalam pasal 8, Kantor Departemen Agama Kabupaten / Kota menyelenggarakan fungsi :

- a. Perumusan visi, misi serta kebijakan teknis dibidang pelayanan dan bimbingan kehidupan beragama di kabupaten / kota.
- b. Pembinaan, pelayanan dan bimbingan dibidang bimbingan masyarakat Islam, pelayanan haji dan umrah, pengembangan zakat dan wakaf, pendidikan agama dan keagamaan, pondok pesantren, pendidikan agama Islam pada masyarakat dan pemberdayaan masjid, urusan agama, pendidikan agama, bimbingan masyarakat Kristen, Katolik, Hindu serta Budha sesuai peraturan perundang-perundangan yang berlaku.
- c. Pelaksanaan kebijakan teknis dibidang pengelolaan administrasi dan informasi keagamaan.

- d. Pelayanan dan bimbingan di bidang kerukunan umat beragama.
- e. Pengkoordinasian perencanaan, pengendalian, dan pengawasan program.
- f. pelaksanaan hubungan dengan pemerintah daerah, instansi terkait, dan lembaga masyarakat dalam rangka pelaksanaan tugas Departemen Agama Kabupaten/Kota.

## 5. Data Pegawai

**DATA PEGAWAI KEMENTERIAN AGAMA KOTA MALANG BERDASARKAN ESELON & JABATAN KEADAAN : 31 DESEMBER 2014**

SATUAN KERJA	JUMLAH	KELOMPOK JABATAN										
		ESELON			ANALIS	HUMAS	PERENCANA	PENGHULU	PENYULUH	PENGAWAS	GURU	FUNGSIONAL UMUM
		III	IV	V								
Kan. Kemenag	230	1	12	0	1	2	1	8	8	27	122	48
MAN Malang 1	58	0	0	1	0	0	0	0	0	0	53	4
MAN 3 Malang	89	0	0	1	0	0	0	0	0	0	59	29
MTsN Malang 1	67	0	0	1	0	0	0	0	0	0	50	16
MTsN Malang 2	30	0	0	1	0	0	0	0	0	0	27	2
MIN Malang 1	63	0	0	0	0	0	0	0	0	0	60	3
MIN Malang 2	28	0	0	0	0	0	0	0	0	0	25	3
<b>JUMLAH</b>	<b>565</b>	<b>1</b>	<b>12</b>	<b>4</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>27</b>	<b>396</b>	<b>105</b>

### Keterangan Keadaan Tenaga Pegawai<sup>109</sup>

#### 1. Data Pegawai

- a. Ka. Kemenag : 224 orang
- b. MAN Malang 1 : 60

<sup>109</sup> Data Dokumen Pegawai Kantor Kemenag Kota Malang tahun 2013/ 2014, hlm. 6

- c. MAN 3 Malang : 90
- d. MTsN Malang 1 : 67
- e. MTsN Malang 2 : 31
- f. MIN Malang 1 : 63
- g. MIN Malang 2 : 28

**Jumlah keseluruhan : 563**

**2. Data Pegawai berdasarkan golongan**

- a. Gol. I : 12
- b. Gol. II : 79
- c. Gol. III : 356
- d. Gol. IV : 120

**3. Data Pegawai berdasarkan Pendidikan**

- a. SD : 5
- b. SMP : 10
- c. SMA : 54
- d. D.II / D. III : 30
- e. S.2 : 46
- f. S.3 : 2

**4. Data Pejabat**

- a. Eselon III : 1
- b. Esellon IV : 12
- c. Eselon V : 4
- d. Pengawas PAI SD/MI/SMP/SMA : 25
- e. Pengawas Kristen : 1

- f. Pengawas Katholik : 1
- g. Penyuluh Agama Islam : 7
- h. Penyuluh Agama Budha : 1
- i. Analis Kepegawaian : 1
- j. Humas : 2
- k. Perencana : 1

## 5. Lembaga Pendidikan

### a. Madrasah Negeri ada 6 Lembaga

- ✓ Madrasah Ibtidaiyah Negeri 1 Malang
- ✓ Madrasah Ibtidaiyah Negeri 2 Malang
- ✓ Madrasah Tsabawiyah Negeri 1 Malang
- ✓ Madrasah Tsanawiyah Negeri 2 Malang
- ✓ Madrasah Aliyah Negeri 1 Malang
- ✓ Madrasah Aliyah Negeri 3 Malang

### b. Madrasah Swasta ada 6 Lembaga

- ✓ MIS : 48
- ✓ MTsS : 24
- ✓ MA : 13

Jumlah Lembaga Pendidikan Negeri dan Swasta di Kota Malang sebanyak 180 Lembaga terdiri atas:

- a. Ra Negeri dan Swasta sebanyak 90 unit, MI Negeri dan Swasta sebanyak 48 unit.
- b. Mts Negeri dan Swasta sebanyak 27 unit, MA Negeri dan Swasta sebanyak 15 unit.

- c. Jumlah Siswa Lembaga Pendidikan Negeri dan Swasta di Kota Malang sebanyak 20.310 unit.
- d. Siswa RA sebanyak 3.228, Sisw MI sebanyak 10.158
- e. Siswa MTs sebanyak 4.601, Siswa MA sebanyak 13.500 siswa.

## DATA PERKEMBANGAN LEMBAGA PENDIDIKAN DI 5 KECAMATAN SE KOTA MALANG

NO	KECAMATAN	RABATA	MIN/MI	MTsN/MTsS	MAN/MAS
1.	KLOJEN	6	7	6	4
2.	BLIMBING	11	6	3	2
3.	LOWOKWARU	22	6	7	5
4.	KEDUNGKANDANG	24	22	9	2
5.	SUKUN	15	13	3	2
JUMLAH		78	54	28	15

### 6. KUA Kecamatan

- a. KUA Klojen
- b. KUA Sukun
- c. KUA Lowokwaru

- d. KUA Blimbing
- e. KUA Kedungkandang

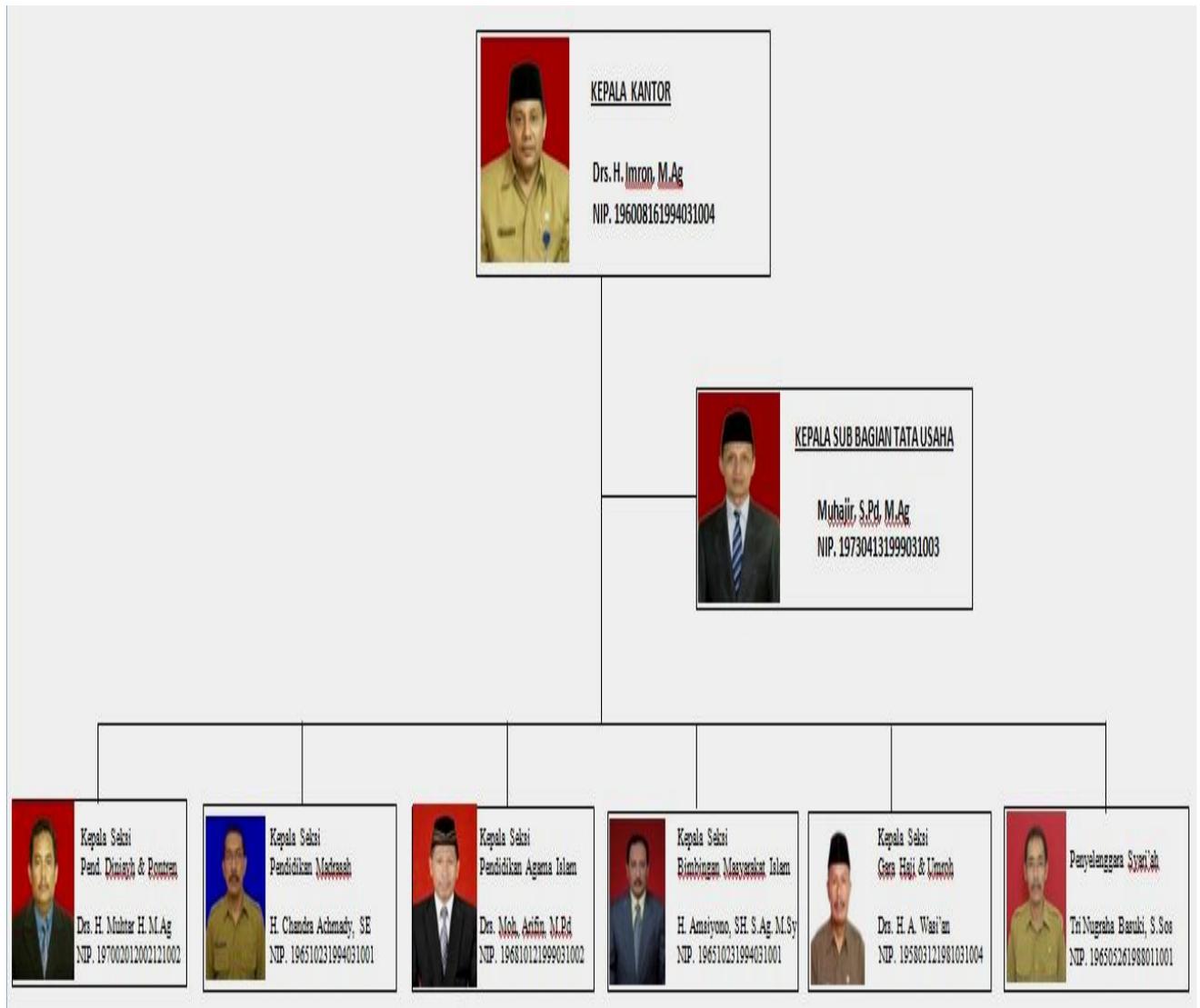
**Jumlah P3 N : 83**

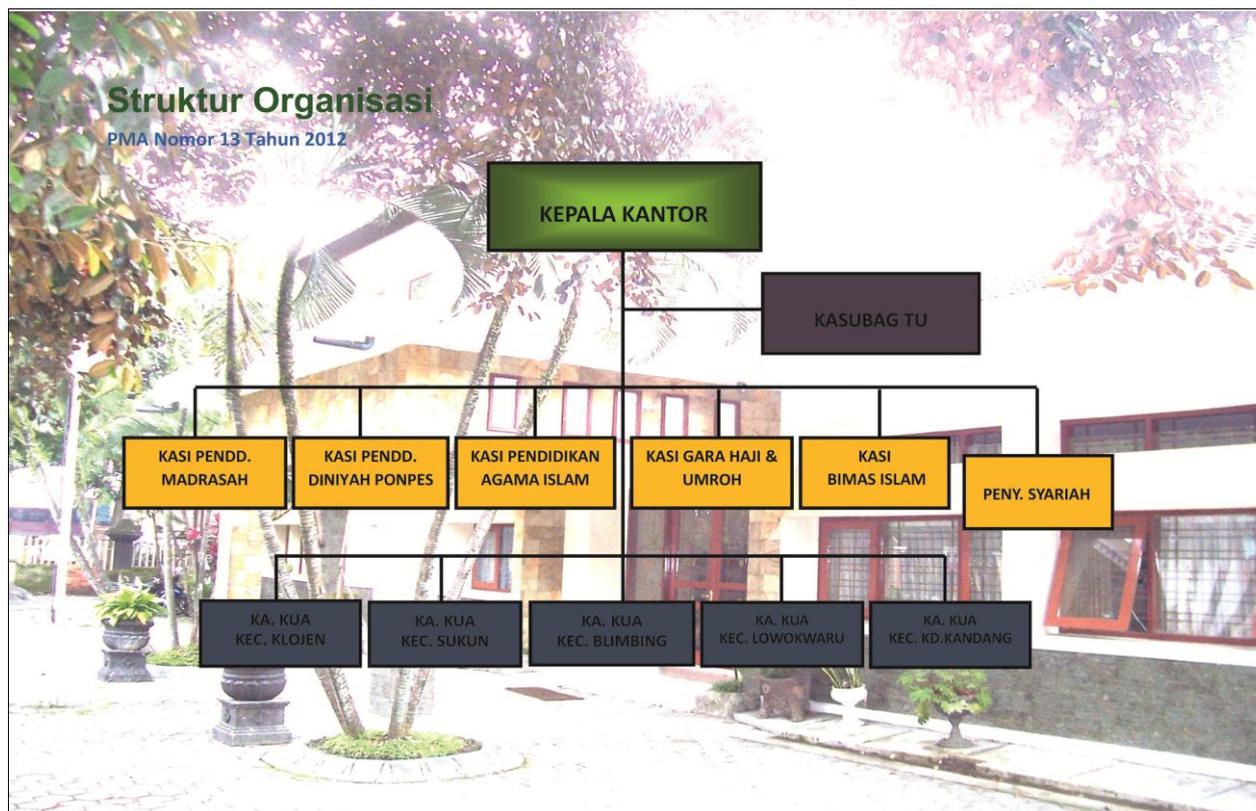
- a. Lembaga LAZ : 16
- b. BAZ : 1
- c. Nadzir Kelurahan : 58
- d. Nadzir organisasi : 2

**7. KBIH**

- a. TPQ : 866
- b. Penyuluh HR : 100
- c. Majelis Ta'lim : 228
- d. Mushola : 970
- e. Masjid : 527
- f. Ormas Keagamaan : 1

## 6. Struktur Organisasi Kementerian Agama Kota Malang Tahun 2014-2015





## B. Hasil Penelitian Dan Pembahasan

### 1. strategi kepemimpinan kepala Kementerian Agama dalam meningkatkan Kinerja Pegawai di Kantor Kementerian Agama Kota Malang

Uraian berikut adalah salah satu upaya untuk mendeskripsikan hasil penelitian kami yang telah dilaksanakan. Dengan demikian kita akan mengetahui bahwa Strategi Kepemimpinan dalam meningkatkan kinerja pegawai di Kantor Kementrian Agama Kota Malang. Penelitian ini dilaksanakan mulai tanggal 4 mei 2015 sampai dengan tanggal 29 mei 2015 selama satu bulan.<sup>110</sup>

<sup>110</sup> Awal Penelitian Tesis tanggal 4 Mei 2015, jam 08.45 Wib.

Dalam dunia pendidikan, strategi diartikan sebagai *a plan, method, or series of activities designed to achieves a particular educational goal* (J.R. David,1976). Jadi dengan demikian strategi dapat diartikan sebagai perencanaan yang berisi tentang rangkaian kegiatan yang di desain untuk mencapai tujuan pendidikan tertentu atau strategi itu merupakan sarana yang digunakan untuk mencapai tujuan akhir atau sasaran.<sup>111</sup>

Berdasarkan pendapat di atas, jelaslah bahwa strategi yang dimaksud disini merupakan sarana yang digunakan untuk memperoleh kesuksesan atau keberhasilan dalam mencapai tujuan akhir atau sasaran. Namun strategi bukan sekedar suatu rencana. jadi strategi disini digunakan untuk pengembangan lembaga pendidikan sehingga dengan adanya strategi ini dapat menjadi pedoman yang diaplikasikan dalam program yang akan dilaksanakan untuk mencapai tujuan.

Peran pemimpin dalam meningkatkan kinerja pegawai merupakan salah satu kunci sukses bagi keberhasilan seluruh organisasi. Dalam meningkatkan kinerja pegawai asangat menentukan dalam mengarahkan sikap dan perilaku pribadi seseorang untuk dapat bersikap dan berperilaku sesuai dengan aturan yang ditentukan dalam menunjang tercapainya tujuan organisasi. Suatu ungkapan betapapun canggih suatu peralatan kerja, tersedianya biaya serta prosedur kerja namun jika anggota organisasi berperilaku tidak sesuai misi organisasi maka akan berakibat pada gagalnya pencapaian tujuan organisasi. Disinilah letak pentingnya faktor manusia dibandingkan dengan sumber daya lainnya. Oleh sebab itu pegawai sebagai

---

<sup>111</sup> Op.,Cit ..Wina, Sanjaya. Hlm 126

sumber daya manusia dalam suatu organisasi harus di bina, di arahkan serta di tingkatkan kemampuannya untuk memperlancar tugas dan pekerjaannya sebagai pegawai negeri.

Maka dari itu, di perlukan strategi-strategi kusus dalam meningkatkan kinerja pegawai, agar lebih maju di lembaga yang dia pimpin kususny di lembaga Kementerian Agama Kota Malang. Di sisi lain juga sangat membutuhkan peran Kepala Kementerian Agama selaku pemimpin dan pembina, mengayomi, memotivasi dalam organisasi, sehingga dengan begitu pegawai akan semakin mampu dan mudah dalam menjalankan tugasnya dengan begitu tujuan dari organisasi akan tercapai secara efektif, efisien dan kedisiplinan.

Dengan demikian ada beberapa Strategi-strategi kusus dalam meningkatkan kinerja pegawai di lembaga yang ia pimpin, Hal ini diungkapkan oleh *Kepala Kantor Kementerian Agama Kota Malang* dalam interview dengan peneliti beliau memberi komentar sebagai berikut: (*Wawancara Tanggal 20 mei 2015 pukul 10.55 Wib di ruang kerjanya*).

1. Harus ada aturan-aturan tentang kedisiplinan masuk jam kerja harus tepat waktu.
2. Kebersamaan: kita akan bisa menangani kegiatan kalau kebersamaan akan terjalin dengan baik antara teman pegawai, atasan dengan bawahan, begitupun sebaliknya, komunikasi, keakraban dan saling menghormati satu sama lain.
3. Memberikan keteladanan terhadap semua pegawai
4. Memberikan jabatan fungsional umum
5. Menciptakan suasana kerja yang kondusif penuh dengan kekeluargaan antar pegawai
6. Meningkatkan kesejahteraan atau gaji pegawai
7. Memberikan motivasi kepada pegawai melalui pembinaan, diklat, workshop, seminar, dll.

Sama halnya dengan jawaban *Kepala Subag Tata Usaha* yang sependapat dengan Kepala Kementerian Agama Kota Malang tentang strategi meningkatkan kinerja pegawai, beliau mengomentari: (*Wawancara Tanggal 6 Mei 2015 pukul 10.05 Wib di ruang kerjanya*).

- a. Keteladanan: Ketika kita menyuruh pegawai untuk disiplin, maka mereka mau melaksanakan dan meningkatkan kinerja yang lebih efektif dan efisien.
- b. Penegakan aturan: ini sangat penting kaitannya dengan peningkatan kinerja, karena kalau tidak ditetapkan aturan, maka biasanya pegawai kurang disiplin masuk jam kerja, kadang terlambat, izin, dan berbagai macam alasan. maka dari itu penegakan aturan harus ada, dan harus dilaksanakan, bila menyalai aturan yang telah ditetapkan, maka pegawai harus siap menghadapi sanksi dari Pimpinan.

Proses recruiting pegawai tidak berjalan dengan efektif sesuai dengan data dan kebutuhan kinerja organisasi. Demikian pula profesionalisme pegawai belum sesuai dengan SPM (Standart Pelayanan Minimal). Budaya kerja sebagai ibadah dan ikhlas beramal belum sepenuhnya diapresiasi oleh pegawai. Jika karsa korp Kemenag masih belum mengalami internalisasi nilai. Maka dari itu, ini komentar dari *Kasi Kepegawaian*, beliau memberikan argumen: (*wawancara Tanggal 7 Mei 2015 pukul 09.45 Wib di ruang kerjanya*).

- a. Untuk peningkatan kemampuan dengan mengikutsertakan diklat teknis, seperti diklat komputer, kenaikan pangkat, pensiun, kehumasan, sekretaris dsb.
- b. Untuk menambah wawasan pengetahuan dalam bidang pekerjaan, perlu dilakukan rotasi pegawai.
- c. Untuk kebutuhan pengembangan, perlu peningkatan pendidikan dan peningkatan karier (promosi).

Kemudian tidak jauh berbeda dengan pendapat Kasi-kasi yang lain, tentang strategi dalam meningkatkan kinerja pegawai. Berikut komentar dari

*Kasi Humas Kementerian Agama Kota Malang: (wawancara Tanggal 19 mei 2015 pukul 09.35 Wib di ruang kerjanya).*

1. *Pendekatan yang humanis*, artinya para pegawai / karyawan lebih dimanusiakan orangnya, di hargai, dihormati, dipentingkan dan dibutuhkan keberadaanya.
2. *Pendekatan religius*, artinya disentuh hatinya, melalui pendekatan agama, apa yang dilakukan ini tidak lepas dari nilai ibadah kepada Allah SWT, karena kita sebagai bentuk pengabdian khususnya di Kantor Kementerian Agama, karena itu ibadah menjadi sebuah kebutuhan yang beriman, yang menjadi dasar adalah jika kita tidak bekerja dengan baik, maka pekerjaan itu tidak mendapat keberkahan, begitu sebaliknya.
3. *Melakukan Keteladanan*, artinya dalam bekerja secara standar dengan sesuai aturan kedinasan regulasi yang ada, apakah yang kita lakukan nantinya akan diikuti bawahan kita (keteladanan yang baik sangat diperlukan dalam kegiatan apapun, juga sebagai wacana / uswah / ukhuwah).
4. *Anak buah / bawahan di jadikan sebagai mitra kerja*, artinya kita menjadi satu sistem yang kokoh dan saling membutuhkan, memudahkan, menggerakkan, mengkondisikan, melaksanakan, mencapai target yang dituntut ada rasa senasib seperjuangan serta rasa kebersamaan harus diterapkan sehingga suasana di dalam kantor menjadi enak, susah sama susah, senang sama senang di jalanin bareng.
5. *Menciptakan rasa kekeluargaan, membangun yang tinggi* artinya secara internal di dalam ataupun di luar kantor, pertemuan-pertemuan / insiden yang membuat nyaman, walupun tidak pernah ketemu dalam menjalankan tugas tertentu di luar kantor, maka dari itu dengan berkumpul, makan bersama, silaturahmi yang menjadi penting.
6. *Memberikan beban kerja yang seimbang* artinya yang merasa sesuai jabatan fungsional masing-masing, contoh: antar satu dengan yang lain seimbang, sebagai pengolah bahan kinerja yang sama dan optimal job masing-masing dan fungsi.
7. *Pemberdayaan staff atau karyawan* artinya melalui potensi-potensi yang dimiliki, kelebihan dan kekurangan saling melengkapi, yang mahir dalam bidang IT, mahir dalam pemikir/berfikir, mereka mempunyai skill bagus untuk pemberdayaan.
8. *Pendampingan* artinya di dalam bekerja harus menyenangkan, suasana nyaman, karena kita di dampingi, tidak lepas dengan

memberi perhatian-perhatian dalam hal kedisiplinan dan harus disentuh.

9. *Memberikan Reward* artinya minimal dengan ucapan yang lebih motivasi. Misalnya: bagus dengan ucapan-ucapan verbal, menghindari punishment / hukuman (lebih pada pembinaan dari pada hukuman).

Disiplin yang paling baik adalah disiplin diri. Kecenderungan orang normal adalah melakukan apa yang menjadi kewajibannya dan menepati aturan permainan. Suatu waktu orang mengerti apa yang dibutuhkan dari mereka, dimana mereka diharapkan untuk selalu melakukan kan dari mereka, di mana mereka diharapkan untuk selalu melakukan tugasnya secara efektif dan efisien dengan senang hati. Kini banyak orang yang mengetahui bahwa kemungkinan yang terdapat di balik disiplin adalah meningkatkan diri dari kemelasan.<sup>112</sup>

Disiplin yang setiap saat terucap, dan menyatu pada diri setiap PNS. Namun dari sekian banyak personel yang disiplin masih terdapat oknum dalam jumlah kecil yang melakukan pelanggaran. Artinya masih saja terjadi pelanggaran disiplin, untuk itu agar tidak terjadi pelanggaran disiplin maka kita perlu mengetahui apa itu disiplin dengan segala kewajiban dan larangannya, serta tingkat dan jenis hukuman disiplin.

Menurut Kepala Kantor Kementerian Agama Kota Malang, *Bapak Drs. H. Imron M.Ag* organisasi atau lembaga yang baik harus berupaya menciptakan peraturan atau tata tertib yang akan menjadi rambu-rambu yang harus dipenuhi oleh seluruh pegawai dalam organisasi. Berikut interview peneliti dengan Kepala Kantor Kementerian Agama Kota Malang,

---

<sup>112</sup> *Op., Cit.*..Edy Sutrisno. Hlm 94

tentang Peraturan-peraturan yang akan berkaitan dengan disiplin kerja untuk meningkatkan kinerja pegawai, beliau memberi komentar:<sup>113</sup>

1. Peraturan jam masuk, pulang dan jam istirahat harus tepat waktu
2. Peraturan dasar tentang berpakaian dan bertingkah laku dalam pekerjaan
3. Peraturan cara-cara melakukan pekerjaan dan berhubungan dengan unit kerja lain
4. Peraturan tentang apa yang boleh dan apa yang tidak boleh dilakukan oleh para pegawai selama dalam organisasi dan sebagainya
5. Kita mengadakan pembinaan, mengadakan apel, kedisiplinan di tegakkan
6. Untuk kedisiplinan dari yang kecil, di mulai dari dalam diri sendiri, para pegawai, ada apel setiap bulan dalam rangka untuk meningkatkan disiplin pegawai atau aturan
7. Tentang sanksi-sanksi bagi pegawai PNS yang kurang disiplin dan melanggar, kita mengacu peraturan sesuai peraturan PNS yang telah ditetapkan oleh Pemerintah sesuai dengan PP Nomor 53 tahun 2010 tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil:
  - a. Hukuman disiplin ringan
  - b. Hukuman disiplin sedang
  - c. Hukuman disiplin berat

### 1.1 Keterangan Tabel:

Tingkat dan jenis hukuman disiplin bila melanggar larangan, aturan dan ketentuan yang berlaku:<sup>114</sup>

No	Tingkat Ringan	Tingkat Sedang	Tingkat Berat
1.	Teguran Tertulis	1. Penundaan kenaikan Gaji berkala (KGB) selama 1 tahun.	1. Turun pangkat setingkat lebih rendah selama 3 tahun
2.	Teguran Tertulis	2. Penundaan kenaikan pangkat selama 1 tahun.	2. Pemindahan dalam rangka turun jabatan setingkat
3.	Pernyataan tidak puas secara tertulis	3. Turun pangkat	

<sup>113</sup> Wawancara dengan Kepala Kemenag kota Malang tanggal 15 Mei 2015, pukul 10.45, di ruang kerjanya.

<sup>114</sup> Htm//: *PP Nomor 53 Tahun 2010 Tentang Pegawai Negeri Sipil* go.id. Di akses tanggal 9 Juni 2015, pukul 14.05 Wib.

		setingkat lebih rendah selama 1 tahun.	3. Pembebasan dari jabatan 4. Pemindahan tidak atas permintaan sendiri sebagai PNS 5. PTDH sebagai PNS
--	--	--	--

Tidak masuk kerja tanpa ijin/keterangan dan jenis hukuman yang diberikan.

<b>Tidak Masuk Kerja</b>	<b>Jenis Hukuman Disiplin</b>
5 hari	Teguran Lisan
6 – 10 Hari	Teguran tertulis
11 – 15 Hari	Pernyataan tidak puas secara tertulis
16 – 20 Hari	Penundaan KGB (Kenaikan Gaji Berkala)
21 – 25 Hari	Penundaan KP (Kenaikan Pangkat)
26 – 30 Hari	Penurunan pangkat 1 tingkat lebih rendah selama 1 tahun
31 – 35 Hari	Penurunan pangkat 1 tingkat lebih rendah selama 3 tahun
36 – 40 Hari	Pemindahan dalam rangka penurunan jabatan 1 tingkat lebih rendah
41 – 45 Hari	Pembebasan dari jabatan
46 hari atau lebih	Pemberhentian (PDHTAPS / PTDH)

Demikian PP Nomor 53 tahun 2010 tentang disiplin Pegawai Negeri

Sipil untuk dimengerti dan menjadi pedoman bagi PNS sehingga dapat melaksanakan tugas dengan hasil yang lebih baik. *(Terakhir Diperbaharui pada Jumat, 09 Desember 2011 05:35).*

Disiplin Pegawai Negeri Sipil adalah kesanggupan Pegawai Negeri Sipil untuk menaati kewajiban dan menghindari larangan yang ditentukan dalam peraturan perundang-undangan dan/atau peraturan kedisiplinan yang apabila tidak ditaati atau dilanggar dijatuhkan hukuman disiplin. Pelanggaran disiplin adalah setiap ucapan, tulisan, atau perbuatan PNS yang tidak menaati kewajiban dan/atau melanggar larangan ketentuan disiplin PNS, baik yang dilakukan di dalam maupun di luar jam kerja. Hukuman disiplin adalah hukuman yang dijatuhkan kepada PNS karena melanggar peraturan disiplin PNS.

Motivasi merupakan salah satu aspek yang sangat penting dalam menentukan perilaku seseorang, termasuk perilaku kerja. Pentingnya motivasi karena motivasi hal yang menyebabkan, menyalurkan, dan mendukung perilaku manusia, supaya mau bekerja giat dan antusias mencapai hasil yang optimal. Motivasi semakin penting karena manajer membagikan pekerjaan pada bawahan untuk dikerjakan dengan baik dan terintegrasi kepada tujuan yang diinginkan. Motivasi berasal dari kata latin *movere* yang berarti dorongan atau menggerakkan. Motivasi dalam manajemen hanya ditujukan pada sumber daya manusia umumnya dan pada bawahan khususnya. Motivasi mempersoalkan bagaimana caranya mengarahkan daya dan potensi bawahan, agar mau bekerja sama secara produktif berhasil mencapai dan mewujudkan tujuan yang telah ditentukan.

Hal ini bisa dilihat dari hasil *wawancara peneliti dengan Bapak Drs. H. Imron M.Ag* selaku Pimpinan Kantor Kementerian Agama Kota Malang, *Bapak H. Said. M.Pd (Kabag Kepegawaian)*, *Bapak Muhajir S.Pd,*

*M.Ag (Kasubag TU), dan Bapak Drs. H. Burhanudin (Humas) tentang strategi serta peran pemimpin dalam memotivasi pegawainya agar kinerjanya bisa meningkat dan lebih maju, berikut argumennya:*<sup>115</sup>

## **1. Strategi Pemimpin Dalam memotivasi Pegawainya**

### **a. Komunikasi antara Pimpinan dengan Bawahan**

“Mengenai komunikasi, kami selalu berkomunikasi dengan pegawai karena hal tersebut sangat penting apalagi menyangkut pelayanan. Komunikasi juga selalu kami lakukan melalui pertemuan-pertemuan rutin antar pegawai baik itu saat jam kerja maupun diluar jam kerja. Diluar jam kerja saya biasanya makan siang dengan beberapa pegawai, dengan begitu saya bisa berkomunikasi dengan cara yang berbeda, lebih rileks dan santai tanpa ada batasan mana pun antara pimpinan dan bawahan. Dengan adanya pertemuan tersebut maka hubungan saya dan bawahan terjalin dengan baik. Saya juga memberikan kesempatan kepada pegawai untuk memberikan masukan atau pendapat sehingga pegawai juga merasa dilibatkan. (*wawancara dengan Kepala Kemenag 7 Januari 2013 jam 13.00 WIB di ruang kerjanya*).

Selanjutnya Wawancara dengan Bapak H. Said M.Pd selaku kepala bagian Kepegawaian sebagai berikut:

“Mengenai komunikasi kami selalu berkomunikasi dengan pimpinan baik secara formal maupun informal, kami juga diberikan kesempatan mengemukakan pendapat dan membicarakan tentang penyusunan rencana strategi apa yang akan digunakan Saya juga melakukan komunikasi dengan para staf lain yang ada di kantor ini, karena komunikasi sangatlah penting dalam menunjang pekerjaan masing-masing. (*wawancara dengan Kasi Kepegawaian 19 Mei 2015 13.00 WIB di ruang kerjanya*).

Selanjutnya wawancara dengan Bapak Muhajir, S.Pd, M.Ag selaku Kepala Bagian TU sebagai berikut:

“Pimpinan selalu berkomunikasi dengan kami, baik pada jam kerja maupun diluar jam kerja. Pimpinan juga selalu memberikan kesempatan bicara dan mengemukakan pendapat pada saat rapat rutin

---

<sup>115</sup> Data Wawancara

ataupun pada saat dalam kondisi informal. Mengenai komunikasi, saya juga selalu berkomunikasi dengan pimpinan dengan adanya rapat atau pertemuan tersebut pimpinan selalu menanyakan pendapat kami atau meminta saran. Pimpinan tidak pernah membatasi ruang lingkup komunikasi kita, dimana kita butuh berhubungan langsung dengan pimpinan beliau siap kapan saja. (*Wawancara dengan Kepala Bagian TU 20 Mei 2015 jam 10.00 WIB di ruang kerjanya*).

Selanjutnya wawancara dengan Bapak Drs. H. Burhanudin selaku Humas sebagai berikut:

“Bapak Kepala/Pimpinan sangat terbuka dan selalu berkomunikasi dengan kami, meskipun ruangan pimpinan bersampingan dengan ruangan kami, tetapi di luar ruangan pun kami selalu tetap menanyakan tentang berbagai macam masalah, baik tugas, fungsi dan pokok, maupun tugas-tugas yang lain khususnya yang berhubungan dengan Humas. Kadang saling tukar pendapat, saling tukar pikiran, sharing berkaitan dengan masalah tugas-tugas yang sekiranya masih belum terselesaikan, maka dari itu kami dan pimpinan selalu berkomunikasi dan pimpinan selalu terbuka dimanapun tempatnya. Sehingga permasalahan-permasalahan bisa di terselesaikan bareng-bareng dengan baik, karena tanpa komunikasi, dalam bidang apapun maka dalam sebuah organisasi maupun lembaga tidak akan berkembang, sulit maju serta antara atasan sama bawahan tidak akan terjalin dengan baik, serta kebersamaan dan kekompakan tidak akan berjalan mulus. (*wawancara dengan Humas 19 Mei 2015 jam 11.30 WIB di ruang kerjanya*).

#### **b. Pengarahan dan Pemberian Bimbingan kepada Pegawai**

Hal ini dapat dilihat dari hasil wawancara kami dengan Bapak Drs. H. Imron M.Ag selaku Kepala Kementerian Agama Kota Malang sebagai berikut :

“Dalam hal pemberian bimbingan dan juga pengarahan kepada bawahan / para pegawai kami selalu memberikan bimbingan dan juga pengarahan dalam menyelesaikan pekerjaannya. Pengarahan itu biasanya berupa arahan lisan. Contoh arahan lisan, kami mengontrol secara langsung dan memberikan arahan-arahan yang semestinya dikerjakan oleh para pegawai agar mereka menyelesaikan pekerjaannya dengan baik. Dan Kami juga membimbing pegawai agar lebih kreatif dan produktif agar mereka bisa maju, kemajuan lembaga ditentukan oleh kinerja para pegawai itu sendiri di samping itu agar

para pegawai bersemangat dalam melaksanakan pekerjaannya, di sisi lain bahwa hakekat bekerja itu adalah dalam rangka Ibadah kepada Allah, Meletakkan pegawai pada posisi sesuai bidang dan keahliannya, karena kalau tidak sesuai bidang yang di mumpuni maka bisa menghambat dalam pekerjaannya (*wawancara dengan Kepala Kemenag 25 Mei 2015, jam 08.30 Wib di ruang kerjanya*).

#### **c. Situasi Kerja yang Telah Dibentuk Pemimpin**

Hal ini bisa dilihat dari hasil wawancara kami dengan *Bapak Drs. H. Imron M.Ag* selaku Kepala Kementerian Agama Kota Malang sebagai berikut :

“Sebenarnya kami tidak berperan sangat besar di dalam pembentukan situasi kerja di sini, karena memang situasi dan kondisi kerja yang nyaman dan kondusif telah terjalin di kantor ini sebelum kami datang. Mungkin hanya ada penambahan beberapa bagian, penambahan itu pun kami lakukan bukan karena kondisi kerja disini tidak nyaman, yang kami lakukan itu dimaksudkan hanya untuk mendekatkan diri secara personal antara kami dan orang-orang di kantor ini. (*wawancara dengan Kepala Kementerian Agama Kota Malang 25 Mei, jam 09.00 Wib di ruang kerjanya*).

#### **d. Pemberian Pengawasan dan Hukuman Terhadap pegawai**

Hal ini bisa dilihat dari hasil wawancara kami dengan *Bapak Drs. H. Imron M. Ag* selaku Kepala Kemenag sebagai berikut :

“Mengenai pengawasan disini sudah menjadi tugas dan kewajiban kami selaku pimpinan, memberikan pengawasan kepada pegawai didalam menyelesaikan pekerjaannya. kami selalu memberikan hukuman kepada karyawan yang menyalahi aturan lembaga. Pengawasan ini biasanya langsung kami lakukan di tempat kerja dan pada saat jam kerja. Selanjutnya mengenai sanksi, Sanksi yang digunakan oleh pegawai PNS / Non PNS ini berupa:

- a. Sanksi peringatan (berupa peringatan tertulis)
- b. Sanksi administratif (berupa penurunan jabatan, denda atau ganti rugi)
- c. Sanksi skorsing (pemberhentian sementara)
- d. Sanksi pemutusan hubungan kerja (berupa pemecatan), dan
- e. Kalau khusus pegawai PNS sesuai *dengan PP Nomor 53 tahun 2010 tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil* bahwa ada 3 macam sanksi yaitu Hukuman disiplin ringan, sedang dan berat.

*(wawancara dengan Kepala Kemenag 2 Mei , jam 10,45 WIB di ruang kerjanya).*

**e. Kendala-kendala yang Dihadapi oleh Pemimpin dalam Memotivasi**

Hal tersebut juga dapat dilihat dari hasil wawancara kami dengan Bapak Drs. H. Imron M. Ag selaku Kepala Kemenag sebagai berikut :

“Berbicara tentang masalah dan kendala, kita semua pasti dihadapkan pada masalah-masalah dalam keseharian kita dalam hidup ini. Jadi dalam pemberian motivasi pastilah ada masalah dan kendala, baik itu dalam skala mayor ataupun minor, karena saya harus mengerti latar belakang dan motif pegawai itu dalam bekerja terlebih dahulu sebelum memberikan motivasi., dan memotivasi tiap orang akan berbeda caranya, seperti memotivasi orang yang memiliki skill akan lebih susah dari pegawai yang sedang-sedang saja, dan sebaliknya memotivasi pegawai tetap akan lebih mudah daripada memberi motivasi pada agen-agen di lapangan. *(wawancara dengan Kepala Kemenag 21 Mei 2015 jam 11..10 WIB di ruang kerjanya).*

**f. Bagaimana Pemimpin Mengatasi Masalah dalam Memotivasi**

Sehubungan dengan hal ini dapat dilihat dari hasil wawancara dengan Bapak Drs. H. Imron M.Ag selaku Pimpinan Kemenag Kota Malang sebagai berikut:

“Kami percaya setiap masalah akan bisa diselesaikan dengan baik asal dihadapi dengan kepala dingin dan berusaha mencari solusi terbaik tanpa ada efek negatif terhadap lembaga dan pegawai, jadi disini kami juga selalu mencari jalan keluar terbaik dalam setiap masalah yang timbul termasuk kendala-kendala dalam pemberian motivasi. Kami selalu berusaha memberikan motivasi yang tepat pada bawahan dan berharap tidak ada masalah yang akan timbul, dan jikalau harus dihadapkan pada masalah maka, kami selalu menyelesaikannya dengan kepala dingin dan tidak terburu-buru dalam mengambil keputusan, sebagai contoh masalah yang kami hadapi dalam pemberian motivasi bermacam-macam namun kami mencoba mengurai satu persatu masalahnya dan mencari jalan apa yang bisa dilakukan untuk menyelesaikan masalah tersebut *(wawancara dengan Kepala Kemenag 26 Mei 2015 jam 19.00 WIB Via Telephon).*

### **g. Metode Motivasi yang Digunakan Pemimpin Untuk Hasil Maksimal**

Seperti hasil wawancara kami dengan Bapak Drs. H. Imron M. Ag sebagai berikut:

“Sehubungan dengan pemberian motivasi, kami tidak selalu berpegang secara teoritis, namun kami lebih mendekati diri secara personal dengan para pegawai maupun kasi-kasi, sehingga terjalin sebuah hubungan yang berkesinambungan antara semua pegawai disini. Dengan mengenal lebih dalam kepada para pegawai, akan mengerti karakter dan kepribadian mereka satu persatu sehingga memudahkan kami untuk memberikan motivasi jika telah mengenal dan mendalami pribadi masing-masing pegawai dengan cara yang berbeda-beda sesuai dengan sikap dan kepribadian mereka. Sebagai contoh, tidak mungkin kami memberikan motivasi secara meledak-ledak kepada pegawai yang memiliki karakter pendiam dan sensitif, begitu pula sebaliknya. *(wawancara dengan Kepala Kemenag 26 Mei 2015 jam 19.20 WIB Via Thelepon).*

### **h. Bagaimana Prosedur / Tahap-Tahap Pemberian Motivasi**

Hal ini bisa dilihat dari hasil wawancara dengan Bapak Drs. H. Imron M. Ag sebagai berikut:

“Sebetulnya yang kami lakukan bukan dibidang tahap atau prosedur karena memang sebenarnya dalam pemberian motivasi tidaklah susah jika para pegawai / para Kasi bersikap proaktif dalam bekerja, jadi kami hanya tinggal memanggil pegawai keruangan dan memberikan suntikan motivasi kepada mereka, terkadang kami juga membicarakan hal lain yang menjadi kesenangan para pegawai tersebut agar suasana tidak menjadi tegang. Kalau sedang tidak pada jam kerja kami juga memberikan motivasi kepada pegawai jika memang diperlukan, dan itu kami lakukan diluar kantor dan pada suasana informal yang mendukung untuk dapat respon yang baik dari pegawai. *(wawancara 25 Mei 2015 jam 16.30 Wib Via Thelepone).*

### **i. Pemberian Penghargaan / Reward kepada Pegawai**

Hal tersebut dapat dilihat dari hasil wawancara kami dengan Bapak Drs. H. Imron M. Ag selaku Kepala Kementerian Agama Kota Malang sebagai berikut:

“Menyangkut penghargaan, kami selalu memberikan penghargaan kepada para pegawai yang bekerja dengan baik dan memberikan kontribusi yang besar bagi lembaga Kemenag Kota Malang, karena dengan diberikannya penghargaan pegawai akan semakin termotivasi untuk meningkatkan semangat kerja. Adapun penghargaan itu berupa imbalan (reward), imbalan biasanya diberikan kepada pegawai yang sukses dalam melaksanakan:

- a. Target-target lembaga,
  - b. Reward berbentuk tukin (tunjangan kinerja), kalau kinerjanya baik dan menghasilkan prestasi yang bagus maka tunjangan kinerja akan di tambah, begitu sebaliknya jika kinerja menurun, tidak sesuai yang diharapkan maka tunjangan kinerja akan dikurangi, sesuai kinerja masing-masing pegawai,
  - c. Pegawai yang disiplin akan diberi hadiah, begitu sebaliknya jika pegawai sering terlambat akan di kenai sanksi
  - d. Jika satu menit terlambat, dikurangi setengah persen tunjangan kerja (disiplin), e. dengan memberikan penghargaan berupa satyaencana pengabdian selama 10 tahun, 20 tahun dan 30 tahun, dan kami juga mengadakan outbound. *(wawancara dengan Kepala Kemenag 19 Mei 2015 jam 10.45 WIB di ruang kerjanya).*
- j. Bagaimana Umpan Balik Pegawai Setelah Diberi Motivasi**

Hal ini bisa dilihat dari hasil wawancara kami dengan Bapak Drs.

H. Imron M. Ag selaku Kepala Kemenag Kota Malang sebagai berikut:

“Pada dasarnya setiap motivasi yang kami berikan untuk bawahan selalu berujung pada diri mereka sendiri keberhasilannya, selain memang ada faktor cara-cara memberikan dorongan, tetapi semua itu bergantung dari kemampuan dari setiap pegawai untuk menerima dorongan dan menjadikannya sebagai sebuah motivasi membangun untuk memperbaiki kinerja dan performa mereka. Karena dalam kenyataannya ada pegawai yang tidak mampu mentransformasi dorongan yang diberikan itu menjadi suatu kritik yang membangun, tetapi para pegawai disini selalu baik dalam menyikapi motivasi yang kami berikan. *(wawancara dengan Kepala Kemenag 7 Mei 2015, jam 09.00 WIB di ruang kerjanya).*

## **2. Peran Kepala Kementerian Agama dalam mengelola Sumber Daya Manusia di Kantor Kementerian Agama Kota Malang**

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) diakui sangat penting sekali oleh Kepala Kantor Kementerian Agama Kota Malang dalam meningkatkan kualitas Kinerja Pegawainya, Karena setiap tenaga kerja ataupun fasilitas pendukung memiliki manfaat dan setiap sumber daya manusia memiliki kemampuan yang berbeda-beda.

Dengan diterapkannya manajemen sumber daya manusia oleh Kepala Kementerian Agama Kota Malang sebagai sebuah Lembaga, Institusi, organisasi atau dalam istilah manajemennya adalah manajer telah direspon sangat baik oleh tenaga Pegawai, baik di dalamnya ada yang namanya Kassubag/Kasi-Kasi yang ada di Kantor Kementerian Agama Kota Malang. Mereka dengan rasa tanggung jawab dan secara profesionalisme sebagai tenaga pegawai telah melaksanakan tanggung jawab atau tugas yang dibagikan (*job discription*).

Adapun upaya Kepala Kementerian Agama Kota Malang dalam mengelola manajemen sumber daya manusia dalam meningkatkan kualitas SDM pegawai di lingkungan Kementerian Agama Kota Malang adalah sebagai berikut:

### **1. Melakukan perencanaan sumber daya manusia yang baik**

Perencanaan merupakan inti manajemen sehingga semua kegiatan organisasi yang bersangkutan, harus didasarkan kepada rencana tersebut. Karena dengan perencanaan memungkinkan para pengambil keputusan untuk menggunakan sumber daya mereka secara berdaya guna dan berhasil

guna. Setiap pemimpin juga sebagai manajer harus menyadari arti pentingnya perencanaan. Oleh karena itu, pimpinan perlu mencurahkan perhatiannya untuk fungsi perencanaan ini. Bagi pemimpin sumber daya manusia, perencanaan berarti menentukan lebih dahulu program-program SDM yang akan membantu pencapaian tujuan lembaga Kementerian Agama Kota Malang. Namun dalam proses penetapan tujuan memerlukan keterlibatan dan partisipasi aktif manajer SDM sesuai keahliannya.<sup>116</sup>

Upaya perencanaan atau pengadaan sumber daya manusia di Kantor Kementerian Agama Kota Malang di atur berdasarkan kebutuhan, itupun rekrutmen langsung dari pusat. Tidak setiap tahun Lembaga Kementerian Agama membutuhkan pegawai baru.

Di karenakan Lembaga Kementerian di bawah langsung naungan Pemerintah Pusat bersama Kementerian-kementerian yang lain maka dalam perencanaan sumber daya manusianya harus mendapat persetujuan dari Kementerian Agama Pusat di Jakarta. Maka dari itu kalau ingin menjadi pegawai Kementerian Agama menunggu informasi dari pusat, bisa jadi ada tes CPNS atau Kementerian Agama daerah setempat benar-bener membutuhkan pegawai, Kepala Kemenag mengirimkan data ke Kementerian Pusat, baru ada seleksi, karena ini mengacu peraturan baru.

Ini wawancara kami dengan Kepala Kementerian Agama Kota Malang Bapak Drs. H. Imron M. Ag tentang cara mengelola Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) di Kantor Kementerian Agama Kota Malang, berikut argumen Beliau:

---

<sup>116</sup> Data wawancara bersama Kepala Kemenag

“MSDM pengelolaannya dilakukan melalui penyusunan dan penetapan kebutuhan PNS. Pengadaan PNS, penetapan pangkat dan jabatan, pengembangan karier PNS, promosi jabatan, mutasi, penilaian kinerja, penggajian dan tunjangan, pemberian penghargaan, disiplin, pemberhentian, jaminan pensiun dan jaminan hari tua, dan perlindungan. (*wawancara dengan Bapak Kepala Kemenag pukul di ruang kerjanya*).

Di sisi lain Peneliti juga menanyakan ke Bapak Kepala Kemenag tentang seperti apa peran pemimpin terhadap Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM khususnya di lingkungan Kementerian Agama Kota Malang, berikut komentarnya:

“Sebagai manager sekaligus kordinator dan dinamisator artinya bahwa pemimpin itu harus bisa mengelola pegawainya dalam segala hal, harus mampu memberikan contoh yang bagus, agar para bawahan juga meniru atasannya. (*wawancara dengan Bapak Kepala Kemenag tanggal 7 Mei pukul 10.30 Wib di ruang kerjanya*).

## **2. Penarikan sumber daya manusia (*recruitmen*)**

Memperbaiki kualitas kinerja pegawai tergantung pada memperbaiki pengerahan atau *recruitmen*. Karena itu sumber daya manusia yang dibutuhkan oleh Kementerian Agama Kota Malang direkrut dengan melihat kemampuan yang dimiliki oleh pelamar / pegawai.

Proses penarikan penting, karena kualitas sumber daya manusia organisasi tergantung pada kualitas penarikannya. Rekrutmen berkaitan dengan mengembangkan cadangan calon pegawai sejalan dengan rencana sumber daya manusia.

Perekrutan bagi pelamar yang telah mengajukan permohonan kepada Kepala Kemenag Kota Malang dengan segala persyaratan yang telah ditentukan melalui kepala sekolah kemudian baru bisa ditetapkan kapan pelamar diterima atau tidak.

Langkah-langkah umum bagi pelamar dalam mengajukan lamaran untuk menjadi karyawan di Kantor Kementerian Agama Kota Malang:

- a. Lamaran di tujukan kepada bagian tata usaha umum (sudah dalam bentuk map sesuai prosedur).
- b. Pegawai bagian tata usaha menyerahkan perlengkapan pelamar yang sudah di setujui oleh Kabag Tata Usaha kepada bagian Humas
- c. Selanjutnya Humas melihat berkas-berkas si pelamar apakah sudah sesuai aturan rekrutmen, kalau sudah Humas menyetujui berkas tersebut, setelah itu Humas menyerahkan berkas itu ke bapak Kepala Kemenag
- d. Kepala baru menyeleksi dari berbagai sudut latar belakang, baik alamat, lulusan sekolah, sarjana sesuai bidang yang di butuhkan oleh Kantor Kementerian Agama Kota Malang.

Gambaran umum dalam merekrut tenaga pegawai telah ditetapkan beberapa persyaratan, yaitu umum bagi pelamar, sebagi berikut:

- a. Ijazah akhir, transkrip Nilai (IP)
- b. Pendidikan sesuai dengan bidangnya (minimal D3, S1, S2 dll)
- c. Pengalaman
- d. Sehat jasmani dan rohani
- e. Memakai Jilbab bagi pelamar perempuan

Kemudian jika pelamar telah memenuhi syarat-syarat yang telah ditetapkan oleh Kantor Kementerian Agama Kota Malang maka diadakan seleksi dengan cara tes dan wawancara.

Biasanya dalam mengrecrut pegawai melihat sesuai kebutuhan yang ada, belum tentu setiap tahun ada penerimaan pegawai, kadang lima tahun sekali. Karena masih banyak pegawai honorer yang belum di angkat menjadi PNS, dalam pengrekrutan pegawai biasanya langsung dari pusat atau dari Kementerian Aparatur Negara. Jika kalau di Kantor Kementerian Agama membutuhkan pegawai makan akan di posting di web Kemenag Kota Malang persyaratanya. Itu pun kalau ada yang di terima menjadi pegawai, maka belum di jadikan pegawai tetap, tetapi masih pegawai kontrak, karena mengikuti aturan baru dari pusat pemerintah. Kecuali kalau ada tes CPNS.

“Menurut Bapak Drs H. Imron M. Ag selaku pimpinan: “seperti itulah zaman sekarang, persaingan semakin ketat, peluang kerja semakin menyempit, banyak yang lulusan sarjana yang ingin mendaftar di berbagai macam lembaga, institusi, perusahaan dll merasa kesulitan, karena banyaknya pegawai / karyawan yang sudah menempati duluan, akhirnya lulusan baru banyak yang menganggur dan kadang mendaftar / melamar tidak sesuai bidang yang di ambil. Maka dari itu tidak seimbang antara pelamar kerja dan tempat yang buat kerja. Ini juga menjadi sebuah tantangan pekerjaan buat pemerintah, paling tidak bisa menyediakan dan menambah lapangan pekerjaan buat rakyatnya sesuai janjinya. Jadi sekarang, pegangan kita adalah harus sering-sering mendekati kepada Allah, berdoa, dan berusaha malam hari bangun sholat tahajut, Insaallah Allah akan mempermudah apa yang kita minta akan menjadi lancar, karena hanya Allah yang bisa mengubah nasib kita baik buruknya, jangan hanya mengandalkan materi. Maka itulah gaman / kunci kita kalau ingin menjadi orang yang berhasil, harus berani berubah. (wawancara dengan Kepala Kemenag 7 Mei 2015 pukul 19.30 WIB Via Thelepone).

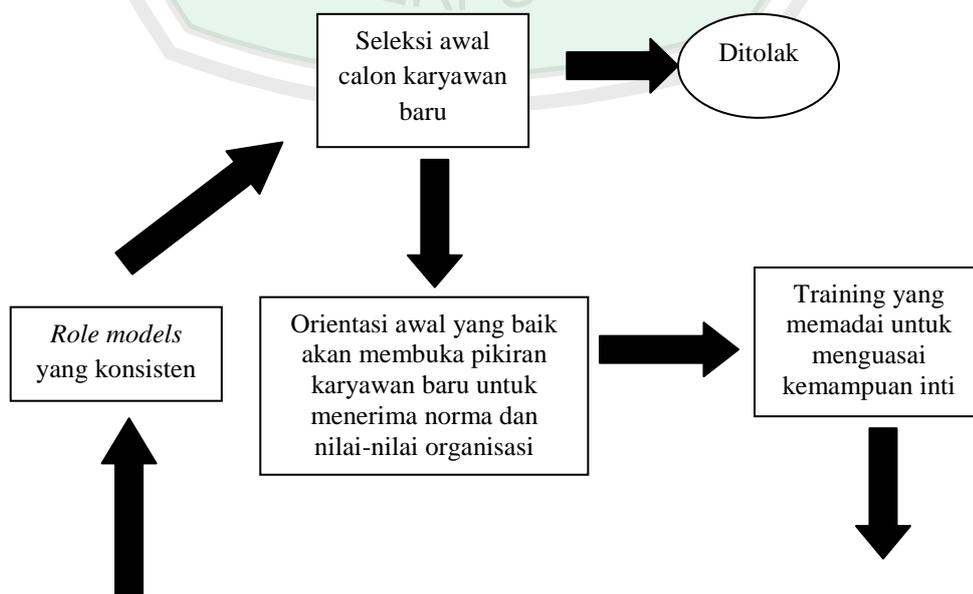
### **3. Seleksi**

Setelah proses penarikan sumber daya manusia sebagai calon pegawai selesai, maka proses selanjutnya adalah proses seleksi terhadap calon pegawai tersebut. Seleksi adalah proses pengumpulan data guna menilai dan memutuskan secara legal siapa yang layak diangkat sebagai individu dan

organisasi untuk jangka pendek dan jangka panjang. Proses ini termasuk pemaduan kebutuhan-kebutuhan kerja pelamar dan organisasi. Proses seleksi ini penting juga karena melalui proses ini akan diperoleh pegawai yang mempunyai kemampuan yang tepat, sesuai dengan yang diperlukan oleh organisasi. Proses seleksi ini penting juga karena melalui proses ini akan diperoleh pegawai yang mempunyai kemampuan yang tepat, sesuai dengan yang diperlukan oleh organisasi.

Setelah Kantor Kementerian Agama Kota Malang mendapatkan beberapa pelamar kemudian di adakan tes dan wawancara terhadap pelamar yang berminat. Tes dan wawancara dilakukan oleh Kepala Kementerian Agama kota Malang atau para Kasubag kasubag dan Kasi-kasi (Kepala seksi).

Jika pelamar telah lolos seleksi atau diterima sebagai tenaga pegawai, maka dikeluarkan Surat Keterangan (SK) pertama untuk masa kerja selama 6 bulan atau kontrak, kecuali pegawai Non PNS / honorer. Berikut grafiknya:





**Gambar 2.10**  
**Proses Sosialisasi Karyawan**  
 (Sumber: Richard Pascale (1985: 38) dalam Sobirin, 2009 : 228)

#### 4. Pelatihan dan pengembangan

Pelatihan dan pengembangan ini merupakan proses manajemen yang paling utama, dilihat dari fungsi pelatihan dan pengembangan yang dapat membantu untuk menjamin bahwa anggota organisasi memiliki pengetahuan dan keterampilan yang dibutuhkan untuk menjalankan pekerjaan secara efektif, mengambil satu tanggung jawab baru, dan beradaptasi dengan perubahan kondisi.

Pelatihan ini terfokus pada pengajaran anggota organisasi (sumber daya manusia) tentang bagaimana mereka dapat menjalankan pekerjaan dan membantu mereka mendapatkan pengetahuan dan keterampilan yang dibutuhkan untuk kinerja yang efektif. Sedangkan pengembangan terfokus pada membangun pengetahuan dan keterampilan anggota organisasi sehingga mereka dapat dipersiapkan untuk mengambil tanggung jawab dan tantangan baru.

Tujuan utama dari pelatihan dan pengembangan ini adalah untuk mengatasi kekurangan-kekurangan para sumber daya manusia dalam bekerja yang disebabkan oleh kemungkinan ketidakmampuan dalam

pelaksanaan pekerjaan, dan sekaligus berupaya membina mereka agar menjadi lebih produktif.

Dalam rangka pelatihan dan pengembangan seluruh pegawai di lingkungan Kantor Kementerian Agama Kota Malang telah dilakukan usaha-usaha seperti mengikutsertakan pegawai pada kursus, pendidikan, di adakan diklat, workhshop, seminar dll, untuk menunjang pengetahuan SDM para pegawai, dengan memberikan motivasi kepada pegawai agar kuliah lagi ke jenjang pendidikan yang lebih tinggi / pelatihan kuliah. Dan juga mengadakan studi banding kelembagaan pada lembaga yang dianggap lebih maju.<sup>117</sup>

Hal ini Kepala Kementerian Agama Kota Malang telah diupayakan pula usaha-usaha dalam meningkatkan kualitas kualitas SDM pegawai di Lingkungan Kemenag Kota Malang. Berikut komentar Beliau:<sup>118</sup>

- a. Melalui pendampingan terhadap pegawainya
- b. Perubahan mindset, diajak bicara, sering komunikasi dan diskusi
- c. Evaluasi kinerja setiap minggu
- d. Kita kirim lewat pelatihan-pelatihan, seminar, diklat tentang SDM
- e. Semacam study banding kecil-kecilan, antara teman-teman yang dipandang lebih mumpuni dan mempunyai kualitas yang tinggi dan menyelesaikan pekerjaan yang baik.
- f. Dengan memperdayakan belajar yang tidak pernah kita browsing yaitu internet dan kasus-kasus dilapangan sesuai dengan tugas pokok dan fungsi.

Sasaran pelatihan dan pengembangan SDM adalah sebagai berikut:<sup>119</sup>

- a. Meningkatkan produktivitas kerja
- b. Meningkatkan mutu kerja

<sup>117</sup> Wawancara dengan kepala kemenag

<sup>118</sup> *Op., Cit..Iwayan dkk.* Hlm 234

<sup>119</sup> *Op., Cit* Edy Sutrisno, hlm 69

- c. Meningkatkan ketepatan dalam perencanaan SDM
- d. Meningkatkan moral kerja
- e. Menjaga kesehatan dan keselamatan
- f. Menunjang pertumbuhan pribadi

Karakteristik pelatihan ini satu hal yang sangat penting mendapat perhatian dari pelaksana dan penanggung jawab pelatihan, sehingga pelatihan itu dapat memberi kontribusi bagi peserta pelatihan. Secara umum pendidikan dan pelatihan mempunyai tujuan antara lain :<sup>120</sup>

- a. Meningkatkan keimanan dan ketaqwaan terhadap Tuhan Yang Maha Esa
- b. Meningkatkan semangat kerja
- c. Pembinaan budi pekerti
- d. Meningkatkan tarap hidup
- e. Meningkatkan kecerdasan
- f. Meningkatkan keterampilan
- g. Meningkatkan derajat kesehatan dan kesejahteraan
- h. Meningkatkan lapangan kerja
- i. Meratakan pembangunan dan pendapatan

Proses atau langkah-langkah pendidikan dan pelatihan hendaknya dilakukan dengan memperhatikan:

- a. Sasaran
- b. Kurikulum
- c. Sarana

<sup>120</sup> <http://sumut.Kemenag.go.id/>. Di akses tanggal 1 juni 2015, pukul 13.23 Wib

- d. Peserta
- e. Pelatih, dan
- f. Pelaksanaan

Penyelenggara diklat harus terlebih dahulu menetapkan secara jelas sasaran yang ingin dicapai agar pelaksanaan program diklat dapat diarahkan ke pencapaian tujuan organisasi.

Pengembangan sumber daya manusia, sebenarnya dapat dilihat dari dua aspek, yaitu kuantitas dan kualitas. Kuantitas sumber daya manusia tanpa disertai dengan kualitas sumber daya manusia yang baik akan menjadi beban suatu lembaga. Dalam konteks SDM pengembangan dipandang sebagai peningkatan kualitas SDM melalui program-program pelatihan, pendidikan. Apa yang dapat dijelaskan dari pengembangan sumber daya manusia adalah tentang *developmental practice* dan membutuhkan kolaborasi dengan program-program MSDM untuk mencapai hasil yang diinginkan.<sup>121</sup>

Jadi pelatihan dan pengembangan SDM tujuannya untuk meningkatkan kualitas profesionalisme dan keterampilan para pegawai dalam melaksanakan tugas dan fungsinya secara optimal. Dengan mengembangkan kecakapan pegawai dimaksudkan setiap usaha dari pimpinan untuk menambah keahlian kerja tiap pegawai sehingga di dalam melaksanakan tugas-tugasnya dapat lebih efisien dan produktif. Dengan memiliki kekuatan kompetitif diharapkan kinerja pegawai bisa terwujud.

## **5. Penilaian prestasi kerja**

Penilaian prestasi kerja atau di literature-literatur MSDM dikenal dengan istilah performance appraisal yang didefinisikan sebagai suatu

---

<sup>121</sup> \_\_\_\_\_ hlm 70

system pengukuran formal, terstruktur, untuk menilai dan mempengaruhi sifat-sifat pegawai dalam bekerja, tingkah laku dan hasil pekerjaan, tingkat ketidakhadiran, untuk menemukan seberapa jauh pegawai tersebut melaksanakan tugas pekerjaannya. Dengan kata lain penilaian ini dapat juga menentukan seberapa produktif pegawai tersebut dan apakah ia dapat bekerja efektif di masa yang akan datang sehingga baik pegawai itu sendiri, organisasi dan masyarakat akan mendapatkan keuntungan.

Untuk melakukan prestasi kerja terhadap tenaga pegawai di Kantor Kementerian Agama Kota Malang dapat dilihat dari 3 hal yaitu:

- a. Kemampuan dalam bidang administrasi, maksudnya tenaga pegawai telah mampu memanej tugas yang telah menjadi tanggung jawabnya sebagai seorang tenaga pegawai di Kantor Kementerian Agama Kota Malang.
- b. Dapat melakukan tugas pokok dan fungsinya dengan baik (bagi tenaga pegawai) atau berjiwa profesional dan kedisiplinan, tidak hanya memberikan pengetahuan saja pada dirinya sendiri tetapi pada tenaga pegawai lainnya yang berprestasi adalah yang dapat mendekati antara atasan dengan bawahan dengan jalan memberikan pendekatan kejiwaan pada para pegawai (hubungan pemimpin dengan bawahannya baik).
- c. Tenaga pegawai mempunyai kemauan atau semangat besar dalam melakukan tugasnya, karena tenaga pegawai kadang-kadang malas. Mereka mempunyai kemampuan tapi tidak mempunyai kemauan.

Hal ini bisa dilihat dari hasil wawancara peneliti dengan Bapak Drs. H. Imron M.Ag selaku Pimpinan Kantor Kementerian Agama Kota Malang mengenai *cara menilai Kinerja pegawai*:<sup>122</sup>

- a. Dilihat dari SKP (sasaran kinerja pegawai), kontrak kerja sesuai jabatan fungsional umum, tertentu.
- b. Staff / karyawan fungsional umum, maksudnya gaji di beri dari fungsional umum, kalau Humas, di beri dari fungsional khusus.
- c. Bekerja sesuai jabatan: tingkat pencapaian minimal baik.

Selanjutnya wawancara dengan *Bapak Muhajir, S.Pd, M.Ag* selaku Kepala Bagian TU sebagai berikut:<sup>123</sup>

- a. Sebagai atasan kita punya yang namanya buku catatan kinerja pegawai
- b. Dari pimpinan catatan kinerjanya berbeda, di masing-masing kepala seksi ada jenjang tersendiri

Selanjutnya peneliti wawancara dengan *Bapak H. Said M.Pd* selaku kepala bagian Kepegawaian sebagai berikut :<sup>124</sup>

“Penilaian kinerja pegawai dilakukan berdasarkan perencanaan kinerja pada tingkat individu dan tingkat unit atau organisasi, dengan memperhatikan target, capaian, hasil, dan manfaat yang dicapai, serta perilaku pegawai, penilaian kinerja pegawai dilakukan secara objektif, terukur, akuntabel, partisipatif dan transparan.

Selanjutnya peneliti juga wawancara dengan *Bapak H. Amsiyono, SH, S.Ag. M.Sy* selaku Kasi Bimbingan Masyarakat Islam (Bimas) sebagai berikut :

- a. Disiplin kerja: Di lihat kesehariaanya, kalau masuk kerja sering telat, terlambat, banyak izin, maka dari situlah kinerja bisa dinilai.
- b. Masuk jam kerja maupun pulang kerja tepat waktu
- c. Program kerja: jika banyak tugas, pegawai harus menyelesaikan dengan tuntas dan dilihat semangat kerjanya jika diberi tanggung jawab tugas sesuai tugas pokok dan fungsi masing-masing.

<sup>122</sup> Data Wawancara dengan Kemenag Kota Malang

<sup>123</sup> Data wawancara dengan Bapak Muhajir, S.Pd, M.Ag tanggal 6 Mei 2015, Pukul 09.30 WIB

<sup>124</sup> \_\_\_\_\_ Bapak H. Said M.Pd , tanggal 7 Mei 2015. Pukul 10.15 WIB

- d. Pegawai tersebut sering berkomunikasi yang intensif dengan pemimpin atau tidak, hubungan komunikasi dengan pimpinan sangat berpengaruh dalam menyelesaikan hal-hal yang berhubungan dengan tupoksi.

Hal ini diperkuat lagi wawancara dengan *Bapak*

*Drs. H. Burhanudin* selaku Humas sebagai berikut:<sup>125</sup>

- a. Kita di Lingkungan Kementerian Agama bisa di lihat dari sikap, daftar penilaian kinerja, sasaran Kinerja Pegawai (SKP).
- b. Di dalam aturan Kementerian Agama Kota Malang , di awal tahun ada blangko, yang di dalamnya ada aturan-aturan yang tidak boleh di langgar oleh para pegawai, dan di dalamnya juga ada isi perjanjian, dimana selama setahun, blangko tersebut baru dikumpulkan, sesuai kontrak awal tahun, sehingga akhir tahun akan bisa diketahui, prestasi, kepuasan yang dihasilkan oleh pegawai.
- c. Melalui absensi kehadiran pegawai.  
Selanjutnya peneliti juga wawancara dengan *Bapak* *Bapak*

*Drs. H. Muhtar, M.Ag* selaku Kasi Pendidikan Pondok Pesantren dan Dini (Ponpes) sebagai berikut:<sup>126</sup>

- a. Ada aturan-aturan
- b. Menurut regulasi yang ada
- c. Dilihat dari disiplin kerja para pegawai

## **6. Kepuasan Kinerja Pegawai**

Pada hakikatnya, kepuasan kerja merupakan perasaan senang atau senang pekerja dalam memandang dan menjalankan pekerjaannya. Apabila seseorang senang terhadap pekerjaannya, maka orang tersebut puas terhadap pekerjaannya.<sup>127</sup> Karena bahwa kepuasan kerja pegawai merupakan masalah penting yang harus diperhatikan dalam hubungannya dengan produktivitas kerja pegawai dan ketidak puasn sering dikaitkan dengan tingkat tuntutan

<sup>125</sup> \_\_\_\_\_ *Bapak H. Amsiyono, SH, S.Ag. M.Sy*, tanggal 14 Mei, Pukul 10.30 WIB

<sup>126</sup> Data Wawancara tanggal 26 mei 2015, pukul 11.30 WIB

<sup>127</sup> *Op.,Cit* Edy Sutrisno. Hlm 75

dan keluhan pekerjaan yang tinggi. Pekerja dengan tingkat ketidakpuasan yang tinggi lebih mungkin untuk melakukan sabotase dan agresi yang pasif.

Berikut wawancara kami dengan Bapak Drs. Imron M.Ag selaku Kepala Kemenag Kota Malang, mengenai bagaimana cara mengetahui / tolok ukur, pegawai bisa dikatakan memuaskan dalam kinerjanya di Lembaga Kemenag Kota Malang, berikut argumennya:<sup>128</sup>

- a. Tukin (tunjangan kinerja), semua pegawai membuat daftar kinerja pegawai, yang dituangkan sesuai kontrak kerja
- b. Kita bisa melihat pegawai berhasil, dilihat dari SKP (sasaran kinerja pegawai), yang dituangkan dalam kontrak kerja, dari atasan sampai bawah
- c. Ada penilaian kinerja
- d. Evaluasi setiap akhir bulan
- e. Memuaskan atau tidak memuaskan itu dilihat dari sikap pegawai itu, pegawai itu dengan bukti fisik. Misalnya: tentang hubungan ke masyarakat itu bisa terjalin dengan baik atau tidak
- f. Melalui penilaian capaian terhadap SKP (sasaran kerja pegawai) setiap akhir tahun
- g. Dari realisasi capaian sasaran kerja pegawai
- h. Kepuasan seseorang dapat dilihat dari kinerjanya dalam bekerja di lembaganya

Penelitian mengenai kepuasan kerja ini dilakukan dalam rangka usaha peningkatan produksi dan pengurangan biaya melalui perbaikan sikap dan tingkah laku pegawainya. Ketidakpuasan dalam kerja akan dapat menimbulkan perilaku agresif, atau sebaliknya akan menunjukkan sikap menarik diri dari kontak dengan lingkungan sosialnya, misalnya dengan mengambil berhenti dari lembaga, suka bolos kerja, dan perilaku lain yang cenderung bersifat menghindari dari aktivitas organisasi.<sup>129</sup>

<sup>128</sup> Wawancara dengan Kepala Kemenag Kota Malang, tanggal 25 mei 2015, pukul 21.30 WIB

<sup>129</sup> *Op., Cit* Edy Sutrisno, hlm 82

## **7. Kesejahteraan Pegawai**

Dalam suatu organisasi masalah kesejahteraan pegawai merupakan hal yang sangat kompleks, akan tetapi menjadi paling penting bagi pegawai maupun organisasi itu sendiri. Karena dengan adanya kesejahteraan ini, para pegawai akan menjadi lebih termotivasi untuk bekerja.

Pengaturan kesejahteraan tenaga pendidik dan pegawai yang dilakukan di Kantor Kementerian Agama Kota Malang selain gaji bulanan juga berupa tunjangan yang diberikan menjelang Hari Raya Idul Fitri, waktu Lemburan. Untuk pegawai Honorer / non PNS diberikan transport dan kelebihan jam, diberikan nilai pengabdian untuk pegawai atau tenaga pendidik yang telah bekerja. Dan selebihnya apa yang dilakukan ini tidak lepas dari nilai ibadah kepada Allah SWT, karena kita sebagai bentuk pengabdian khususnya di Kantor Kementerian Agama, karena itu ibadah menjadi sebuah kebutuhan yang beriman, yang menjadi dasar adalah jika kita tidak bekerja dengan baik, maka pekerjaan itu tidak mendapat keberkahan, begitu sebaliknya.

## **8. Penciptaan Dan Pembinaan Hubungan Kerja Yang Efektif**

Begitu organisasi telah mendapat sejumlah pegawai atau anggota yang diperlukan, maka tiba saatnya untuk memelihara mereka, memberi penghargaan, dan berusaha menyediakan kondisi kerja yang menarik sehingga dapat membuat mereka betah ditempat kerja. Sebagai bagian dan usaha-usaha tersebut, organisasi harus menciptakan dan mempertahankan hubungan-hubungan kerja yang efektif dengan para pegawai / karyawan. Meskipun tindakan tersebut wajib dilakukan secara formal bagi para

pegawai yang terorganisir di dalam serikat-serikat kerja, terhadap mereka yang tidak tergabung di dalam serikat kerja pun perlu dilakukan.

Dalam manajemen sumber daya manusia hendaknya selalu diciptakan hubungan kerja yang baik. Begitupula yang diterapkan oleh Kantor Kementerian Agama Kota Malang telah mengadakan kerjasama yang baik dan menciptakan kebersamaan serta keterbukaan satu sama lain dengan tidak saling curiga-mencurigai namun berusaha menciptakan hubungan kerja secara kekeluargaan.

### **9. Peranan MSDM dalam pencapaian tujuan Lembaga**

Aspek penting dari MSDM adalah peranannya dalam mencapai tujuan lembaga secara terpadu, dalam arti melihat kepentingan individu pegawai, kepentingan lembaga dan kepentingan masyarakat luas menuju tercapainya efektivitas dan efisien lembaga. Lembaga berkepentingan memperoleh SDM yang terampil dan dapat bekerja efektif dan efisien sehingga manajer SDM harus dapat menyediakan dan mempertahankan pegawai qualified untuk mencapai tujuan tersebut. Manajer SDM juga berusaha memenuhi kebutuhan fisik, keamanan, psikologis dan egoistik pegawai melalui penciptaan program-program SDM yang dapat mendukung pencapaian tujuan lembaga.

Pimpinan sekaligus manajer SDM harus selalu menjaga stamina dan melindungi SDM dari tindakan atau perlakuan sewenang-wenang. Manajer SDM harus selalu menjaga stamina departemant SDM agar dapat berenang dengan baik, tidak tenggelam di tengah derasnya aliran kepentingan

pegawai, kepentingan lembaga dan kepentingan masyarakat yang berbeda-beda dan mempertemukannya menuju muara tujuan efektivitas lembaga.<sup>130</sup>

### **3. Kendala dan Solusi Keberhasilannya dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai di Kantor Kementerian Agama Kota Malang**

Dalam memimpin lembaga khususnya di Kantor Kementerian Agama Kota Malang merupakan kunci keberhasilan untuk mencapai kualitas Sumber daya manusia dan meningkatkan kinerja pegawai. Kepala Kementerian Agama dituntut untuk senantiasa berusaha membina dan mengembangkan sumber daya manusia atau tenaga pegawai guna menciptakan Kualitas dan daya saing yang berkualitas.

#### **a. Kendala Kepala Kementerian Agama dalam meningkatkan kinerja pegawai di Kantor Kementrian Agama Kota Malang**

Dalam memimpin lembaga maupun organisasi sebesar apapun lembaga itu, pasti ada kendal-kendala yang harus di hadapi, tantangan, serta rintangan berbagai macam jenis. Karena dalam memanajemen sumber daya manusia, tentunya merupakan asset yang sulit dilakukan. Yang dimanaj adalah orang bukan barang, orang belum tentu sama sifatnya, kemampuannya dan lain sebagainya. Maka dari itu Kepala Kantor Kementerian Agama Kota Malang mempunyai strategi khusus untuk menghindari kendala tersebut kaitannya dalam meningkatkan kinerja Pegawai di Lingkungan Kementerian Agama Kota Malang.

---

<sup>130</sup> *Op., Cit..i komang ardana dkk. Hlm 20*

Adapun Kendala yang di hadapi oleh Pemimpin dalam memimpin dan Meningkatkan Kinerja Pegawai di lingkungan Kementerian Agama Kota Malang adalah :

- a. Belum seimbangnya kesejahteraan dengan Tupoksi dari PNS, sekarang dipacu untuk mensejahterakan PNS tetapi belum seimbang.
- b. Masih ada beberapa pegawai yang memiliki kemampuan kurang, kurang kreatif dan inovatif.
- c. Peraturan atau kebijakan dari pusat sering tidak dibarengi dengan perangkat pendukung dan petunjuk pelaksanaannya yang terkesan lambat.
- d. Di dalam internal, tidak semua pegawai itu linier dengan tupoksinya yang ditangani, pendanaan yang terbatas, terkait pengembangan sumber daya manusia, banyak regulasi baru yang muncul, yang tidak sebanding dengan beban kerja dengan pegawai.
- e. Karena banayak pegawai yang masih mematuhi aturan-aturan, tugas pokok dan fungsi, bahwa belum paham kususnya tentang regulasi yang baru.
- f. Tidak semua Pegawai Negeri Sipil (PNS) bisa mendapat porsi diklat berkelanjutan dan Kuota untuk di diklat sangat terbatas.
- g. Para pegawai biasanya sedikit-dikit terlambat, masuk kurang disiplin, tidak tepat waktu, karena berbagai macam-macam alasan.
- h. Tertunda pekerjaan, penyebabnya hasil yang dicapai kurang memuaskan dan tidak sesuai kesepakatan awal yang direncanakan dalam hal tugas pokok dan fungsi.

- i. Kurangnya komunikasi Antara pimpinan dan bawahan, penyebabnya tugas kurang berjalan dengan baik.
- j. Belum seimbangya kesejahteraan dengan tupoksi dari PNS,sekarang dipacu untuk mensejahterakan PNS tapi belum seimbang.
- k. Kota Malang sekarang tidak seperti dulu, dengan banyaknya penduduk yang semakin hari semakin bertambah dan Kota Malang juga sebagai Kota Pendidikan, maka vulume kendaraan khususnya, tambah macet, banyaknya kendaraan, jumlah kendaraan tidak sesuai kapasitas jalan yang ada di kota malang. Maka dari itu:
  - Karena macet pegawai jadi datang terlambat, tidak tepat waktu. Apalagi pada jam waktu masuk kerja dan pulang kerja.

**b. Solusi Kepala Kementerian Agama dalam meningkatkan kinerja pegawai di Kantor Kementrian Agama Kota Malang**

Dalam mengantisipasi kendala-kendala yang muncul, Kepala Kantor Kementerian Agama Kota Malang telah mengupayakan solusi untuk meningkatkan kualitas dan meningkatkan kinerja pegawai. Adapun solusi yang diupayakan adalah:

- a. Peminat dalam hal ini harus bisa mensejahterakan PNS atau perkapita di bawah standart.
- b. Dengan mengadakan atau mengikutsertakan pegawai mengikuti pembinaan, diklat, workshop, seminar, dll
- c. SDM pegawai yang memadai dan berkualitas dan Sarana prasarana yang mencukupi.

- d. Dengan pendekatan antara pimpinan dengan bawahannya, sering diajak komunikasi, diskusi tentang permasalahan-permasalahan yang ada, maka kalau itu sering di lakukan maka kualitas pegawai akan meningkat dan dalam tupoksinya akan berjalan dengan lancar.
- e. Regulasi banyak aturan dari pusat, kadang-kadang aturan mendadak, makannya pegawai harus tanggap dan cepat tanggap, dalam menjalankan tugas.
- f. Memberikan ke balai diklat untuk menambah kuota diklat dan mendukung atau mengajukan ke jenjang studinya.
- g. Dengan nuansa religi di lingkungan kemenag, bisa lebih mendukung, mengenakan dan lebih giat dalam menjalankan tugas pokok dan fungsi.
- h. Disiplin kerja mendukung
- i. Kebersamaan, keakraban, kekompakan dan kegotong royongan akan membawa hasil yang maksimal dalam bekerja.
- j. Peminat dalam hal ini harus bisa mensejahterakan PNS / perkapita di bawah satandar.
- k. Para pegawai di beri aturan baru dan ada kesepakatan, agar tidak datang sering terlambat, jam masuk kantor harus tepat waktu, agar disiplin kerja bisa di patuhi dan jalankan.

## **BAB V**

### **PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN**

Dalam Bab V ini di uraikan dan analisis hasil-hasil penelitian yang dilakukan terhadap kepala Kantor Kementerian Agama Kota Malang kaitannya dalam strategi Kepemimpinan dalam meningkatkan kinerja pegawai di Kementerian Agama Kota Malang sesuai pada Bab IV.

#### **A. Strategi Kepemimpinan di Kantor Kementerian Agama Kota Malang**

Penelitian ini dilaksanakan di Kantor Kementerian Agama Kota Malang selama satu bulan yaitu mulai tanggal 4 Mei sampai dengan 29 Mei 2015. Pada pelaksanaan penelitian ini dilaksanakan pada beberapa tahapan. Yakni, pertama peneliti meneliti *Kepala Kementerian Agama Kota Malang*, beserta jajarannya serta para sebagian pegawainya, di antaranya *Kasubag Tata Usaha, Kasub Kepegawaian, Kasi Penyelenggara Syariah, Kasi Gara Haji & Umroh, Kasi Bimas Islam, Kasi Pendidikan Madrasah (Penma), Kasi Pendidikan Agama Islam, Kasi Pendidikan Diniyah & Ponpes*, dan *Humas*.

Sebelum melaksanakan penelitian, peneliti melaksanakan observasi terlebih dahulu untuk mengetahui kondisi keadaan Kantor Kementerian Agama Kota Malang beserta semua jajaran Pegawainya mulai dari Pimpinan sampai dengan bawahan. Agar peneliti dapat menangkap dan mengetahui seperti apa peran kepemimpinan dalam memimpin serta memotivasi para pegawainya di Lingkungan Lembaga Kantor Kementerian Agama Kota Malang.

Peran pemimpin dalam meningkatkan kinerja pegawai merupakan salah satu kunci sukses bagi keberhasilan seluruh organisasi. Dalam meningkatkan

kinerja pegawai sangat menentukan dalam mengarahkan sikap dan perilaku pribadi seseorang untuk dapat bersikap dan berperilaku sesuai dengan aturan yang ditentukan dalam menunjang tercapainya tujuan organisasi. Suatu ungkapan betapapun canggih suatu peralatan kerja, tersedianya biaya serta prosedur kerja namun jika anggota organisasi berperilaku tidak sesuai misi organisasi maka akan berakibat pada gagalnya pencapaian tujuan organisasi. Disinilah letak pentingnya faktor manusia dibandingkan dengan sumber daya lainnya. Oleh sebab itu pegawai sebagai sumber daya manusia dalam suatu organisasi harus di bina, di arahkan serta di tingkatkan kemampuannya untuk memperlancar tugas dan pekerjaannya sebagai pegawai negeri.

Dengan demikian ada beberapa Strategi Kepemimpinan di Kantor Kementerian Agama Kota Malang di antaranya sebagai berikut:

- a. Harus ada aturan-aturan tentang kedisiplinan masuk jam kerja harus tepat waktu. Misalnya: masuk kantor jam 07.30 WIB s/d 15.00 WIB, jika ada pegawai yang sering datang terlambat dikenai sanksi, mulai dari sanksi ringan, sedang dan berat.
- b. Kebersamaan: kita akan bisa menangani kegiatan kalau kebersamaan akan terjalin dengan baik antara teman pegawai, atasan dengan bawahan, begitupun sebaliknya, komunikasi, keakraban dan saling menghormati satu sama lain.
- c. Memberikan keteladanan terhadap semua pegawai, maksudnya Ketika kita menyuruh pegawai untuk disiplin, maka mereka mau melaksanakan dan meningkatkan kinerja yang lebih efektif dan efisien.

- d. Menciptakan suasana kerja yang kondusif penuh dengan kekeluargaan antar pegawai dan Menciptakan rasa kekeluargaan, membangun yang tinggi artinya secara internal di dalam ataupun di luar kantor, pertemuan-pertemuan / insiden yang membuat nyaman, walupun tidak pernah ketemu dalam menjalankan tugas tertentu di luar kantor, maka dari itu dengan berkumpul, makan bersama, silaturahmi yang menjadi penting.
- e. Meningkatkan kesejahteraan atau gaji pegawai
- f. Memberikan motivasi kepada pegawai melalui pembinaan, diklat, workshop, seminar, dll.
- g. Pendekatan religius, artinya disentuh hatinya, melalui pendekatan agama, apa yang dilakukan ini tidak lepas dari nilai ibadah kepada Allah SWT, karena kita sebagai bentuk pengabdian khususnya di Kantor Kementerian Agama, karena itu ibadah menjadi sebuah kebutuhan yang beriman, yang menjadi dasar adalah jika kita tidak bekerja dengan baik, maka pekerjaan itu tidak mendapat keberkahan, begitu sebaliknya.

Berdasarkan hasil Penelitian menunjukkan Strategi Kepemimpinan khususnya dalam peningkatan sumber daya manusia di Kantor Kementerian Agama Kota Malang belum terlaksana secara maksimal dan dari hasil analisa atas rencana strategi. karena tidak ada rencana aksi untuk merealisasikan tindakan- tindakan peningkatan kinerja, hanya saja menjelaskan arah strategi peningkatan sumber daya manusia. Seharusnya dalam merencanakan harus seimbang dan berjalan sesuai tupoksi yang sudah direncanakan. Sedangkan sebaik- baiknya strategi adalah dilakukan aksi dan tindakan dengan perencanaan aksi yang jelas sebelumnya.

Kepemimpinan merupakan aspek kemampuan manajerial dan seni dalam memberikan pengaruh kepada orang lain untuk mengkoordinasikan pekerjaan secara tepat dan cepat, termasuk pengambilan keputusan dan penentuan prioritas. Dalam hal strategi Kepemimpinan Kepala Kementerian Agama Kota Malang melakukan tiga hal pokok Perencanaan sehubungan dengan usaha meningkatkan kinerja pegawai yaitu perencanaan tentang aturan kerja yaitu dengan memperhatikan Asumsi terhadap kemungkinan – kemungkinan yang mana suatu kondisi perlu kerja ekstra akibat tingginya permintaan dari Kementerian Agama Pusat / Provinsi.

Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa dalam menetapkan aturan strategi, Kepala Kementerian Agama Kota Malang hanya memberikan aturan dengan garis besar ukuran kerja yang harus diselesaikan. Kepala Kementerian Agama juga menjalankan tugas untuk memotivasi terhadap pegawainnya agar memiliki dedikasi atas pekerjaannya. Bentuk motivasi adalah dengan memberikan insentif berdasarkan jumlah pekerjaan. Maka dari itu segala hambatan yang ditemui dapat dilakukan penanggulangan secara baik dengan memilih alternatif lain agar tercapainya pelaksanaan tujuan dan sasaran strategi organisasi.

Temuan penelitian di atas menunjukkan bahwa, jelaslah bahwa strategi kepemimpinan yang dimaksud disini merupakan sarana yang digunakan untuk memperoleh kesuksesan atau keberhasilan dalam mencapai tujuan akhir atau sasaran. Namun strategi bukan sekedar suatu rencana. jadi strategi disini digunakan untuk pengembangan lembaga pendidikan sehingga dengan adanya

strategi ini dapat menjadi pedoman yang diaplikasikan dalam program yang akan dilaksanakan untuk mencapai tujuan.<sup>131</sup>

## **B. Peran Pemimpin Dalam Mengelola Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) di Kantor Kementerian Agama Kota Malang**

Sumber daya manusia memiliki posisi sangat strategis dalam organisasi, artinya unsur manusia memegang peranan penting dalam melaksanakan aktivitas untuk melakukan mencapai tujuan. Untuk itulah eksistensi sumber daya manusia dalam organisasi sangat kuat. Untuk mencapai kondisi yang lebih baik maka perlu adanya manajemen sumber daya manusia secara memadai sehingga terciptalah sumber daya manusia yang berkualitas, loyal dan berprestasi. Manajemen sumber daya manusia merupakan usaha untuk mengarahkan dan mengelola sumber daya manusia di dalam lembaga khususnya di Kementerian Agama Kota Malang agar mampu berfikir dan bertindak sebagaimana yang di inginkan oleh lembaga tersebut.<sup>132</sup>

Adapun upaya Kepala Kementerian Agama Kota Malang dalam mengelola manajemen sumber daya manusia dalam meningkatkan kualitas SDM pegawai di lingkungan Kementerian Agama Kota Malang adalah sebagai berikut:

1. Melakukan perencanaan sumber daya manusia yang baik
2. Penarikan sumber daya manusia (*recruitmen*)
3. Seleksi
4. Pelatihan dan pengembangan
5. Penilaian prestasi kerja

---

<sup>131</sup> *Op., Cit.* Wina, Sanjaya. Hlm 126

<sup>132</sup> Henry, simamora . *Manajemen Sumber Daya Manusia.* Edisi ke – 3 Yogyakarta: Aditya Media. Hlm 123

6. Kepuasan Kinerja Pegawai
7. Kesejahteraan Pegawai
8. Penciptaan Dan Pembinaan Hubungan Kerja Yang Efektif

Disamping itu peran pemimpin juga seperti yang diterapkan oleh Pahlawan Pendidikan yaitu Ki Hajar Dewantara, yaitu:

1. Ing ngarso Ing Tulodho
2. Ing madyo mangun Karsa
3. Tut Wuri Handayani

Dimana seorang pemimpin harus bisa memotivasi, mengayomi, melayani mengevaluasi bawahannya dan sebagai contoh Figur tauladan terhadap pegawainya dan memberikan kepemimpinan yang tegas agar para pegawainya bisa bekerja dengan efektif, efisien dan profesional.

Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa Sebagaimana yang telah dikemukakan di awal, bahwa kegagalan di dalam memimpin dalam suatu organisasi adalah rendahnya kemampuan dalam melakukan hubungan interpersonal. Ini juga tidak hanya untuk pemimpin atau manajer, tetapi juga untuk para pegawai atau bawahan. Pegawai akan sulit mendapatkan keberhasilan apabila mereka juga tidak memiliki keterampilan dalam melakukan hubungan interpersonal. Inti dari hubungan interpersonal adalah saling adaptasi antar individu yaitu pemimpin dengan pegawai itu sendiri sesuai dengan tuntutan organisasi dan masyarakat. Kemampuan adaptasi ini merupakan kemampuan manusia untuk dapat mempertahankan kehidupannya, bahkan spesiesnya. Kemampuan adaptasi meliputi kemampuan akomodasi dan asimilasi. Dalam hal ini antara individu dengan lingkungannya saling

berinteraksi secara dyadic. Artinya individu dalam interaksinya tidak hanya mempengaruhi orang lain, tetapi sekaligus juga dipengaruhi. Ini terjadi sepanjang masa, dalam rentang kehidupannya. Maka dari itu peran Pemimpin Kementerian Agama Kota Malang dalam mengelola sumberdaya manusia harus pintar-pintar mengatur strategi yang ampuh.

Temuan penelitian di atas menunjukkan bahwa, Kepemimpinan untuk memanageri di lingkungan Kantor Kementerian Agama Kota Malang ini sudah baik dan berjalan sesuai rencana strategi awal, maksudnya bahwa pengelolaan yang memberikan kesempatan seluas-luasnya kepada sumber daya manusia untuk berperan serta aktif di dalam lembaga. Tujuannya akhir agar para pegawai dalam hal pekerjaan menjadi lebih menarik sehingga mampu mendorong semangat kerja sumber daya manusia dan memotivasi mereka untuk menyelesaikan pekerjaan dengan lebih baik lagi dan mendorong sumber daya manusia untuk terus menerus menyempurnakan hasil kerja mereka.

### **C. Analisis Kepemimpinan Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Di Kantor Kementerian Agama Kota Malang**

Dari hasil penelitian diperoleh bahwa strategi kepemimpinan di Kantor Kementerian Agama Kota Malang memberikan pengaruh besar dalam mengelola manajemen sumber daya manusia dan kepemimpinan di Kementerian Agama Kota Malang cukup baik alasan yang memberikan kriteria “cukup baik” adalah karena keterlibatan langsung kepala Kementerian Agama dalam memotivasi dan melakukan kreasi dalam melaksanakan pengorganisasian organisasi.

Dari urian diatas jelaslah bahwa pelaksanaan Peningkatan kinerja pegawai mempunyai arti penting bagi setiap instansi pemerintahan maupun swasta karena satragi kepemimpinan akan memberikan pengaruh terhadap kemampuan kerja. Hal itu sangat erat pengaruhnya karena makin baik Strategi Pelaksanaan Peningkatan sumber daya manusia makin meningkat pula kinerja pegawai, hal ini dapat dilihat dari hasil penelitian bahwa cukup baiknya pelaksanaan peningkatkan sumber daya manusia organisasi pada Kantor Kementerian Agama Kota Malang, maka “cukup baik” pula kinerja pegawai.

Dari hasil yang demikian, berarti Peranan pemimpin di Kementerian Agama Kota Malang telah melakukan perannya dalam berkomunikasi, mengarahkan dan memberikan bimbingan, perannya dalam memotivasi, pembentukan situasi dan iklim kerja yang kondusif, pemberian pengawasan dan hukuman, mengetahui kendala-kendala dalam memotivasi serta cara-cara mengatasi permasalahan yang timbul dalam pemberian motivasi.

Berdasarkan analisa peneliti dapat diketahui kendala-kendala yang di hadapi pemimpin dalam memotivasi pegawainya yaitu setiap pegawai mempunyai tipe dan karakter yang berbeda-beda dari setiap orang. Seperti dikatakan juga memotivasi pegawai itu yang memiliki skill memang lebih sulit dibanding pegawai yang biasa-biasa saja, itu dikarenakan tingkat dan pola pikir mereka berbeda antara pegawai yang satu dengan yang lain. Mengatasi permasalahan dalam memotivasi, seorang pemimpin lebih meningkatkan hubungan personal dengan para pegawainya. Dalam pendekatan ini akan terjalin sebuah hubungan yang berkesinambungan antara semua pegawai

maupun karyawan. Memahami karakter dan kepribadian setiap pegawai akan memudahkan untuk memberikan motivasi.

Strategi kepemimpinan dalam meningkatkan kinerja pegawai di lembaga ini mempunyai peran sangat penting artinya bagi pegawai atau para pemimpin, karena dengan motivasi yang tinggi, maka pekerjaan (tugas) dilakukan dengan bersemangat dan bergairah, sehingga akan dicapai hasil yang optimal (kinerja tinggi) yang tentunya akan mendukung tercapainya tujuan yang diinginkan dengan efisien dan efektif. Motivasi berkaitan dengan kepuasan dan kinerja, dimana kepuasan dan kinerja hanya dapat ditingkatkan dengan motivasi yang tinggi, kemauan dan kemampuan dalam melakukan tugas yang didukung dengan lingkungan kerja yang nyaman

Jadi dari semua penjelasan diatas dapat diketahui bahwasannya Strategi Kepemimpinan dapat meningkatkan Kinerja Pegawai di Kantor Kementerian Agama Kota Malang, hal ini ditunjukkan dengan adanya pegawai selalu disiplin, tepat waktu dalam bekerja, aturan – aturan dari pemimping sangat tegas, di sisi lain bisa dikatakan pemimpin mempunyai sifat yang lemah lembut, santun terhadap pegawainya, mengayomi, mengakrabi terhadap bawahan, tidak pilih kasih semua jabatan di anggap sama, sering menyapa dan rasa kebersamaan menjadi menyatu di lingkungan Kementerian Agama Kota Malang, akhirnya para pegawai menjadi sangat antusias terhadap kinerjanya, kadang merasa sungkan terhadap pimpinannya, karena terlalu baik terhadap bawhaanya. Sehingga situasi kerja sangat mendukung dan dapat menghasilkan capaian kinerja yang maju dan pernah mendapatkan penghargaan dari Pemerintah Pusat menjadi Lembaga Kementerian Agama

terbaik dan menjadi contoh Kementerian Agama di Indonesia dalam Hal bidang bagian Haji dan Umroh, karena itu semua tidak lepas dari peran kepemimpinan yaitu Bapak Drs. H. Imron M.Ag.



## **BAB VI**

### **PENUTUP**

#### **A. Kesimpulan**

Berdasarkan hasil pembahasan pada bab-bab sebelumnya maka peneliti memberikan kesimpulan sebagai berikut:

1. Strategi Kepemimpinan dalam meningkatkan kinerja pegawai di Kantor Kementerian Agama Kota Malang:
  - a) Membuat aturan-aturan tentang kedisiplinan masuk jam kerja harus tepat waktu.
  - b) membangun semangat Kebersamaan melalui: teman pegawai, atasan dengan bawahan, begitupun komunikasi, keakraban dan saling menghormati satu sama lain.
  - c) Memberikan keteladanan terhadap semua pegawai seperti:
    - Memberikan jabatan fungsional umum
    - Menciptakan suasana kerja yang kondusif penuh dengan kekeluargaan antar pegawai
    - Meningkatkan kesejahteraan atau gaji pegawai
    - Memberikan motivasi kepada pegawai melalui pembinaan, diklat, workshop, seminar, dll
    - Untuk peningkatan kemampuan dengan mengikutsertakan diklat teknis, seperti diklat komputer, kenaikan pangkat, pensiun, kehumasan, sekretaris dsb

- Keteladanan: Ketika kita menyuruh pegawai untuk disiplin, maka mereka mau melaksanakan dan meningkatkan kinerja yang lebih efektif dan efisien.
2. Adapun Peran Pemimpin dalam Mengelola Sumber Daya Manusia di antaranya: Pemimpin sebagai motivator, sauri teladan, instruktur, sahabat, trutor, penggiat, pengayom, dan pendidik.
  3. Kendala dan Solusi Keberhasilannya dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai yaitu: a) Belum seimbangya kesejahteraan dengan Tupoksi dari PNS, sekarang dipacu untuk mensejahterakan PNS tetapi belum seimbang b) Masih ada beberapa pegawai yang memiliki kemampuan kurang, kurang kreatif dan inovatif c) Peraturan atau kebijakan dari pusat sering tidak dibarengi dengan perangkat pendukung dan petunjuk pelaksanaanya yang terkesan lambat d) Di dalam internal, tidak semua pegawai itu linier dengan tupoksinya yang ditangani, pendanaan yang terbatas, terkait pengembangan sumber daya manusia, banyak regulasi baru yang muncul, yang tidak sebanding dengab beban kerja dengan pegawai e) Karena banayak pegawai yang masih mematuhi aturan-aturan, tugas pokok dan fungsi, bahwa belum paham kususnya tentang regulasi yang baru f) Tidak semua Pegawai Negeri Sipil (PNS) bisa mendapat porsi diklat berkelanjutan dan Kuota untuk di diklat sangat terbatas g) Para pegawai biasanya sedikit-dikit terlambat, masuk kurang disiplin, tidak tepat waktu, karena berbagai macam-macam alasan h) Tertunda pekerjaan, penyebabnya hasil yang dicapai kurang memuaskan dan tidak sesuai kesepakatan awal yang direncanakan dalam hal tugas pokok dan fungsi i) Kurangnya komunikasi Antara pimpinan dan

bawahan, penyebabnya tugas kurang berjalan dengan baik. Belum seimbangya kesejahteraan dengan tupoksi dari PNS, sekarang dipacu untuk mensejahterakan PNS tapi belum maksimal dan kurang merata.

**Solusinya:** a) Peminat dalam hal ini harus bisa mensejahterakan PNS atau perkapita di bawah standart b) Dengan mengadakan atau mengikutsertakan pegawai mengikuti pembinaan, diklat, workshop, seminar, dll c) belum adanya SDM pegawai yang memadai dan berkualitas dan Sarana prasarana yang mencukupi d) Regulasi banyak aturan dari pusat, kadang-kadang aturan mendadak, makannya pegawai harus tanggap dan cepat tanggap, dalam menjalankan tugas e) Memberikan ke balai diklat untuk menambah kuota diklat dan mendukung atau mengajukan ke jenjang studinya f) Dengan nuansa religi di lingkungan kemenag, bisa lebih mendukung, mengenakan dan lebih giat dalam menjalankan tugas pokok dan fungsi g) Disiplin kerja mendukung h) Kebersamaan, keakraban, kekompakan dan kegotong royongan akan membawa hasil yang maksimal dalam bekerja i) Peminat dalam hal ini harus bisa mensejahterakan PNS / perkapita di bawah satandar.

## **B. SARAN**

Dari kesimpulan yang telah diuraikan diatas, perlunya kiranya penulis memberikan sumbangan pemikiran berupa saran-saran bagi semua pihak terhadap Strategi Kepemimpinan Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai. Saran-saran berikut diharapkan dapat menjadi bahan masukan dan bahan pertimbangan Lembaga yang sifatnya untuk kemajuan Lembaga itu sendiri dan mungkin akan sangat berguna terutama bagi pembaca yang tertarik untuk

mengetahui seperti apa kondisi dan iklim kerja di Lingkungan Kementerian Agama. Yaitu sebagai berikut:

- 1.** Peranan pemimpin dalam pemberian pengawasan, sebaiknya pimpinan lebih memperhatikan lagi sehingga pegawai dapat meningkatkan kedisiplinan dalam menyelesaikan pekerjaannya. Pengawasan yang dilakukan pimpinan merupakan kontrol bagi aktivitas bawahan dalam menyelesaikan tugas untuk menuju arah yang harus dicapai agar dalam menyelesaikan pekerjaannya sesuai dengan waktu yang seharusnya. Apabila dalam pelaksanaan tugasnya pegawai menyimpang atau menyalahi aturan yang ada dari ketentuan yang berlaku diperlukan sanksi atau teguran dari pimpinan. Sanksi ini bukan sebagai alat menghukum tetapi sebagai alat kontrol sekaligus saran bagi pimpinan untuk memperhatikan bawahannya, dengan memberikan sanksi atau teguran disini dapat memberikan dorongan kepada pegawai agar tidak mengulangi kesalahannya lagi. Dengan demikian munculah suasana kerja yang baik dengan tingkat kedisiplinan yang tinggi dimana pemberian sanksi tidak semena-mena, tetapi melalui proses peraturan atau ketentuan yang berlaku, sehingga membuat karyawan lebih termotivasi dalam bekerja supaya tidak melanggar peraturan lembaga tersebut.
- 2.** Perlunya prosedur atau standar kerja yang ada yang bisa diimplementasikan oleh pegawai. Caranya dengan membuat prosedur atau standar kerja yang mampu dipahami dan diimplementasikan oleh semua pegawai.
- 3.** Pentingnya peningkatan prinsip kerjasama dengan rekan sekerja dalam rangka penyelesaian tugas.

4. Untuk variabel kemampuan individu pada indikator kesesuaian penempatan pegawai sesuai dengan keahlian, ketrampilan dan latar belakang pendidikan yang dimiliki implikasi kebijakan yang perlu diterapkan jelas melalui penataan kembali personil disesuaikan dengan latar belakang pendidikannya.
5. Peningkatan intensitas keikutsertaan pegawai dalam pendidikan dan latihan yang berkaitan dengan pelaksanaan tugasnya.
6. Untuk meningkatkan pemahaman pegawai terhadap tugas dan tanggungjawab pekerjaan dibutuhkan pengarahan secara rutin kepada pegawai menyangkut tupoksi.
7. Dalam hal mutasi pegawai, pimpinan perlu memikirkan strategi yang tepat, jangan sampai memindah pegawai justru menyebabkan pegawai yang bersangkutan menjadi stres. Hal ini bisa dilakukan dengan menempatkan pegawai sesuai dengan latar belakang pendidikannya dan tempat domisili.
8. Untuk variabel kepuasan kerja pada indikator pemberian tunjangan agar yang disesuaikan dengan keahlian /fungsi untuk itu kebijakan yang perlu diterapkan yang terkait dengan peningkatan penghasilan melalui pemberian insentif yang disesuaikan dengan kemampuan anggaran, memperbaiki sistem penilaian kerja dan melakukan penataan personil sesuai kebutuhan organisasi.
9. Perlunya pemberian penghargaan (*reward*) bagi pegawai yang berprestasi yang menunjang kepuasan kerja pegawai.

10. Untuk variabel disiplin kerja pada indikator frekuensi keterlambatan masuk kantor kebijakan yang perlu diterapkan dengan pemberian sanksi yang tegas dari pimpinan kepada pegawai yang tidak disiplin.
11. Perlunya peningkatan pengawasan melekat dari segenap pimpinan kepada stafnya
12. Penulis melihat pemimpin dalam mengatasi kendala-kendala memotivasi pegawai sudah cukup baik yaitu dengan cara pendekatan personal. Saran dari penulis untuk mencapai hasil yang maksimal pendekatan personal harus lebih ditingkatkan. Tanpa membeda-bedakan pegawai/karyawan yang satu dengan yang lain sehingga tanpa membuat itu menjadi sebuah konflik atau kecemburuan yang dirasakan oleh masing-masing pegawai.

## DAFTAR RUJUKAN

- Agusitinus Sri Wahyudi.1996. *Manajemen Strategik: Pengantar Proses berfiki Strategik*. Bandung; Binarupa Aksara.
- Amin Widjaja Tunggal,1993.*Manajemen Suatu Pengantar, Rineka Cipta, Jakarta,*
- As'ad, M. Seri. 1996. *Manajemen Sumber Daya Manusia Psikologi Industri*. Penerbit: Alumni Bandung.
- Azhar Arsyad. *Pokok Manajemen:Pengetahuan Praktis Bagi Pimpinan dan Eksekutif*. Yogyakarta:Pustaka Pelajar, 2002. Hlm 26
- David Fred R.2006. *Manajemen Stratgis,Edisi sepuluh*.Jakarta: Salemba Empat.
- Dessler,Gary.2003.*Human Resources Management Ninth Edition*. Floria International University.
- Dirgantoro.2001. *Menejemen Strategik, Konsep, Kasus dan Implementasi*. Jakarta: Grasindo.
- Djam'an Satori dan Aan Komariah. 2009. *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta.
- Donal ary. 2002. *An Invitation to research in school Education*. Beverly Hills: Sage Publicaton.
- Faustino. Cardoso Gomes,2003.*Manajemen Sumber Daya Manusia*, Penerbit Andi, Yogyakarta.
- Hafidhuddin Didin,Tanjung Hendri. 2003.*Manajemen Syariah dalam Praktek*. Jakarta: Gema Insani.
- Hani Handoko, 2001.*Manajemen Personaliala Dan Sumber Daya Manusia Edisi 2*, BPFE-Yogyakarta.
- Hasibuan, Malayu, S.P. *Organisasi dan Motivasi*.1999.*Dasar Peningkatan Produktivitas*. Penerbit Bumi Aksara: Jakarta.
- Henry, simamora . *Manajemen Sumber Daya Manusia.. Edisi ke – 3* Yogyakarta: Aditya Media.
- <http://kemenagjembrana.blogspot.com/p/profil.html>. di ambil Senin 1 Desember 2014. Pukul 09.12 Wib.
- <http://PD IPM Sukoharjo Kepala, Pemimpin, Kepemimpinan dan Kependidikan Pendidikan.htm>.di ambil selasa 9 Desember. Pukul 15.25 wib.

<http://Kemenag...asi/kepala.php.co.id>. Di ambil rabu 10 Desember 2014. Pukul 15.05 Wib.

Htm//: PP Nomor 53 Tahun 2010 Tentang Pegawai Negeri Sipil go.id. Di akses tanggal 9 Juni 2015, pukul 14.05 Wib

<http://sumut.Kemenag.go.id/>. Di akses tanggal 1 juni 2015, pukul 13.23 Wib

Ikhlima Fithri. 2011. *Pengaruh Motivasi Intrinsik, Dan Ekstrinsik, Terhadap Kepuasan Dan Kinerja Pegawai Kementerian Pendidikan di Kota dan Kabupaten Malang*. (Malang: Tesis University Brawijaya Malang Tidak di Terbitkan.

James A.F Stoner dkk Alih Bahasa Oleh Drs. Alexander Sindoro, 1996. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, PT. Indeks, Gramedia Grup, Jakarta.

John A. Pearce II dan Richard B. Robinson, Jr.,2008. *Manajemen Strategis-Formulasi, Implementasi dan Pengendalian*. Jakarta: Salemba Empat.

Luthans, F. 2005. *Organizational Behavior*. New York: McGraw-hill.

Lexy J. Moleong.2006. *Metode Penelitian Kualitatif: Edisi Revisi*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya. 2006.

\_\_\_\_\_ 2011. *Metodologi Penelitian Kualitatif Edisi Revisi*.Bandung: PT. Remaja Rosda Karya.

Mahmud. 2011.*Metode Penelitian Pendidikan*. Bandung: CV Pustaka Setia.

Manullang. 2000.*Dasar-Dasar Manajemen Edisi Revisi Cetakan Ketujuh*. Jakarta: Penerbit Ghalia Indonesia.

Mangkunegara, Anwar Prabu.2002.*Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Remaja Rosdakarya.

M. Bukhori. 2005. Dkk, *Azas Azas Manajemen*, Aditya Media, Yogyakarta

Malayu Hasibuan S. P. 203. *Manajemen, Dasar, Pengertian, Dan Masalah Edisi Revisi* PT. Bumi Aksara, Jakarta

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

Nasution, S.1992. *Metodologi Penelitian Naturalistik Kualitatif*. Bandung: PT Remaja Rosda Karya.

Nurlaila. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia I*. Jakarta: Penerbit LepKhair.

- Prawirosentono, Suryadi. 1999. *Kebijakan Kinerja Karyawan*. Yogyakarta: BPFE.
- Rifaid. 2009. *Hubungan Kompensasi, Iklim Organisasi, dan Komitmen dengan Kinerja Pegawai Dinas Dikpora Blitar Kota dan Kabupaten*. Studi Kasus (Malang: Tesis UM Tidak di Terbitkan).
- Robbins, Stephen, P. 2008. *Perilaku Organisasi Edisi Kedua Belas*. Salemba Empat: Jakarta.
- Rohmad . *Small Beautiful nan Powerful*. Malang: UIN-Maliki Press, 2013.
- Sanjaya Wina. 2011. *Penelitian Tindakan Kelas*. Jakarta : Prenada Media Group
- Sanjaya, Wina. 2007. *Strategi Pembelajaran*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Siagian, P. Sondang. 2004. *Teori Motivasi dan Aplikasinya Cetakan Ketiga*. PT. Asdi Mahayasa: Jakarta.
- Simamora, Henry. 2002. *Manajemen Sumberdaya Manusia Edisi 1 Cetakan 1*. STIE YKPN : Yogyakarta.
- Sanapiah Faisal. 1999. *Penelitian Kualitatif: Dasar-dasar dan Aplikasi*. Malang: Yayasan Asih Asah Asuh.
- \_\_\_\_\_ 1982. *Metode Penelitian Pendidikan*. Surabaya: Usaha Nasional.
- Soekidjo Notoatmodjo, 2003. *Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Rineka Cipta, Jakarta.
- Sugiono. 2009. *Metode Penelitian Pendidikan, Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R & D*. Bandung: Alfabeta.
- S. Margono. 2006. *Metodologi Penelitian Pendidikan*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Sumber: *Kementerian Agama RI. Al Qur'an beserta Terjemahannya dan Hadits Riyadhus Shalihin*. Bandung: CV Penerbit
- Susilo Martoyo, 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi 4*, BPFE Yogyakarta Anggota IKAPI, Yogyakarta.
- Sutrisno, Edy. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Kencana Prenada Media Group: Jakarta.
- UU Republik Indonesia. 2010. *Nomor 31 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional*. Bandung: Citra Umbara.

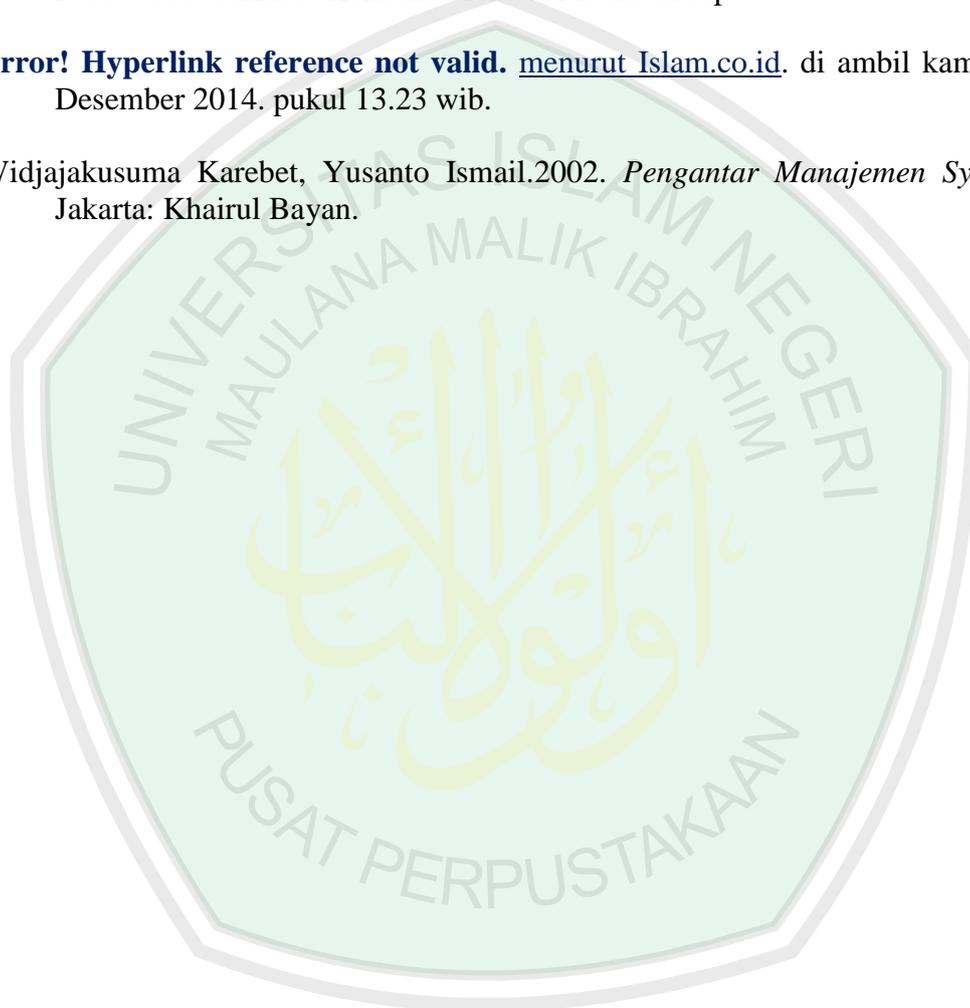
Veithzal Rivai, 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan dari Teori ke Praktik*, PT Raja Grafindo Persada, Jakarta.

William F. Glueck dan Lawrence R. Jauch. 1994. *Manajemen Strategis dan Kebijakan Perusahaan*. Jakarta: Penerbit Erlangga.

Wina Sanjaya, 2006. *Strategi Pembelajaran Berorientasi Standar Proses Pendidikan*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.

**Error! Hyperlink reference not valid.** [menurut Islam.co.id](http://menurutIslam.co.id). di ambil kamis 10 Desember 2014. pukul 13.23 wib.

Widjajakusuma Karebet, Yusanto Ismail.2002. *Pengantar Manajemen Syariat*. Jakarta: Khairul Bayan.





# **LAMPIRAN-LAMPIRAN**

## WAWANCARA

### 1. Kepala Kantor Kementerian Agama Kota Malang (Bapak Drs. H. Imron, M.Ag)

Senin, 25 Mei 2015 Pukul 10.55 WIB

1. Strategi-strategi apa yang dapat meningkatkan Kinerja Pegawai?
  - a. Harus ada aturan-aturan tentang kedisiplinan masuk jam kerja harus tepat waktu
2. Bagaimana cara meningkatkan atau menumbuhkan motivasi terhadap kinerja pegawai?
  - a. Kita mengadakan pembinaan, mengadakan apel, kedisiplinan di tegakkan
  - b. Untuk kedisiplinan dari yang kecil, di mulai dari dalam diri sendiri, para pegawai, ada apel setiap bulan dalam rangka untuk meningkatkan disiplin pegawai atau aturan.
3. Bagaimana cara meningkatkan kualitas SDM pegawai di Lingkungan Kemenag Kota Malang?
  - a. Disuruh melanjutkan study, S1, S2 dan S3 , kalau yang belum mempunyai gelar, minimal harus gelar sarjana.
  - b. Mendatangkan narasumber sesuai keahlian di bidangnya
  - c. Di adakan diklat, workhshop, seminar dll, untuk menunjang pengetahuan SDM para pegawai
4. Bagaimana cara mengukur kepuasan kinerja pegawai?
  - a. Tukin (tunjangan kinerja), semua pegawai membuat daftar kinerja pegawai, yang dituangkan sesuai kontrak kerja.
  - b. Kita bisa melihat pegawai berhasil, dilihat dari SKP ( sasaran kinerja pegawai ), yang dituangkan dalam kontrak kerja, dari atasan sampai bawah.
5. Apakah ada reward kusus terhadap pegawai jika dalam kinerjanya memuaskan dan mendapatkan prestasi yang baik?

- a. Pegawai minimal harus mendapat nilai bagus, jika nilainya kurang bagus dikurangi tunjangan kinerjanya.
  - b. Pegawai yang disiplin akan diberi hadiah, begitu sebaliknya jika pegawai sering terlambat akan di kenai sanksi.
  - c. Jika satu menit terlambat, dikurangi setengah persen tunjangan kerja (disiplin).
6. Bagaimana cara menilai kinerja pegawai?
- a. Dilihat dari SKP (sasaran kinerja pegawai), kontrak kerja sesuai jabatan fungsional umum, tertentu.
  - b. Staff / karyawan fungsional umum, maksudnya gaji di beri dari fungsional umum, kalau Humas, di beri dari fungsional khusus.
  - c. Bekerja sesuai jabatan: tingkat pencapaian minimal baik.
7. Apa saja faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai?
- a. Sumber daya manusia: SDM sangat berpengaruh dan sangat penting dalam meningkatkan kinerja pegawai, karena SDM merupakan salah satu alat atau strategi dalam keberhasilan dan pencapaian kinerja pegawai.
  - b. Mental maksudnya pegawai harus mempunyai jiwa yang kuat, semangat, mental yang kuat, karena mental merupakan salah satu kunci keberanian yang harus di miliki oleh setiap pegawai.
8. Kendala/tantangan apa yang di hadapi oleh pemimpin dalam memimpin di lingkungan Kementerian Agama Kota Malang?
- a. *Kendala:* Kota Malang sekarang tidak seperti dulu, dengan banyaknya penduduk yang semakin hari semakin bertambah dan Kota Malang juga sebagai Kota Pendidikan, maka volume kendaraan khususnya, tambah macet, banyaknya

kendaraan, jumlah kendaraan tidak sesuai kapasitas jalan yang ada di kota Malang.

Maka dari itu:

✓ Karena macet pegawai jadi datang terlambat, tidak tepat waktu. Apalagi pada jam waktu masuk kerja dan pulang kerja.

b. *Solusi*: Para pegawai di beri aturan baru dan ada kesepakatan, agar tidak datang sering terlambat, jam masuk kantor harus tepat waktu, agar disiplin kerja bisa di patuhi dan jalankan.

9. Kendala dan solusi MSDM dalam meningkatkan Kualitas kinerja pegawai?

a. *Kendala*: karena banyak pegawai yang masih mematuhi aturan-aturan, tugas pokok dan fungsi, bahwa belum paham kususnya tentang regulasi yang baru.

b. *Solusi*: regulasi banyak aturan dari pusat, kadang-kadang aturan mendadak, makannya pegawai harus tanggap dan cepat tanggap, dalam menjalankan tugas.

**2. Kepala Sub Bagian Tata Usaha ( Bapak Muhajir, S.Pd, M.Ag) Rabu, 13 Mei 2015 Pukul 10.05 WIB**

1. Strategi-strategi apa yang dapat meningkatkan Kinerja Pegawai?

a. *Keteladanan*: Ketika kita menyuruh pegawai untuk disiplin, maka mereka mau melaksanakan dan meningkatkan kinerja yang lebih efektif dan efisien.

b. *Penegakan aturan*: ini sangat penting kaitannya dengan peningkatan kinerja, karena kalau tidak di tetapkan aturan, maka biasanya pegawai kurang disiplin masuk jam kerja, kadang terlambat, izin, dan berbagai macam alasan. maka dari itu penegakan aturan harus ada, dan harus dilaksanakan, bila menyalai aturan yang telah ditetapkan, maka pegawai harus siap menghadapi sanksi dari Pimpinan.

2. Bagaimana cara meningkatkan kualitas SDM pegawai di Lingkungan Kemenag Kota Malang?
  - a. Pertama kita meningkatkan kegiatan SDM pegawai
  - b. Kita kirimkan kepelatihan-kepelatihan ke lembaga kediklatan
  - c. kita dukung mereka dalam kegiatan-kegiatan dalam hal pendidikan
3. Bagaimana cara menilai kinerja pegawai?
  - a. Sebagai atasan kita punya yang namanya buku catatan kinerja pegawai
  - b. dari pimpinan catatan kinerjanya berbeda, di masing-masing kepala seksi ada jenjang tersendiri.
4. Bagaimana cara mengukur kepuasan kinerja pegawai?
  - a. Ada penilaian kinerja
  - b. Evaluasi setiap akhir bulan
5. Kendala dan solusi MSDM dalam meningkatkan kualitas kinerja pegawai?
  - a. Kuota untuk di diklat sangat terbatas
  - b. Tidak semua Pegawai Negeri Sipil (PNS) bisa mendapat porsi diklat berkelanjutan  
Solusinya memberikan ke balai diklat untuk menambah kuota diklat dan mendukung atau mengajukan ke jenjang studinya.

**3. Kepala Seksi Pendidikan Agama Islam (Bapak Drs. H. Moh. Arifin, M.Pd)**

**Selasa, 19 Mei 2015 Pukul 10.30 WIB**

1. Strategi-strategi apa yang dapat meningkatkan kinerja Pegawai?
  - a. Kebersamaan: kita akan bisa menangani kegiatan kalau kebersamaan akan terjalin dengan baik antara teman pegawai, atasan dengan bawahan, begitupun sebaliknya, komunikasi, keakraban dan saling menghormati satu sama lain.

- b. Memberikan keteladanan terhadap semua pegawai
  - c. Memberikan jabatan fungsional umum
2. Bagaimana cara meningkatkan atau menumbuhkan motivasi terhadap kinerja pegawai?
  - a. Kebersamaan
  - b. Memposisikan tim yang solit
  - c. Kompak, dalam arti bersama-sama meningkatkan prestasi, khususnya prestasi di Kementerian Agama Kota Malang
3. Bagaimana keadaan semua tenaga pegawai di Kantor Kementerian Agama Kota Malang?
  - a. Semua pegawai mempunyai tugas pokok dan fungsi masing-masing
  - b. Di junjung tinggi nilai-nilai religius dalam kesehariannya
  - c. Fundamental cara yang tepat untuk menumbuhkan motivasi
  - d. Para pegawai Yang terlambat/ telat ada saja, karena Izin sakit, menghadiri acara, baik acara kantor / tugas di luar kota, keluarga yang meninggal dll.
4. Bagaimana cara mengukur suksesnya pekerjaan kinerja pegawai?
  - a. Pekerjaan harus tuntas: kalau masih bisa dikerjakan, waktu masih cukup digunakan maka tidak boleh di tunda-tunda pekerjaannya, karena bisa merugikan lembaganya sendiri.
  - b. Sebelum bekerja harus punya daftar kerja atau jobdisk, agar tidak bingung apa yang harus diselesaikan terlebih dahulu, karena ini bisa meningkatkan kualitas kinerja pegawai.

- c. Cara mengetahui suksesnya pencapaian kinerja pegawai di lihat dari hasil evaluasi jangka pendek (bersifat mingguan), jangka menengah (bulanan), dan jangka panjang (tahunan).
5. Apakah ada reward khusus terhadap pegawai jika dalam kinerjanya memuaskan dan mendapatkan prestasi yang baik?
- a. Reward berbentuk tukin (tunjangan kinerja), kalau kinerjanya baik dan menghasilkan prestasi yang bagus maka tunjangan kinerja akan di tambah, begitu sebaliknya jika kinerja menurun, tidak sesuai yang diharapkan maka tunjangan kinerja akan dikurangi, sesuai kinerja masing-masing pegawai.
6. Apa saja faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai?
- a. Sumber daya manusia harus mendukung dan profesional
- b. Pendidikan: sangat mempengaruhi dalam meningkatkan kinerja, baik D3,S1,S2,S3, Tetapi pendidikannya harus sesuai keperluan bidangnya yang di mumpuni.
- c. Pengalaman: dimana pengalaman setidaknya harus mempunyai, karena belum cukup kalau hanya mengandalkan kepintaran saja, kalau tidak punya pengalaman, skill yang bagus, maka akan tidak seimbang dalam menjalankan tugas. Maka dari itu pengalaman sangat penting untuk di terapkan dalam segala bidang.
7. Faktor pendukung dan penghambat dalam menjalankan tupoksi serta memimpin di lingkungan Lembaga Kantor kemenag Kota Malang?
- a. Faktor pendukung
- ✓ Dengan nuansa religi di lingkungan kemenag, bisa lebih mendukung, mengenakan dan lebih giat dalam menjalankan tugas pokok dan fungsi
  - ✓ Disiplin kerja mendukung

- ✓ Kebersamaan, keakraban, kekompakan dan kegotong royongan akan membawa hasil yang maksimal dalam bekerja

b. Penghambat

- ✓ Para pegawai biasanya sedikit-dikit terlambat, masuk kurang disiplin, tidak tepat waktu, karena berbagai macam-macam alasan
- ✓ Tertunda pekerjaan, penyebabnya hasil yang dicapai kurang memuaskan dan tidak sesuai kesepakatan awal yang direncanakan dalam hal tugas pokok dan fungsi
- ✓ Kurangnya komunikasi Antara pimpinan dan bawahan, penyebabnya tugas kurang berjalan dengan baik.

**4. Kepala bagian Kepegawaian (Bapak Said) Rabu 13 Mei 2015 Pukul 09.45 WIB**

1. Strategi-strategi apa yang dapat meningkatkan kinerja Pegawai?

- a. Untuk peningkatan kemampuan dengan mengikutsertakan diklat teknis, seperti diklat komputer, kenaikan pangkat, pensiun, kehumasan, sekretaris dsb.
- b. Untuk menambah wawasan pengetahuan dalam bidang pekerjaan, perlu dilakukan rotasi pegawai.
- c. Untuk kebutuhan pengembangan, perlu peningkatan pendidikan dan peningkatan karier (promosi).

2. Bagaimana cara meningkatkan atau menumbuhkan motivasi terhadap kinerja pegawai?

- a. Mengajak pegawai untuk ikut berpartisipasi dan memberikan kesempatan mengajukan ide-ide, pertimbangan atau rekomendasi dalam proses pengambilan keputusan
- b. Menginformasikan secara jelas tujuan yang dicapai organisasi, prosedur, cara mengerjakannya dan kendala-kendala yang dihadapinya.

- c. Memberikan penghargaan dan pengarahan yang tepat serta wajar kepada pegawai atas prestasi kerja yang dihadapinya.
  - d. Mendelegasikan sebagai wewenang dan kebebasan untuk mengambil keputusan dan kreativitas kepada bawahan untuk melaksanakan tugas-tugas atasan.
  - e. Memotivasi bawahan dengan mengemukakan serta memenuhi kebutuhan-kebutuhan yang diharapkan bawahan.
3. Bagaimana cara mengelola Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) di Kantor Kementerian Agama Kota Malang?
- a. MSDM pengelolaanya dilakukan melalui penyusunan dan penetapan kebutuhan PNS. Pengadaan PNS, penetapan pangkat dan jabatan, pengembangan karier PNS, promosi jabatan, mutasi, penilaian kinerja, penggajian dan tunjangan, pemberian penghargaan, disiplin, pemberhentian, jaminan pensiun dan jaminan hari tua, dan perlindungan.
4. Bagaimana cara meningkatkan kualitas SDM pegawai di Lingkungan Kemenag Kota Malang?
- a. Setiap pegawai memiliki hak dan kesempatan untuk meningkatkan kualitas SDM, peningkatan kualitas SDM terhadap pegawai dilakukan melalui:
    - ✓ Pendidikan
    - ✓ Pelatihan
    - ✓ Seminar
    - ✓ Kursus
    - ✓ Penataran / diklat
5. Bagaimana cara menilai kinerja pegawai?

- a. Penilaian kinerja pegawai dilakukan berdasarkan perencanaan kinerja pada tingkat individu dan tingkat unit atau organisasi, dengan memperhatikan target, capaian, hasil, dan manfaat yang dicapai, serta perilaku pegawai, penilaian kinerja pegawai dilakukan secara objektif, terukur, akuntabel, partisipatif dan transparan.
6. Kendala dan solusi Manajemen SDM dalam meningkatkan kualitas kinerja pegawai?
- a. Kompetensi yang dimiliki oleh SDM Aparatur pelayanan publik
- Solusi:* Sebagai antisipasi dari hambatan yang akan muncul dalam kerangka pengembangan SDM, aparatur pelayanan publik dapat diatasi dengan perbaikan sistem rekrutmen secara objektif untuk menghasilkan kualitas SDM yang profesional dan harus diimbangi dengan tingkat pendidikan dalam memperkuat aspek pelayanan yang baik.
- b. Perubahan dan tumpang tindihnya peraturan bagi SDM aparatur pelayanan Publik
- Solusi:* Pengembang SDM aparatur masuk ke dalam aspek peraturan perundang-undangan yang mengatur tentang bagaimana meningkatkan kualitas SDM dalam organisasi pemerintah, aturan terkait dengan pengembangan SDM aparatur menjadi kendala tersendiri dalam proses persiapan bagi SDM, oleh karena itu perlu adanya aturan yang baku terkait pengembangan SDM aparatur.
- c. Kesetaraan dan keadilan
- Solusi:* Kesetaraan bagi sesama aparatur harus seimbang dan merata, apapun bentuk kebijakan dalam organisasi harus dilakukan secara bersama-sama dan berjalan sesuai dengan ketentuan-ketentuan perundang-undangan yang berlaku. Kesetaraan dan keadilan bagi SDM aparatur, terutama aparatur

pelayanan publik menjadi kunci dari pengembangan dan peningkatan kualitas SDM secara internalisasi lingkungan.

**5. Kepala Seksi Bimbingan Masyarakat Islam / BIMAS (Bapak H. Amsiyono, SH, S.Ag. M.Sy) Jumat, 15 Mei 2015 Pukul 10.05 WIB**

1. Bagaimana cara meningkatkan kualitas SDM pegawai di Lingkungan Kantor Kementerian Agama Kota Malang?
  - a. Melalui pendidikan formal yang harus di tempuh oleh pegawai.
  - b. Mengirim pegawai untuk melakukan diklat atau pelatihan-pelatihan yang diadakan oleh kantor wilayah dan balai diklat keagamaan dll.
  - c. Memberikan motivasi-motivasi agar para pegawai bersemangat dalam melaksanakan pekerjaannya, di sisi lain bahwa hakekat bekerja itu adalah dalam rangka Ibadah kepada Allah.
  - d. Meletakkan pegawai pada posisi sesuai bidang dan keahliannya, karena kalau tidak sesuai bidang yang di mumpuni maka bisa menghambat dalam pekerjaannya.
2. Bagaimana cara menilai kinerja pegawai?
  - a. Disiplin kerja: Di lihat kesehariannya, kalau masuk kerja sering telat, terlambat, banyak izin, maka dari situlah kinerja bisa dinilai.
  - b. Masuk jam kerja maupun pulang kerja tepat waktu.
  - c. Program kerja: jika banyak tugas, pegawai harus menyelesaikan dengan tuntas dan dilihat semangat kerjanya jika diberi tanggung jawab tugas sesuai tugas pokok dan fungsi masing-masing.

- d. Pegawai tersebut sering berkomunikasi yang intensif dengan pemimpin atau tidak, hubungan komunikasi dengan pimpinan sangat berpengaruh dalam menyelesaikan hal-hal yang berhubungan dengan tupoksi.
3. Apa saja faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai?
- Tempat tugas nyaman
  - Tempat kerja nyaman
  - Antar teman bekerja nyaman, sering berkordinasi, terjalin akrab
  - Kesejahteraan bisa di terima tepat waktu
  - Alat kerja bisa dicukupi oleh kantor
  - Sarana dan prasarana yang dibutuhkan untuk kerja bisa terpenuhi
  - Jalinan kerja antara atasan, bawahan, saling menghormati, dan tidak bersikap terlalu formal kususny pemimpin.

**6. Kepala Seksi Penyelenggara Syariah ( Bapak Trinugraha Basuki. S. Sos ) Jumat, 15 Mei 2015 Pukul 08.30 WIB**

- Bagaimana cara menilai kinerja pegawai?
  - Memberikan tugas, fungsi dan pokok ke PNS bersangkutan disesuaikan dengan latar belakang pendidikan, masa kerja atau pengalaman PNS bekerja.
  - Kedisiplinan dalam bekerja: apakah pegawai sering datang terlambat, banyak izin atau tidak tepat waktu, dari situ kita mengetahui pegawai yang disiplin atau tidak.
- Apa yang menjadi landasan dasar / tolak ukur, pegawai bisa dikatakan memuaskan dalam kinerjanya?
  - Apakah sesuai Tupoksi yang dia emban.
- Kendala dan solusi MSDM dalam meningkatkan kualitas kinerja pegawai?

*Kendala:* Belum seimbangya kesejahteraan dengan Tupoksi dari PNS, sekarang dipacu untuk mensejahterakan PNS tetapi belum seimbang.

*Solusi* : Peminat dalam hal ini harus bisa mensejahterakan PNS atau perkapita di bawah standart.

## **7. HUMAS ( Bapak Burhannudin M. Pd ) Rabu, 20 Mei 2015 Pukul 09.35 WIB**

1. Bagaimana cara meningkatkan atau menumbuhkan motivasi terhadap kinerja pegawai?
  - a. Karena motivasi untuk bekerja, itu ditunjukkan oleh pimpinan, bagaimana dalam hal kedisiplinan dalam memberikan contoh kebawahannya, misalnya: jam datang tidak terlambat harus tepat waktu, datang lebih awal, maka bawahannya akan mengikuti pimpinannya.
  - b. Salah satunya mengadakan pelatihan-pelatihan tentang kehumasan (*Public Relations*).
  - c. Sumber Daya Manusia terus dilakukan oleh pegawai sesuai tugas, fungsi dan pokok.
  - d. Di ikutkan seminar, diklat dll.
2. Bagaimana cara menilai dan mengukur kepuasan kinerja pegawai?
  - a. Kita di Lingkungan Kementerian Agama bisa di lihat dari sikap, daftar penilaian kinerja, sasaran Kinerja Pegawai (SKP).
  - b. Di dalam aturan Kemeneterian Agama Kota Malang , di awal tahun ada blangko, yang di dalamnya ada aturan-aturan yang tidak boleh di langgar oleh para pegawai, dan di dalamnya juga ada isi perjanjian, dimana selama setahun, blangko tersebut baru dikumpulkan, sesuai kontrak awal tahun, sehingga akhir tahun akan bisa diketahui, prestasi, kepuasan yang dihasilkan oleh pegawai.

4. Apa yang menjadi landasan dasar / tolak ukur, pegawai bisa dikatakan memuaskan dalam kinerjanya?
  - a. Memuaskan atau tidak memuaskan itu dilihat dari sikap pegawai itu, pegawai itu dengan bukti fisik. Misalnya: tentang hubungan ke masyarakat itu bisa terjalin dengan baik atau tidak.
5. Apakah ada reward khusus terhadap pegawai jika dalam kinerjanya memuaskan?
  - a. Di kantor Kementerian Agama Kota Malang khususnya, yang jelas pasti ada yang mendapatkan reward, jika pegawai itu berprestasi, menghasilkan prestasi dalam bidang kompetisi antar Kementerian Agama seluruh Indonesia, kinerjanya bagus, dan berperan aktif dalam membangun kemajuan Kementerian Agama Kota Malang.
6. Apa saja faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai?
  - a. Latar belakang pendidikan formalnya
  - b. Dilihat dari kedisiplinannya, dalam segala hal
  - c. Pimpinan memberi nasihat dan motivasi ke bawahannya, agar para pegawai lebih bersemangat dalam menjalankan tupoksinya.

**8. Kepala Seksi Haji dan Umrah ( Bapak Drs. H. A. Wasi'an ) Senin, 25 Mei 2015  
Pukul 10.20 WIB**

1. Strategi-strategi apa yang dapat meningkatkan Kinerja Pegawai?
  - a. Menciptakan suasana kerja yang kondusif penuh dengan kekeluargaan antar pegawai.
  - b. Meningkatkan kesejahteraan atau gaji pegawai.
  - c. Memberikan motivasi kepada pegawai melalui pembinaan, diklat, workshop, seminar, dll.
2. Bagaimana cara meningkatkan atau menumbuhkan motivasi terhadap kinerja pegawai?

- a. Dengan mengadakan atau mengikutsertakan pegawai mengikuti pembinaan, diklat, workshop, seminar, dll.
  - b. Dengan memberikan penghargaan kepada pegawai yang memiliki kinerja yang baik.
3. Bagaimana peran pemimpin terhadap Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)?
- a. Sebagai manager sekaligus kordinator, artinya bahwa pemimpin itu harus bisa mengelola pegawainya dalam segala hal, harus mampu memberikan contoh yang bagus, agar para bawahan juga meniru atasannya.
  - b. Sebagai motivator dan dinamisator.
4. Bagaimana keadaan semua tenaga pegawai di kantor Kementerian Agama Kota Malang?
- a. Dalam kondisi sehat dan baik
  - b. Kadang ada yang masuk terlambat, di karenakan jalanan macet, ada keperluan dll.
5. Bagaimana cara meningkatkan kualitas SDM pegawai di Lingkungan Kemenag Kota Malang?
- a. Dengan mengadakan atau mengikutsertakan pegawai mengikuti pembinaan, diklat, workshop, seminar, dll.
  - b. Dengan memberikan motivasi kepada pegawai agar kuliah lagi ke jenjang pendidikan yang lebih tinggi.
6. Bagaimana cara mengukur kepuasan kinerja pegawai?
- a. Melalui penilaian capaian terhadap SKP (sasaran kerja pegawai) setiap akhir tahun
7. Apa yang menjadi landasan dasar / tolak ukur, pegawai bisa dikatakan memuaskan dalam kinerjanya?
- a. Dari realisasi capaian sasaran kerja pegawai

8. Apakah ada sanksi khusus dari pimpinan terkait para pegawai kurang disiplin dalam menjalankan tugas, misalnya: masuk jam kerja tidak tepat waktu, masih ada yang terlambat, dan seperti apa sanksi yang diberikan terhadap pegawai?
- *Ada, sesuai dengan PP Nomor 53 tahun 2010 tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil.*
- Hukuman disiplin ringan
  - Hukuman disiplin sedang
  - Hukuman disiplin berat
9. Apakah ada reward khusus terhadap pegawai jika dalam kinerjanya memuaskan dan mendapatkan prestasi yang baik?
- Ada, dengan memberikan penghargaan berupa satya lencana pengabdian selama 10 tahun, 20 tahun dan 30 tahun.
10. Bagaimana cara menilai kinerja pegawai?
- Melalui absensi kehadiran pegawai
  - Melalui penilaian capaian terhadap SKP (Sasaran Kerja Pegawai) setiap akhir tahun
11. Apa saja faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai?
- Faktor dari pribadi pegawai itu sendiri
  - Faktor lingkungan (keluarga, teman di luar kantor, teman kantor)
  - Faktor pendidikan
  - Suasana lingkungan kantor
  - Faktor ekonomi atau kebutuhan dan gaya hidup itu sendiri
12. Kendala / tantangan apa yang dihadapi oleh pemimpin dalam memimpin di lingkungan Kementerian Agama Kota Malang?

- a. Masih ada beberapa pegawai yang memiliki kemampuan kurang, kurang kreatif dan inovatif
13. Kendala dan solusi MSDM dalam meningkatkan kualitas kinerja pegawai?
- a. Kendala: Masih ada beberapa pegawai yang memiliki kemampuan kurang, kurang kreatif dan inovatif.
- b. Solusi : Dengan mengadakan atau mengikutsertakan pegawai mengikuti pembinaan, diklat, workshop, seminar, dll.
14. Faktor pendukung dan penghambat dalam menjalankan tupoksi serta memimpin di Lingkungan Lembaga Kantor Kementerian Agama Kota Malang?
- a. Faktor pendukung:
- ✓ SDM pegawai yang memadai dan berkualitas
  - ✓ Sarana prasarana yang mencukupi
- b. Faktor penghambat
- ✓ Masih ada beberapa pegawai yang memiliki kemampuan kurang, kurang kreatif dan inovatif
  - ✓ Peraturan atau kebijakan dari pusat sering tidak dibarengi dengan perangkat pendukung dan petunjuk pelaksanaannya yang terkesan lambat.

**9. Kepala Seksi Pendidikan Pondok Pesantren dan Diniyah (Bapak Drs. H. Muhtar M. Ag ) Senin, 25 Mei 2015 Pukul 11.05 WIB**

1. Strategi-strategi apa yang dapat meningkatkan Kinerja Pegawai?
- a. *Pendekatan yang humanis*, artinya para pegawai / karyawan lebih dimanusiakan orangnya, di hargai, dihormati, dipentingkan dan dibutuhkan keberadaannya.

- b. *Pendekatan religius*, artinya di sentuh hatinya, melalui pendekatan agama, apa yang dilakukan ini tidak lepas dari nilai ibadah kepada Allah SWT, karena kita sebagai bentuk pengabdian khususnya di Kantor Kementerian Agama, karena itu ibadah menjadi sebuah kebutuhan yang beriman, yang menjadi dasar adalah jika kita tidak bekerja dengan baik, maka pekerjaan itu tidak mendapat keberkahan, begitu sebaliknya.
- c. *Melakukan Keteladanan*, artinya dalam bekerja secara standar dengan sesuai aturan kedinasan regulasi yang ada, apakah yang kita lakukan nantinya akan diikuti bawahan kita (keteladanan yang baik sangat diperlukan dalam kegiatan apapun, juga sebagai wacana / uswah / ukhuwah).
- d. *Anak buah / bawahan di jadikan sebagai mitra kerja*, artinya kita menjadi satu sistem yang kokoh dan saling membutuhkan, memudahkan, menggerakkan, mengkondisikan, melaksanakan, mencapai target yang dituntut ada rasa senasib seperjuangan serta rasa kebersamaan harus diterapkan sehingga suasana di dalam kantor menjadi enak, susah sama susah, senang sama senang di jalanin bareng.
- e. *Menciptakan rasa kekeluargaan, membangun yang tinggi* artinya secara internal di dalam ataupun di luar kantor, pertemuan-pertemuan / insiden yang membuat nyaman, walupun tidak pernah ketemu dalam menjalankan tugas tertentu di luar kantor, maka dari itu dengan berkumpul, makan bersama, silaturahmi yang menjadi penting.
- f. *Memberikan beban kerja yang seimbang* artinya yang merasa sesuai jabatan fungsional masing-masing, contoh: antar satu dengan yang lain seimbang, sebagai pengolah bahan kinerja yang sama dan optimal job masing-masing dan fungsi.

- g. *Pemberdayaan staff atau karyawan* artinya melalui potensi-potensi yang dimiliki, kelebihan dan kekurangan saling melengkapi, yang mahir dalam bidang IT, mahir dalam pemikir/berfikir, mereka mempunyai skill bagus untuk pemberdayaan.
- h. *Pendampingan* artinya di dalam bekerja harus menyenangkan, suasana nyaman, karena kita di dampingi, tidak lepas dengan memberi perhatian-perhatian dalam hal kedinasan dan harus disentuh.
- i. *Memberikan Reward* artinya minimal dengan ucapan yang lebih motivasi. Misalnya: bagus dengan ucapan-ucapan verbal, menghindari punishmen / hukuman (lebih pada pembinaan dari pada hukuman).
2. Bagaimana cara menilai kinerja pegawai?
- Ada aturan-aturan
  - Menurut regulasi yang ada
  - Dilihat dari disiplin kerja para pegawai
  - Loyalitas, integritas, delegasi, dari kepribadian, semangat kerja, dari hasil kerja atau output
  - Evaluasi
3. Bagaimana cara meningkatkan kualitas SDM pegawai di Lingkungan Kemenag Kota Malang?
- Melalalui pendampingan terhadap pegawainya
  - Perubahan mindset, diajak bicara, sering komunikasi dan diskusi
  - Evaluasi kinerja setiap minggu
  - Kita kirim lewat pelatihan-pelatihan, seminar, diklat tentang SDM

- e. Semacam study banding kecil-kecilan, antara teman-teman yang dipandang lebih mumpuni dan mempunyai kualitas yang tinggi dan menyelesaikan pekerjaan yang baik.
- f. Dengan memperdayakan belajar yang tidak pernah kita browsing yaitu internet dan kasus-kasus dilapangan sesuai dengan tugas pokok dan fungsi.
4. Bagaimana kendala dan solusi MSDM dalam meningkatkan kualitas kinerja pegawai?
- a. *Kendala*: Di dalam internal, tidak semua pegawai itu linier dengan tupoksinya yang ditangani, pendanaan yang terbatas, terkait pengembangan sumber daya manusia, banyak regulasi baru yang muncul, yang tidak sebanding dengan beban kerja dengan pegawai.
- b. *Solusi*: dengan pendekatan antara pimpinan dengan bawahannya, sering diajak komunikasi, diskusi tentang permasalahan-permasalahan yang ada, maka kalau itu sering di lakukan maka kualitas pegawai akan meningkat dan dalam tupoksinya akan berjalan dengan lancar.

**FOTO SUASANA KANTOR KEMENTERIAN AGAMA KOTA MALANG**



PUSAT PERPUSTAKAAN

## DATA PEGAWAI

**DATA PEGAWAI KEMENTERIAN AGAMA KOTA MALANG BERDASARKAN ESELON & JABATAN  
KEADAAN : 31 DESEMBER 2014**

SATUAN KERJA	JUMLAH	KELOMPOK JABATAN										
		ESLON			ANALIS	HJMS	PERENCANA	PENGKULU	PENYULUH	PENGAWAS	GURU	FUNGSIONAL UMUM
		III	IV	V								
Kan. Kemang	230	1	12	0	1	2	1	8	8	27	122	48
MAN Malang 1	58	0	0	1	0	0	0	0	0	0	53	4
MAN 3 Malang	89	0	0	1	0	0	0	0	0	0	59	29
MTsN Malang 1	67	0	0	1	0	0	0	0	0	0	50	16
MTsN Malang 2	30	0	0	1	0	0	0	0	0	0	27	2
MIN Malang 1	63	0	0	0	0	0	0	0	0	0	60	3
MIN Malang 2	28	0	0	0	0	0	0	0	0	0	25	3
<b>JUMLAH</b>	<b>565</b>	<b>1</b>	<b>12</b>	<b>4</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>27</b>	<b>396</b>	<b>105</b>

DATA PEGAWAI BERDASARKAN GOL. RUANG & PENDIDIKAN

KEADAAN : 31 DESEMBER 2012

SATUAN KERJA	JML	GOLONGAN RUANG												PENDIDIKAN										
		I				II				III				IV				SD	SLTP	SLTA	D. II/D. III	S.1	S.2	S.3
		a	b	c	d	a	b	c	d	a	b	c	d	a	b	c								
Kan. Kemenag	228	0	1	0	0	6	7	7	13	41	48	28	32	41	4	0	0	4	19	22	162	20	1	
MAN Malang 1	58	0	0	0	0	1	1	0	0	17	5	5	4	23	2	0	0	0	4	0	49	5	0	
MAN 3 Malang	89	1	2	0	0	16	3	1	0	20	5	8	6	24	3	0	3	0	20	1	55	9	1	
MTsN Malang 1	67	1	0	5	0	8	1	1	0	22	8	3	10	6	2	0	1	5	8	2	43	7	1	
MTsN Malang 2	30	0	0	0	0	0	1	0	0	16	5	2	2	4	0	0	0	0	2	0	27	1	0	
MIN Malang 1	63	0	0	0	0	1	1	3	2	24	4	9	12	7	0	0	1	0	0	3	55	4	0	
MIN Malang 2	28	0	0	1	0	1	1	0	1	13	2	4	2	3	0	0	0	1	1	2	24	0	0	
<b>JUMLAH</b>	<b>563</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>6</b>	<b>0</b>	<b>33</b>	<b>15</b>	<b>12</b>	<b>16</b>	<b>153</b>	<b>77</b>	<b>59</b>	<b>68</b>	<b>108</b>	<b>11</b>	<b>0</b>	<b>5</b>	<b>10</b>	<b>54</b>	<b>30</b>	<b>415</b>	<b>46</b>	<b>3</b>	

PENDIDIKAN

PUSAT PERPUSTAKAAN

## Pendidikan

### LEMBAGA PENDIDIKAN NEGERI DAN SWASTA

KECAMATAN	BA/TA/RA		MI		MTs		MA		JML
	NEGERI	SWASTA	NEGERI	SWASTA	NEGERI	SWASTA	NEGERI	SWASTA	
KLOJEN	-	6	1	5	1	4	1	4	22
BLIMBING	-	12	-	5	-	2	-	1	20
LOWOKWARU	-	25	-	5	-	6	1	3	40
SUKUN	-	16	1	11	-	3	-	-	31
KD.KANDANG	-	31	-	20	1	10	-	5	67
<b>JUMLAH</b>	<b>-</b>	<b>90</b>	<b>2</b>	<b>46</b>	<b>2</b>	<b>25</b>	<b>2</b>	<b>13</b>	<b>180</b>

### SISWA LEMBAGA PENDIDIKAN NEGERI DAN SWASTA

LEMBAGA	NEGERI	SWASTA	JUMLAH
RA/BA/TA	0	3.228	3.228
MI	1.705	8.453	10.158
MTs	1.178	3.423	4.601
MA	1.465	858	2.323
<b>JUMLAH</b>	<b>4.348</b>	<b>15.962</b>	<b>20.310</b>



## DATA PRESTASI SISWA Th.2014

NO	NAMA	KELAS	MADRASAH	PRESTASI	TINGKAT	PELAKSANA	TEMPAT
1	HASNIA BALMA DWI ASTUTI	8	MIN MALANG 1	MEDALI PERUNGGU	INTERNATIONAL	INTERNATIONAL MATHEMATICS CONTEST (IMC)	SINGAPORE
2	AISYANA PUTRI WIBOWO	8	MIN MALANG 1	MEDALI PERUNGGU	INTERNATIONAL	INTERNATIONAL MATHEMATICS CONTEST (IMC)	SINGAPORE
				MEDALI PERUNGGU	NASIONAL	OLIMPIADE SAINS NASIONAL (OBN MATEMATIKA)	
3	HUDZAIFAH AFIF AL FATIH NABUT	8	MIN MALANG 1	MEDALI PERAK	NASIONAL	OLIMPIADE SAINS NASIONAL (OBN IPA)	
4	MUHAMMAD HAFIZ AZHAR	8	MIN MALANG 1	MEDALI PERUNGGU	NASIONAL	OLIMPIADE SAINS NASIONAL (OBN IPA)	
5	MOHAMMAD RAFFY YUSMAR		MT&N MALANG 1	JUARA 3	NASIONAL	INDONESIAN SCIENCE PROJECT OLIMPIAD (ISPO)	JAKARTA
6	MUHAMMAD MIRZA FAHROZY						JAKARTA
7	CHLARISELLA DEVI M.		MT&N MALANG 1	JUARA 2	NASIONAL	LOMBA KARYA TULIS ILMIAH BIDANG KELAUTAN	UNIVERSITAS HANG TUAH SURABAYA
8	BUS FARADILA YUSMI						
9	NIKMATUL WALADIYAH						
10	AULIA SYAFITRI		MT&N MALANG 1	JUARA HARAPAN 2	INTERNASIONAL	GLOBAL ART DRAWING COMPETITION	THAILAND

**DATA JUMLAH PEGAWAI KANTOR KEMENTERIAN AGAMA KOTA MALANG**

**BERDASARKAN GOLONGAN RUANG & ESELON**

**KEADAAN : 31 DESEMBER 2014**

NO	SATUAN KERJA	JML PEGAWAI			GOLONGAN RUANG												ESELON										
		PRIA	WANITA	JML	I				II				III				IV				III		IV		V		
					a	b	c	d	a	b	c	d	a	b	c	d	a	b	c	a	b	a	b				
1	Kan. Kemenag	111	108	219					5	9	8	12	32	56	28	30	35	4		1				6	6		
2	MAN Malang 1	28	31	59					1	1			19	7	1	4	25	1									1
3	MAN 3 Malang	55	39	94	4		1		18	1	1		24	4	11	4	25	1									1
4	MTsN Malang 1	37	37	74	1		5		9	1	1		25	9	3	11	7	2									1
5	MTsN Malang 2	15	22	37						1			20	6	3	3	5										1
6	MIN Malang 1	28	32	60	1					3	2	2	23	2	8	13	6										
7	MIN Malang 2	12	18	30			1		1	1	1	1	12	3	2	4	4										
<b>JUMLAH</b>		<b>288</b>	<b>287</b>	<b>575</b>	<b>8</b>	<b>0</b>	<b>7</b>	<b>0</b>	<b>34</b>	<b>17</b>	<b>13</b>	<b>16</b>	<b>166</b>	<b>88</b>	<b>68</b>	<b>69</b>	<b>107</b>	<b>8</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>4</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

**DATA JUMLAH PEGAWAI KANTOR KEMENTERIAN AGAMA KOTA MALANG  
BERDASARKAN TINGKAT PENDIDIKAN DAN USIA  
KEADAAN : 31 DESEMBER 2014**

NO	SATUAN KERJA	JML PEGAWAI			PENDIDIKAN											USIA						
		PRIA	WANITA	JML	SD	S LTP	S LTA	D.II		D.III		S.1		S.2		S.3	18-30	31-40	41-60	61-68	68 <	
								Um	Ag	Um	Ag	Um	Ag	Um	Ag							
1	Kan. Kemenag	111	108	219			26	16	19	2			50	93	5	8		20	78	86	30	2
2	MAN Malang 1	28	31	59			4						39	4	7	5		4	19	32	4	
3	MAN 3 Malang	55	39	94	4	1	20	1			1		47	10	7	4		10	49	33		
4	MTsN Malang 1	37	37	74	1	5	9		2				38	12	6		1	7	36	30	1	
5	MTsN Malang 2	15	22	37							1		23	8	1	2		3	21	9	4	
6	MIN Malang 1	28	32	60	1			6					41	7	5			5	30	25		
7	MIN Malang 2	12	18	30		1	2	1	4				6	16				2	18	10		
<b>JUMLAH</b>		<b>288</b>	<b>287</b>	<b>575</b>	<b>8</b>	<b>7</b>	<b>81</b>	<b>24</b>	<b>25</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>244</b>	<b>160</b>	<b>31</b>	<b>18</b>	<b>1</b>	<b>61</b>	<b>261</b>	<b>226</b>	<b>38</b>	<b>2</b>	

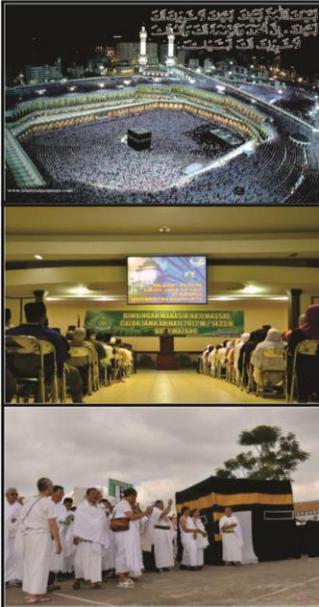
NO	NAMA	KELAS	MADRASAH	PRESTASI	TINGKAT		PELAKSANA	TEMPAT
20	M. FAHMI		MAN MALANG 1	JUARA 2	NASIONAL	LOMBA IT POSTER	UNIVERSITAS BRAWIJAYA	MALANG
21	NUR CHOLIS PANJI B		MAN MALANG 1	JUARA 2	NASIONAL	LOMBA IT POSTER	UNIVERSITAS BRAWIJAYA	MALANG
22	NUGRAHENI SETYANTI		MAN MALANG 1	JUARA 1	NASIONAL	POSTER PEPTON	UGM	YOGJAKARTA
23	IMROATUL MUSTAQIMAH		MAN MALANG 1	JUARA 1	NASIONAL	DESAIN POSTER KESEHATAN FAKULTAS KEDOKTERAN	UGM	YOGJAKARTA
24	NUGRAHANTI KHAIRANI AISYAH		MAN MALANG 1	JUARA 1	NASIONAL	LOMBA KARYA WIRA USAHA	MAGISTRA UTAMA	YOGJAKARTA
			MAN MALANG 1	JUARA 1	NASIONAL	NATIONAL SCIENTIFIC PAPER COMPETITION	UNIVERSITAS NEGERI	MALANG
			MAN MALANG 1	JUARA 2	NASIONAL	ESSAY "MENDOBRAK KEGIATAN SOSIAL BERBASIS SAINS DAN TEKNOLOGI"	UNIVERSITAS BRAWIJAYA	MALANG
			MAN MALANG 1	JUARA 2	NASIONAL	ANIMAL STUDY COMPETITION	UGM	YOGJAKARTA
25	EGGY NADIA MAHARANI		MAN MALANG 1	JUARA 1	NASIONAL	LOMBA KARYA WIRA USAHA	MAGISTRA UTAMA	YOGJAKARTA

## BAGIAN HAJI & UMROH

PUSAT PERPUSTAKAAN

# Penyelenggaraan Haji dan Umroh

## SYARAT PENDAFTARAN HAJI REGULER



Uang setoran awal BPIH Minimal Rp. 25 juta  
Calon Jemaah Haji (CJH) membuka tabungan di Bank Penerima Setoran (BPS) Badan Penyelenggara Ibadah Haji (BPIH) sejumlah Rp. 25 Juta (Setoran Awal)  
Fotocopy Buku Tabungan Haji sebanyak 1 Lembar  
Fotocopy KTP sebanyak 8 lembar  
Fotocopy Kartu Keluarga (KK) sebanyak 3 Lembar  
Fotocopy Akte Kelahiran/Akte Kenal Lahir/Buku Nikah sebanyak 3 Lembar, ijazah (yang mencantumkan nama ayah kandung)  
Fotocopy Surat Keterangan Sehat Jasmani & Rohani dari Puskesmas setempat Sebanyak 3 Lembar  
Pas Photo khusus haji ( Ukuran 3 X 4 = 35 Lembar, Ukuran 4 X 6 = 15 Lembar)  
Tidak berpakaian dinas, photo berwarna dan berlatar belakang putih, kopyah / jilbab yang kontras dengan latar belakang, tidak memakai kacamata, ukuran wajah tampak 80%

## ALUR PENDAFTARAN HAJI REGULER



1. Menabung Rp. 25 juta di Bank BPS BPIH, untuk perolehan Porsi Haji



2. Mengisi SPPH di Kemenag setempat,  
- Foto dan Finger Print  
- Membawa KTP dan Kartu Keluarga



3. Kembali ke Bank BPS BPIH, menyerahkan SPPH untuk dientrykan perolehan PORSI HAJI

4. Kembali ke KEMENAG untuk menyerahkan BUKTI SETORAN AWAL BPIH

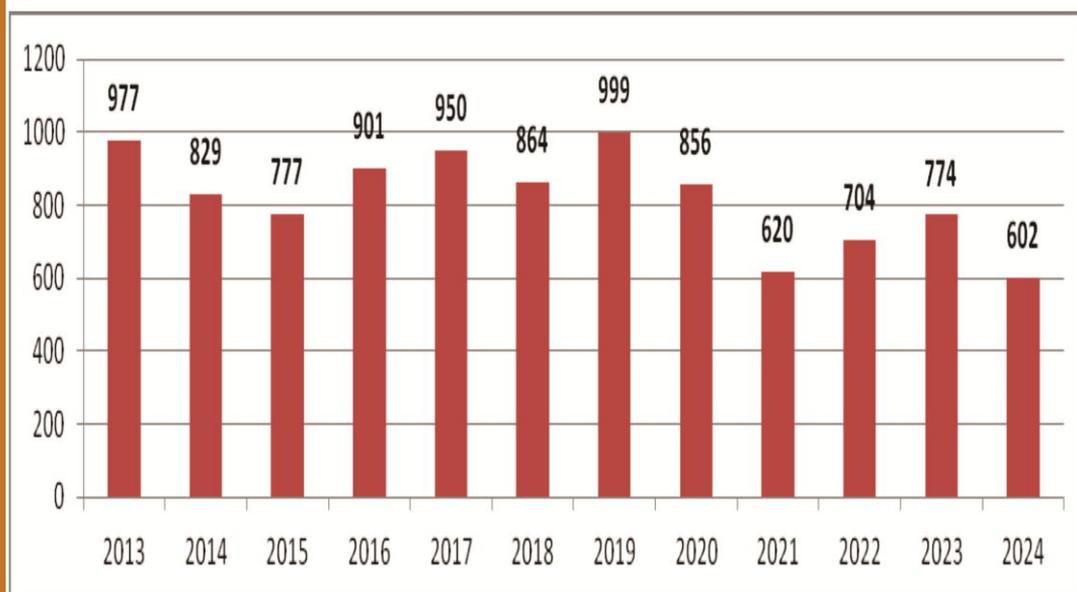
4 LANGKAH  
PENDAFTARAN HAJI

ANDA BISA!  
TANPA CALO!

### JUMLAH JAMAAH HAJI YANG BERANGKAT

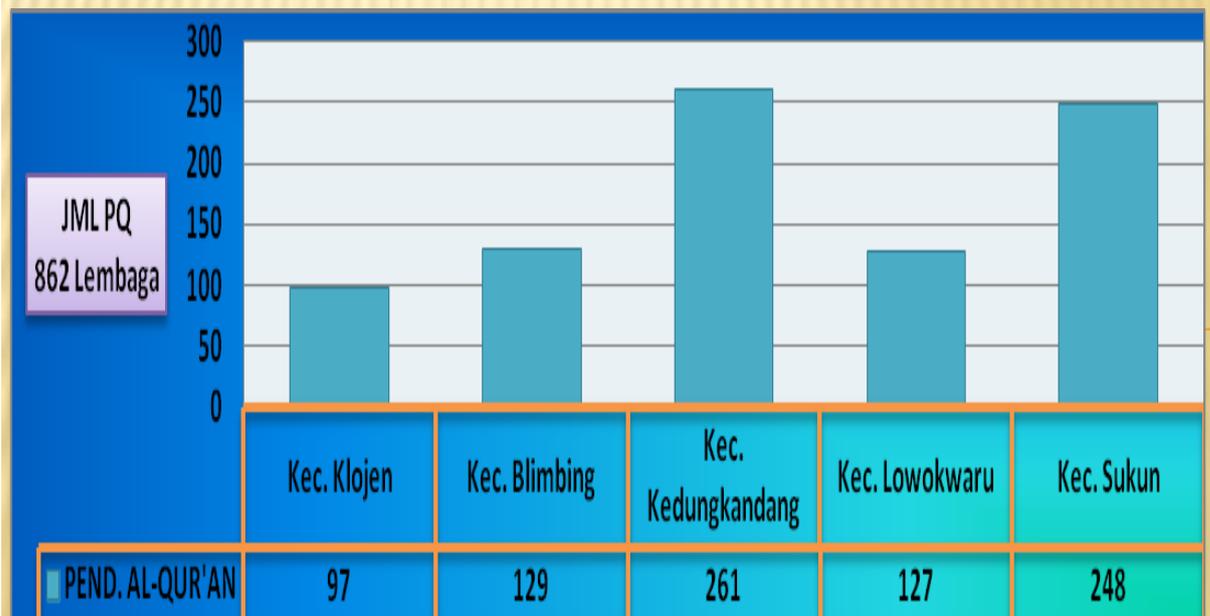
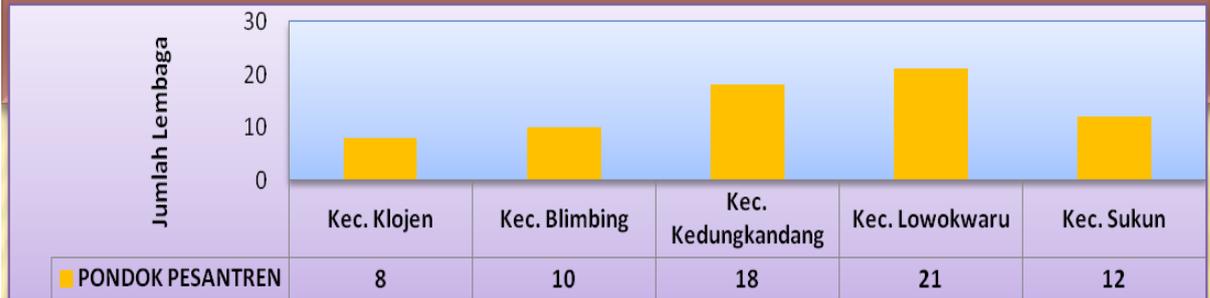


### JUMLAH PENDAFTAR CALON JAMAAH HAJI



## BAGIAN PONPES & DINIYAH

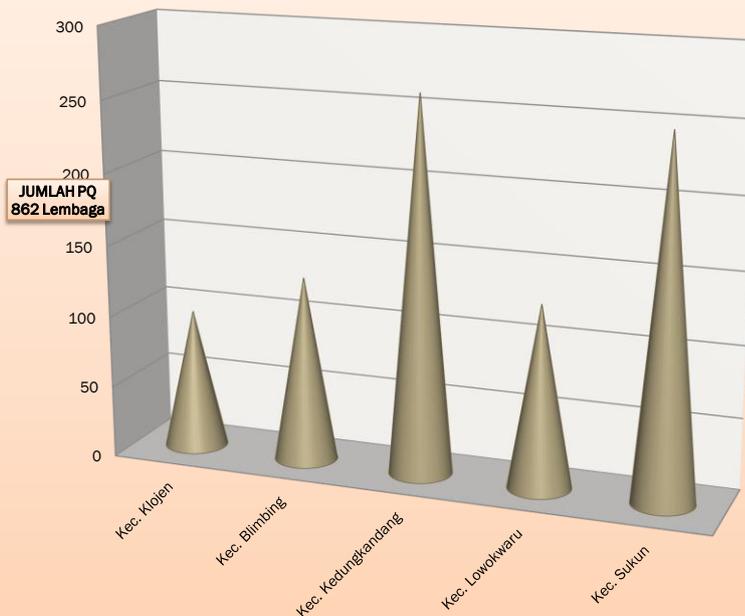
### Pondok Pesantren, Diniyah & Pendidikan Al Qur'an



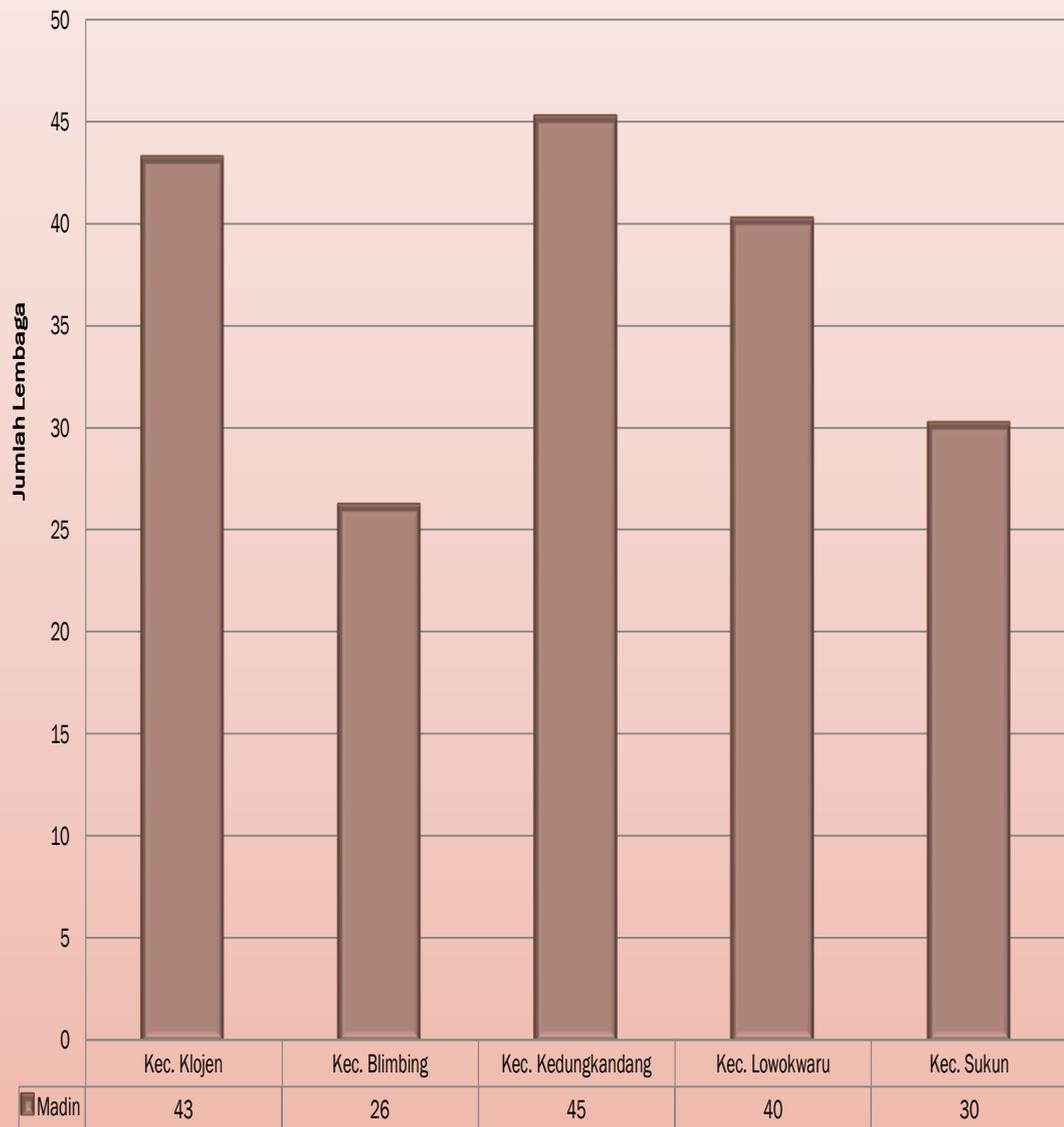
## SIGMA KEAGAMAAN:PP, MD, TPQ TH.2014

NO	KECAMATAN	PP	MADIN	TPQ	JUMLAH
1	BLIMBING	10	26	129	165
2	LOWOKWARU	21	40	127	188
3	KEDUNGKANDANG	18	45	261	324
4	SUKUN	12	30	248	290
5	KLOJEN	8	43	97	148
	JUMLAH	69	184	862	1115

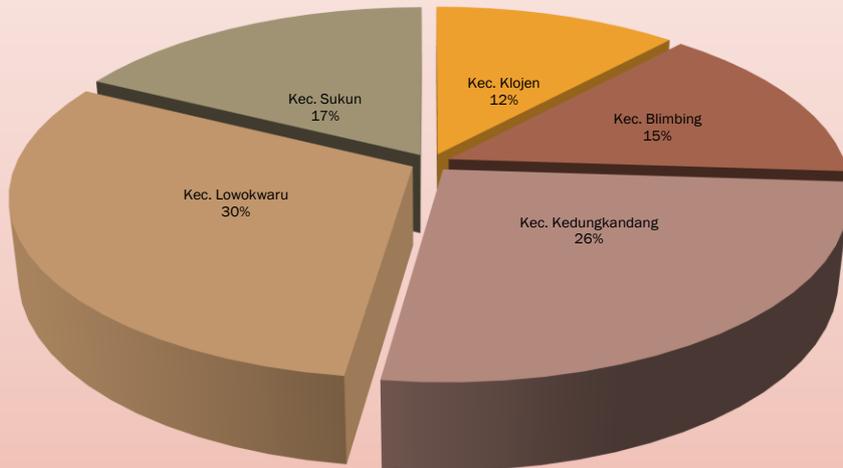
DIAGRAM PEND. AL-QUR'AN  
TH. 2014



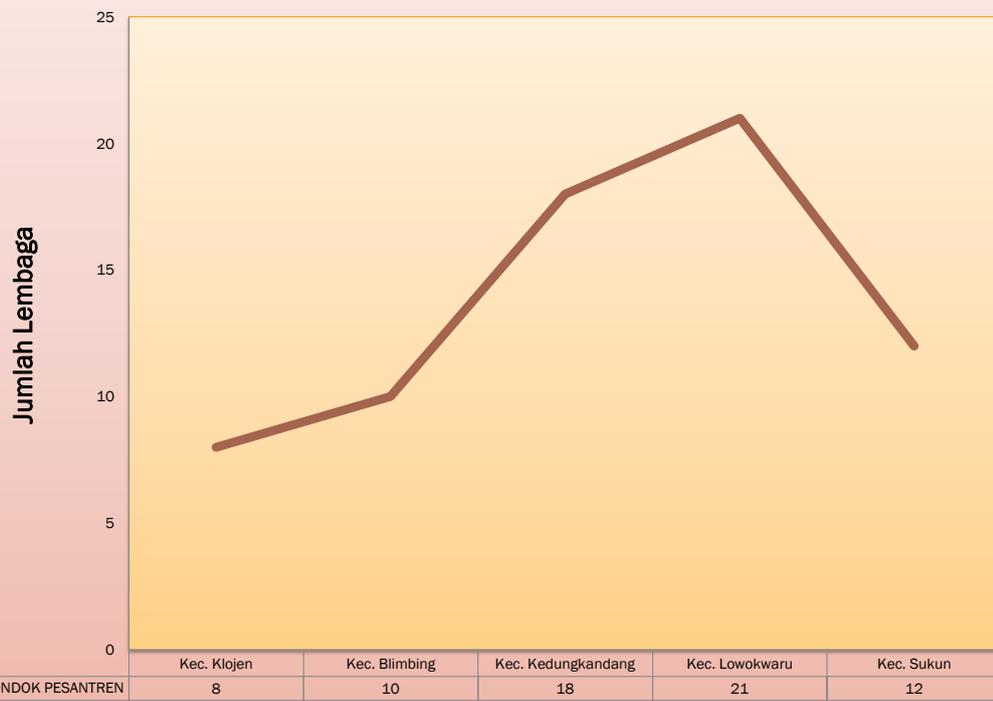
## DIAGRAM MADRASAH DINIYAH TH. 2014



## DIAGRAM PONDOK PESANTREN TH. 2014



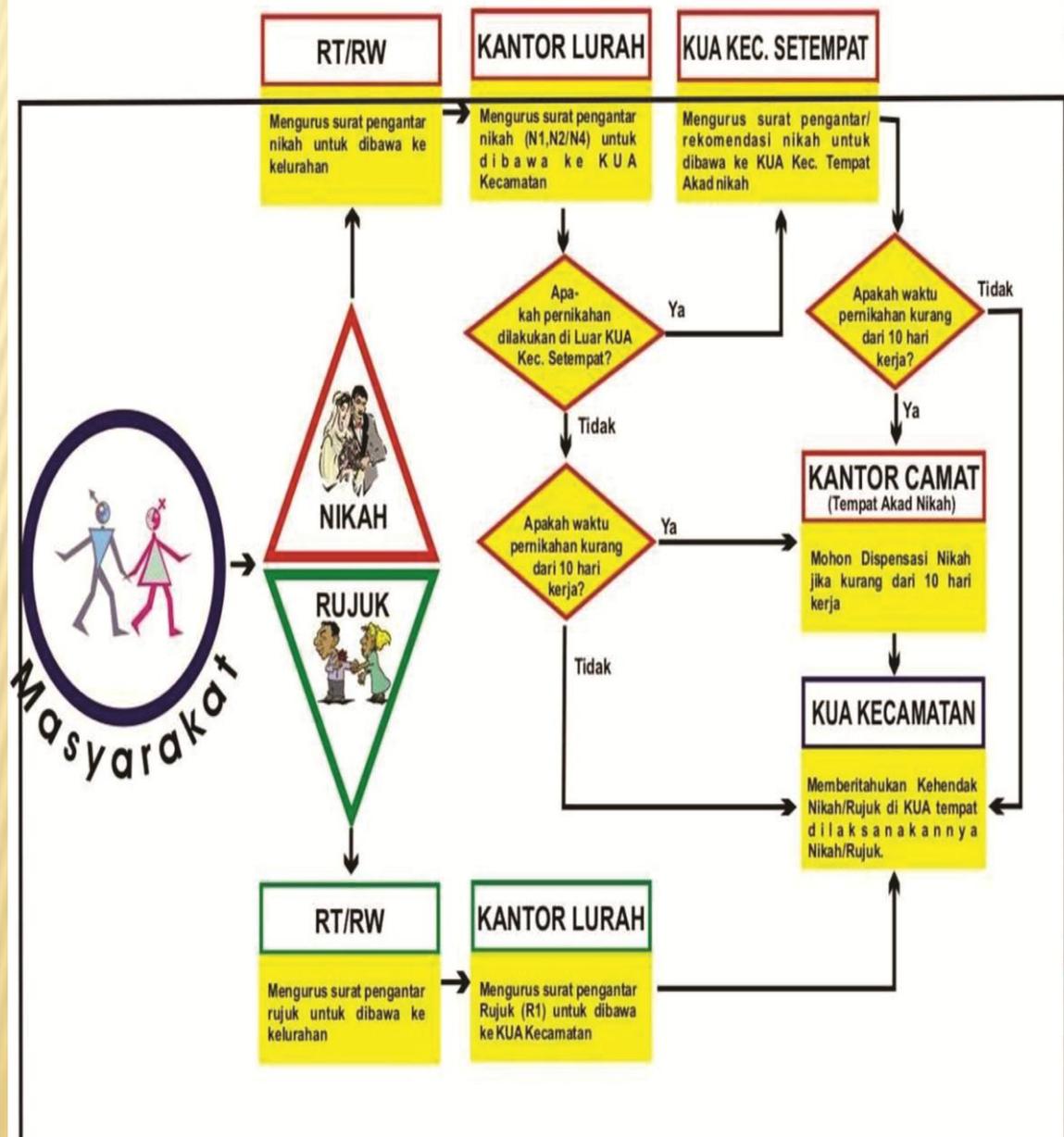
## GRAFIK PONDOK PESANTREN TH. 2014



# Pelayanan Nikah dan Rujuk

## ALUR NIKAH & RUJUK

Dalam upaya memberikan pelayanan masyarakat dibidang nikah dan rujuk, Kementerian Agama Kota Malang mendorong Kantor Urusan Agama sebagai leading sektornya untuk memberikan layanan terbaik.

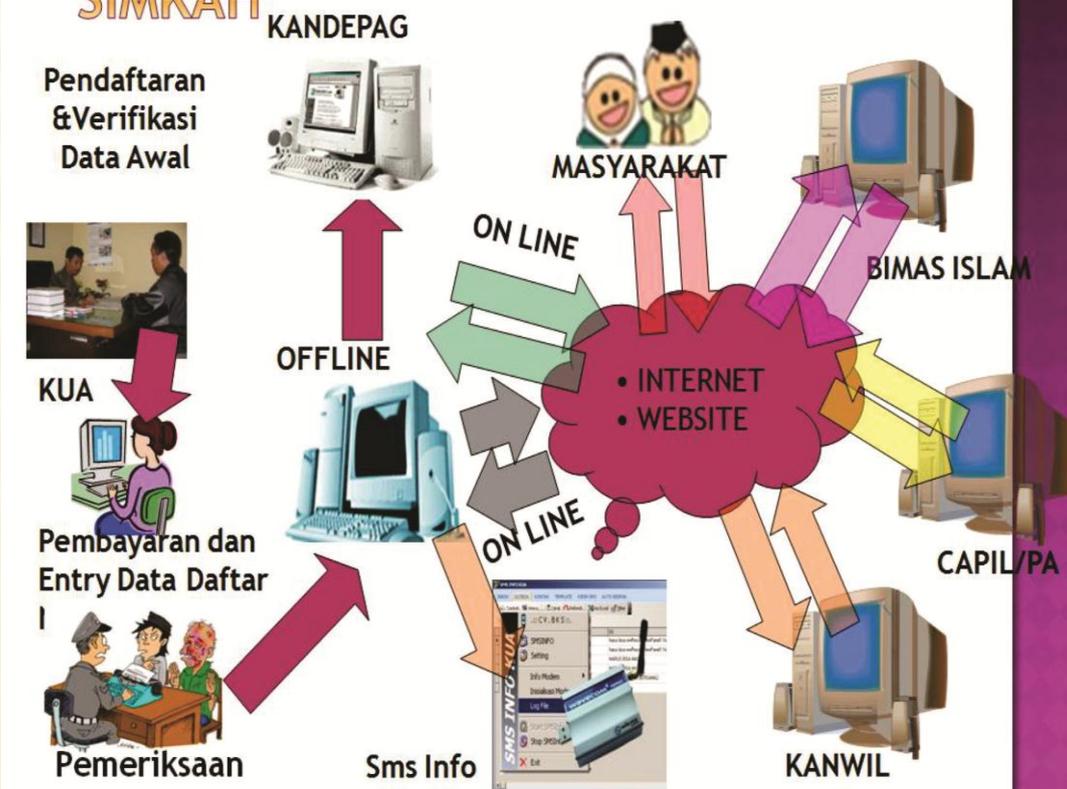


## SISTIM INFORMASI MANAGEMEN NIKAH (SIMKAH)

Sebagai garda terdepan dalam pelayanan masyarakat utamanya dibidang pernikahan di lingkungan Kementerian Agama Kota Malang, KUA yang ada di kota Malang ini merupakan Kantor Urusan Agama yang memelopori dan merintis komputerisasi data dan buku nikah yang *pertama* di Indonesia. Meski belum ada KUA di Kota Malang yang menjadi KUA teladan tingkat nasional, tetapi KUA se Kota Malang menjadi rujukan study banding KUA se Indonesia untuk mempelajari sistem pelayanan KUA berbasis IT bahkan dari KUA yang sudah memiliki gelar Teladan. Beberapa Penghulu maupun pegawai KUA di Kota Malang juga merupakan trainer tingkat nasional pengelolaan Sistem Informasi Managemen Nikah (SIMKAH).

Sebagai sistem informasi, SIMKAH mengedepankan kecepatan kerja, akurasi data dan pengamanan data secara online. Sistem layanan pernikahan berbasis IT di Kota Malang dapat digambarkan dalam bagan berikut

## ALUR KERJA PELAYANAN BERBASIS SIMKAH



## BAGIAN ZAKAT

# Zakat

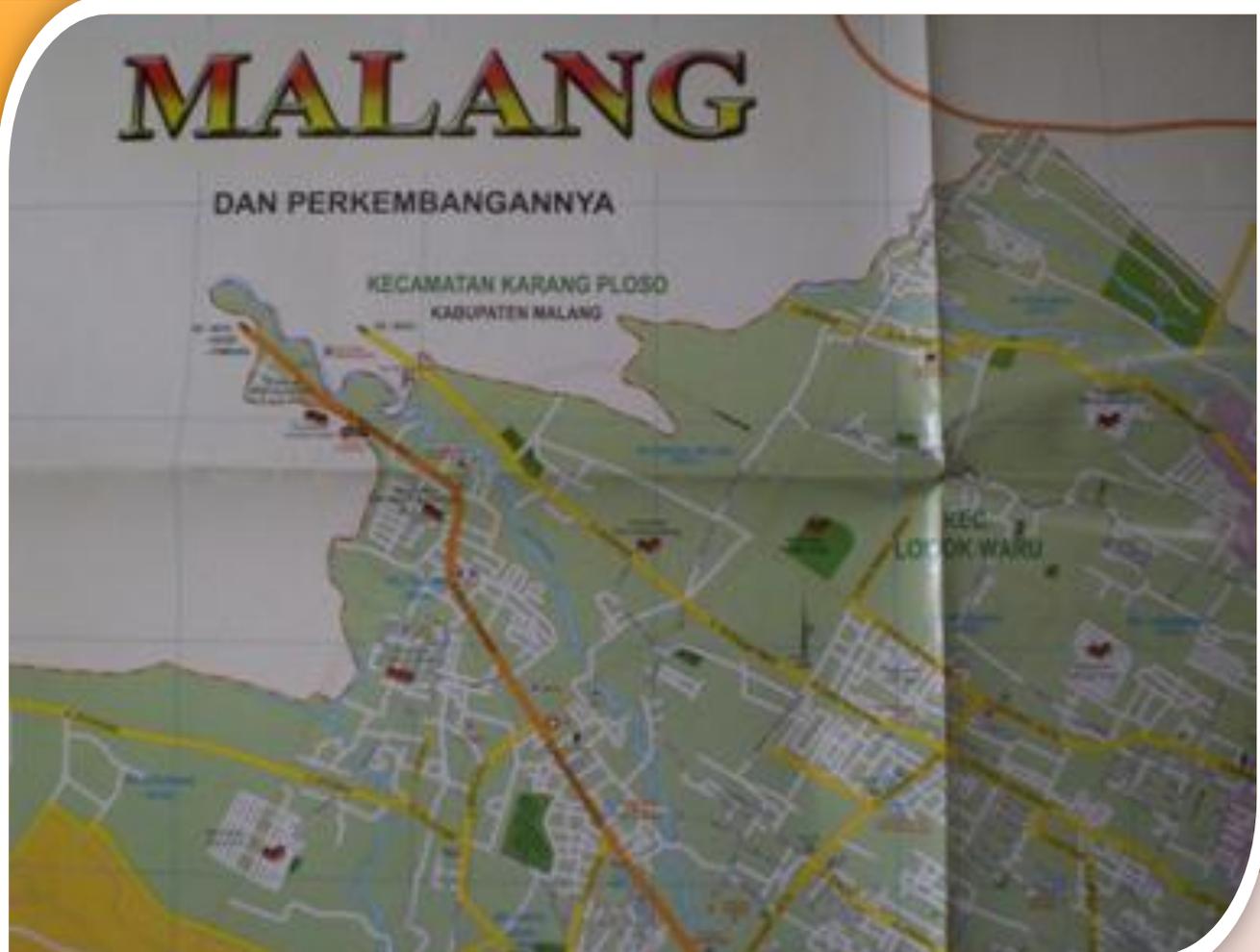
## ZAKAT PROFESI PEGAWAI

TAHUN	PENERIMAAN
2010	Rp. 38.528.029,-
2011	Rp. 72.558.792,-
2012	Rp. 88.194.413,-

terima kasih  
kepada semua pihak atas dukungan, perhatian dan bantuannya  
sehingga buku profil yang sangat sederhana ini dapat diwujudkan,  
dalam rangka memperingati Hari Amal Bhakti ke 67 Kementerian Agama R.I.  
3 Januari 2013

tim penyusun  
H. Rohmad, MS - penanggung jawab  
Machsun Zain - ketua  
B. Hery Julianto - sekretaris  
Moh. Burhanuddin, Umi Farida - anggota

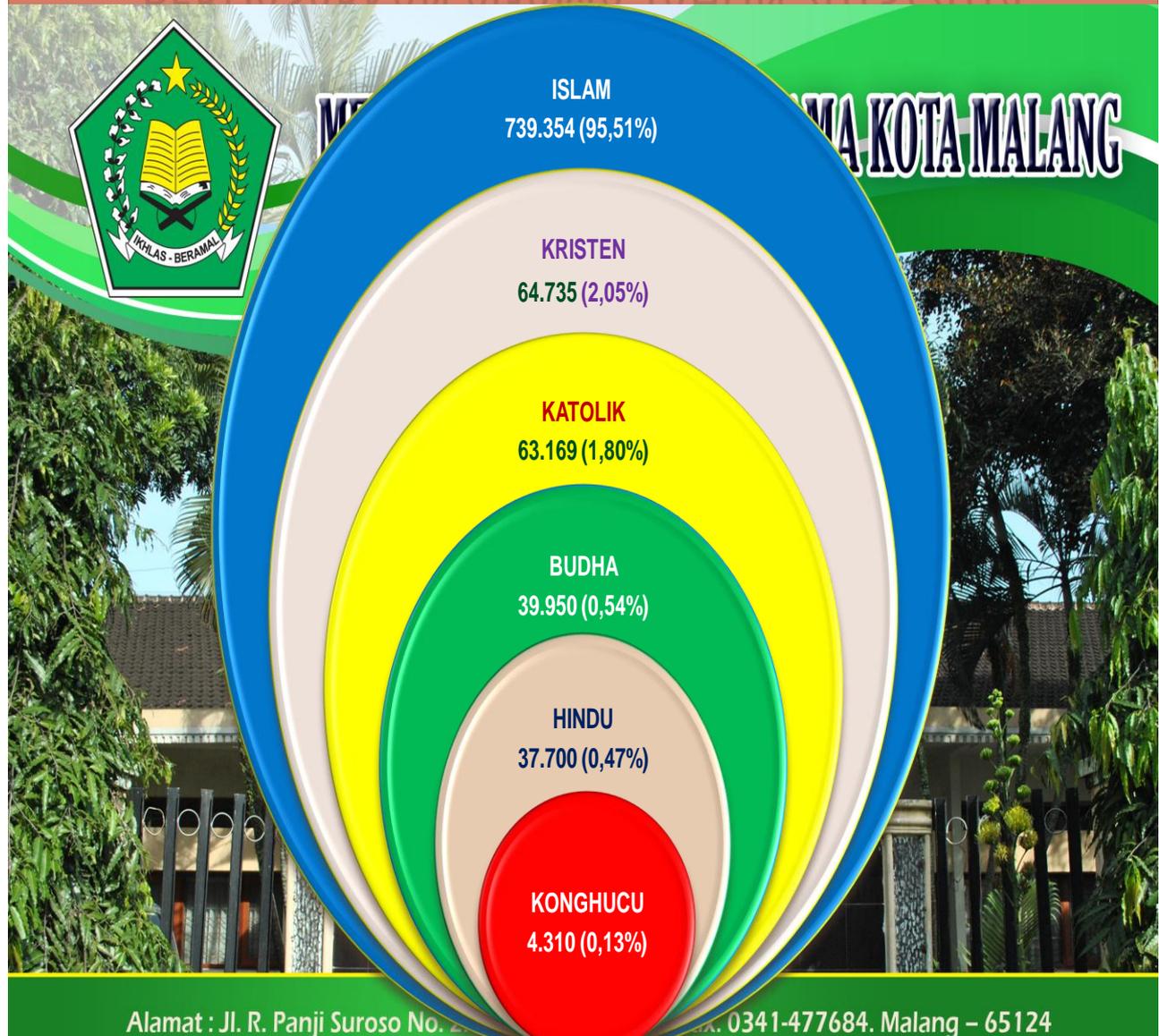
## PETA KOTA MALANG



Tahun  
2013/2014

- Luas wilayah : 110.06 KM<sup>2</sup>
- Jumlah Penduduk : 949.226
- Kecamatan : 5 buah
- Kelurahan : 57 buah

# KOMPOSISI PENDUDUK KOTA MALANG BERDASARKAN AGAMA TAHUN 2013/2014



**SUASANA PENELITIAN & WAWANCARA BERSAMA KEPALA & JAJARANYA  
DI RUANG KERJANYA DI KANTOR KEMENTERIAN AGAMA  
KOTA MALANG**



**BERSAMA BAPAK DR.S. H. IMRON, M.Ag  
KEPALA KANTOR KEMENTERIAN AGAMA KOTA MALANG**



**Suasana Wawancara Bersama Bapak Kepala Kemenag Kota Malang**



**Wawancara Bersama Bapak Muhajir , S.Pd, M.Ag**

**Selaku Kepala Subag. Tata usaha**



**Wawancara Bersama Bapak Selaku Kasubag. Kepegawaian**





**Wawancara Bersama Bapak Burhannudin**

**Selaku HUMAS Kemenag Kota Malang**



**Wawancara Bersama Bapak Drs. H. Muhtar H. M.Ag**

**Kasi Pondok Pesantren & Diniyah**





**Wawancara Bersama Bapak H. Candra Achmady, S.E**

**Kasi Pendidikan Madrasah (PENMA)**



**Wawancara Bersama Bapak Drs. H. Moh. Arifin, M.Pd**

**Kasi Pendidikan Agama Islam (PAI)**



**Wawancara Bersama Bapak H.Amsiyono, SH,S.Ag,M.Sy**

**Kasi Bimbingan Masyarakat Islam (BIMAS)**



**Wawancara Bersama Bapak Tri Nugraha Basuki S. Sos**

**Kasi Penyelenggara Syari'ah**